ЧОВЕЧКИ КАПИТАЛ

Human Capital

ISSN 1857- 7989

МОЌ
БОНИТЕТ
МЕНАЏМЕНТ
ИМИЏ БИЗНИС
КОНКУРЕНТНОСТ
СМЕТКА КОМПАНИЈА
БРЕНД УСПЕХ ПАРИ
ДЕЈНОСТ ПРОФИТ
ОРГАНИЗАЦИЈА
ПРОМОЦИЈА
ПРОИЗВОД ЦЕНА

ПРОМЕНИ
ЗАКОНИ НОРМИ ЛУЃЕ
КАРИЕРА ЕДНАКВИ МОЖНОСТИ
ЗДРАВСТВЕНА ЗАШТИТА ПЕНЗИЈА
РЕГРУТАЦИЈА КОЛЕГИЈАЛНОСТ ТИМ
ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ
РАЗВОЈ ГРИЖА ИНДИВИДУАЛНОСТ
ОБУКИ ПРОФЕСИОНАЛНОСТ
ВРАБОТЕНИ РАЗЛИЧНОСТ
ТАЛЕНТ МЕНАЏМЕНТ
СПОСОБНОСТИ

MACEDONIAN HUMAN RESOURCE ASSOCIATION

Луѓето пред сè

Број 5 Октомври, 2015

Почитувани читатели,

Пред сè, би сакал срдечно да ви се заблагодарам за вашата номинација да ја извршувам функцијата главен и одговорен уредник на списанието „Човечки капитал“.

Честа, но и одговорноста сега се уште поголеми и се надевам дека во целост ќе ја оправдам вашата доверба, а нашата соработка ќе трае долги години.

Визијата на новиот Редакциски одбор за ова списание е тоа да стане современ медиумски простор за споделување на нашето драгоцено знаење и искуство од областа на човечките ресурси на кој со гордост и со задоволство ќе му се навраќаме од нашите канцеларии во секој слободен момент. Да креираме простор преку кој меѓусебно ќе се информираме и ќе се советуваме за современите начини за управување и развивање на човечките потенцијали.

Заеднички да создадеме списание со кое ќе ги обединиме сите професионалци одговорни за управување со луѓето во своите организации, но и ќе предизвикаме внимание и интерес кај сегашните студенти, а идни наши наследници во науката и во бизнисот.

Пред вас е новото редизајнирано списание „Човечки капитал“ со нови содржини и со подобрен изглед.

Во овој број на списанието преовладуваат прилози, колумни, истражувања и интервјуа што го потенцираат централното место на талентот на вработените, нивната автентичност и лојалност во остварувањето на личните и на стратегиските цели на организациите. Некаде неодамна прочитав една изјава што ми се врежа во сеќавањето, а тоа е дека војната за таленти станува најостар облик на конкуренција, веројатно толку силна и значајна за економскиот просперитет, што може да се поистовети со трета светска војна. Луѓето ги создаваат идеите, а потоа идеите ги менуваат производите и услугите, процесите, создаваат профит, ги унапредуваат условите за работа и живот и придонесуваат за зголемување на задоволството од работата. Доминацијата на талентот и развојот на вработените како централна тема на овој број на списанието се уште една потврда дека нашите соработници и дописници ја препознаваат огромната важност на ЧОВЕЧКИОТ КАПИТАЛ во унапредувањето на организациските перформанси. Се надевам дека ќе уживате во читањето!

Однапред ви благодариме за вашите добронамерни забелешки, мислења и коментари за тоа како ги доживувате промените што ќе следуваат поврзани со нашето и ваше списание „Човечки капитал“.

Воедно ве охрабруваме преку ова списание да ги споделите вашите текстови, ставови и истражувања релевантни за професијата и на тој начин да ги пренесете вашите знаења и искуства со другите читатели.

Се „читаме“ наскоро!

Искрено ваш,

Доц. д-р Љупчо Ефтимов

Главен и одговорен уредник

Драги членови, соработници, пријатели и читатели,

Пред вас е уште едно издание на електронското списание „**Човечки капитал**”. Во овој број може да прочитате за активностите на здружението на граѓани Македонска асоцијација за човечки ресурси, реализирани во изминатиот дел од годинава.

На страниците на „**Човечки капитал**“ овој пат имате специјална можност да го прочитате победничкиот есеј од конкурсот за „*Најдобар HR есеј*“ на национално ниво, оној што ќе ја претставува МАЧР и Република Македонија на европскиот конкурс „*EAPM HR Award*“.

И овој пат списанието „Човечки капитал”објавува статии и стручни трудови на членови на МАЧР, кои обработуваат интересни и актуелни теми од областа на менаџментот на човечки ресурси, како што се развој на кариера, талент менаџмент, предизвиците на МЧР професијата... Искрено се надеваме дека овие текстови ќе ви овозможат да дојдете до нови сознанија и информации што ќе придонесат за вашиот прифесионален развој, а со тоа и за унапредување на менаџментот на човечките ресурси во нашата средина.

Ова издание излегува усогласено со законските барања за издавачка дејност по претходна регистрација и со единствен ИССН број и според сите постојни стандарди. На ваков начин сметаме дека ќе достигнеме повисоко ниво на квалитет, како од технички така и од содржински аспект, и дека списанието ќе претставува можност за сите креативни членови да ги изнесат своите практични и научно-истражувачки искуства, а, од друга страна, текстовите ќе претставуваат корисно четиво за сите наши читатели

Ви посакуваме уживање во читањето!

Со почит и надеж за успешна натамошна соработка,

Редакциски тим на „Човечки капитал“

Содржина

МАЧР - денес и утре

6 Кратко потсетување за визијата на нашето постоење...
8 Реализирани активности на МАЧР (јануари–септември, 2015)
8 - HR кафе & Networking
19 - Шести роденден на МАЧР
20 - Обуки на МАЧР
20 ○ НЛП за успешна комуникација
21 ○ Систем за управување со перформансите на вработените и систем за управување со кариера
22 ○ Креирање и одржување професионална и продуктивна работна средина
24 ○ Систем за управување со изведба и годишно оценување на јавните службеници
25 - Годишно собрание на МАЧР
25 ○ Инфо за Собранието
27 ○ Претставување на новиот состав на УО и НО на МАЧР 2015-2018
33 - Потпишан меморандум за соработка МАЧР – ОРМ
34 - Присуство на интернационално ниво
34 ○ Прв регионален HRM состанок (Сплит, Хрватска)
34 ○ Учество на интернационална конференција во Митровица: Skills, Skills, Skills...

Проекти

36 Избор на најдобар HR есеј 2015
37 HRM есеј: *Управување со талентите во услови на доверба – предизвик и можност за развој на компаниите*
43 Избор на HR менаџер на годината 2015

Стручни трудови и статии од наши членови

44 м-р Александра Кацарски
Советувањето за кариера - нова алатка за поддршка во кариерата на вработените!
47 м-р Александра Стојменовиќ-Таневска
Лојалноста (посветеноста) на вработените кон организацијата – предизвик на организациите
48 м-р Ана Салтирова Давидовски
Да ја охрабриме автентичноста на вработените

Содржина

Стручни трудови и статии од наши членови

51 Дојранка Анастасовска Цветковска

Општествено одговорното дејствување и управување со човечките ресурси

53 Елена Антоновска Едизер

Executive coaching и талент менаџмент

54 Сања Милошевска

Важноста на менаџментот со човечки ресурси во современото општество

Интервју со ...

56 Марија Никовска и професор Лесли Т. Самози - Професионален пасош до блескава иднина

Истражување

60 Vox Organizationis – Модел за организациска усогласеност во организациите

HRM актуелности

62
- Седма интернационална HR конференција на МАЧР
- II People Management Conference (Бугарија)
- 48th APG National Conference (Португалија)

За крај

64 Станете член на МАЧР

Галерија

65 МАЧР настани низ слики

Кратко потсетување за визијата на нашето постоење...

Македонската асоцијација за човечки ресурси (МАЧР) е стручно, невладино, непартиско и непрофитно здружение на граѓани формирано на 22 април 2009 година, заради вршење дејности и активности поврзани со развојот на работната сила, промоција на управувањето со човечките ресурси, како и унапредување на истоимената професија.

Мисија

МАЧР со своето работење ја поддржува и ја развива професијата управување со човечки ресурси и придонесува за унапредување на нејзиниот статус.

Визија

Развој на професијата управување со човечки ресурси, имплементирање на највисоките професионални стандарди и развој на човечкиот капитал во Македонија.

Цели и задачи на МАЧР

Здружението се стреми кон остварување на следниве цели и задачи:

- Да ги поддржува највисоките идеали во областа на управувањето со човечки ресурси и за посестрано прифаќање и ценење на професијата;

- Управувањето со човечки ресурси да се признае поради неговиот придонес за успешно работење и да се зајакне способноста и кредибилитетот на професијата управување со човечки ресурси;

- Да биде водач во развојот и во промовирањето на добрите практики во професијата управување со човечки ресурси што ќе ги применуваат и професионалните членови и нивните колеги и да ги постави основните национални стандарди за управување со човечки ресурси;

-Лобирање кај владата и поднесување документи во име на членовите и трети лица;

- Дејноста на Здружението ги опфаќа активностите поврзани со развојот на работната сила, промоција на управувањето со човечките ресурси, како и унапредување на професијата за управување со човечки ресурси.

Здружението ги остварува своите цели и задачи преку:

- Промовирање и поттикнување соработка и пријателски односи меѓу членовите на здружението, како и членовите на други здруженија и организации, ќе претставува медиум преку кој ќе им бидат достапни сите корисни информации на членовите, преку организирање периодични, ад-хок и вонредни состаноци меѓу членовите на професионалната заедница и неговите членови;

- Промовирање, поддршка и заштита на највисоките професионални работни стандарди во професијата, формулирање етички и процедурални стандарди за работа: развој, промовирање и следење и работните стандарди во практиката, како и стандардите за добри практики и компетентноста и моралното и етичко однесување, издавање кодекси за професионално однесување и изјави за добри практики;

- Учество во проекти, правење анкети, извештаи и нивно објавување; објавување билтени, извештаи, книги, видеа, електронски медиуми и други материјали; формирање и ажурирање библиотека и давање придружни услуги за информирање;

(продолжува)

- Поттикнување и развој на партнерски однос со формалниот образовен систем и со академската заедница со цел доделување школарини, стипендии, награди и други грантови;

- Поттикнување на потрагата на индустрија за подобрувања и иновација преку учество на образовни настани и презентација на сертификати, лиценци, награди и сл.;

- Организирање специјални настани, саеми, организирање или учество на предавања, конференции, работилници, обуки, семинари или други настани и активности што се од интерес на членовите;

- Проучување, иницирање, промовирање и лобирање за подобрувања или измени на легислативата во интерес на дејноста што Здружението ја промовира и ја заштитува;

- Регулирање, колку што е можно, на односите меѓу членовите, како и помеѓу членовите и јавноста;

- Здружението ќе настапува како арбитер при решавање спорови меѓу членовите и ќе ги поддржува и штити интересите на членовите во односите со јавноста;

- Споделување know-how, давање консултации, детални информации и алатки на други професионалци за прашања поврзани со управувањето со човечки ресурси, развој на образовни програми и обуки за континуиран професионален развој со препознатливи стандарди што треба да се достигнат за да се овозможи систематски развој и акредитација на членовите;

- Организација на активности за членовите преку структурите на Здружението и обезбедување наставни, консултативни и други услуги за членството на локално, национално и на меѓународно ниво заради континуиран професионален развој;

- Воведување, развој, поддржување и разменување информации и линкови со другите тела и организации на локално, национално и на меѓународно ниво;

- Основање и поддршка на добротворни организации, организации и институции, донирање, гарантирање средства за добротворни цели што се поврзани со целите на Здружението;

- Иницирање и собирање придонеси од секое лице преку претплата, донација или на друг начин, под услов Здружението да не презема трајни трговски активности заради собирање средства за добротворни цели;

- Преземање на сите законски работи што се потребни за остварување на овие цели.

Реализирани активности на МАЧР јануари – септември, 2015

HR КАФЕ & NETWORKING

Неформалниот настан „HR кафе и Neworking" е отворен настан што Македонската асоцијација за човечки ресурси редовно го организира за своите членови и за сите заинтересирани лица што сакаат да слушнат нешто ново од HR областа, да споделат и да разменат корисни и интересни искуства, добри практики, да остварат контакти што понатаму би резултирале со идни соработки... Од неодамна почнавме да практикуваме на секое HR кафе да имаме специјален гостин-предавач што има кратко обраќање на актуелна тема.

Стрес и мотивација! 28.01.2015

Првото HR кафе оваа година го организиравме при крајот на месец јануари (28.01.2015), а гостин-предавачи на настанот ни беа Марина Анчевска и Петар Лазаров.

Марина Анчевска, која е НЛП тренер и генерален менаџер на Центарот за бизнис психологија, имаше кратка презентација за секојдневниот **СТРЕС** со кој се соочува секоја личност и како до негово по-лесно надминување.

Таа се осврна на прашањата што сака стресот да ви каже, дали вис-тински се осмелувате да се соочите со стресот и дека телото секогаш прво реагира.

Марина сподели корисни совети со присутните како до едноставно и навремено детектирање на факторот што го предизвикува стресот и препознавање на сигналите со цел и нивно полесно надминување. Нешто повеќе на темата може да прочитате во следниот текст.

(продолжува)

Себеменаџирање – Најефикасна техника за справување со стрес

Себеменаџирањето не е техника што некој ќе ви ја каже и вие едноставно, само треба да ја примените. Себе менаџирањето е индивидуален процес, кој што искуствено го откривате и свесно знаете што е најдобро за вас.

Доколку има разлика помеѓу сегашната состојба и посакуваната, ние ја нарекуваме „проблем" и бараме начин да се справиме со него.

Најчесто ситуацијата во којашто се наоѓаме пробуваме да ја решиме на начинот на кој сме ја создале. Во некои случаи може да ни успее, но во поголем дел не. Затоа и губиме мотивација и се откажуваме. Доколку сакаме да направиме промена, пожелно е да дејствуваме на сосема поинаков начин, да креираме нова стратегија. Си додека се движиме во зоната на комфорот и постојано го правиме она што веќе ни е познато, креираме фрустрација и, секако, стрес.

Справувањето со стресот значи справување со сам себе, т.е. освестување на секојдневните навики. За да дојдеме до тоа како да се справиме со стресот, најпрво треба да откриеме кој е изворот. Верувајте, тоа сме ние самите! Не е важно која е причината, важно е како се справуваме со неа.

Во невролингвистичкото програмирање ја користиме техниката Логички нивоа на промена. Оваа техника може да ви даде одговори на различни животни прашања од секојдневието, лично или професионално.

Доколку сакате да откриете на кое ниво треба да направите промена за да го намалите стресот, тогаш прашањата би биле овие:

Околина

Дали вашата реакција на околината во којашто живеете или работите ви предизвикува стрес? Доколку не можете да ја смените околината, прифатете ја и насочете се да го извадите најдоброто од околината или од ситуацијата во којашто се наоѓате.

Однесување

Какво е вашето однесување кон самиот себе и/или кон околината? Можете ли да кажете „НЕ" и колку често го правите тоа? Кои се вашите секојдневни навики и дали тие ве мотивираат и ви даваат енергија?

Способности

Кои се вашите способности? Што е тоа што најдобро го работите, а во што треба да станете подобар? Сакате да дадете си од себе, а не знаете како и затоа сте под стрес? Или сте перфекционист, па мора си да биде онака како што вие мислите дека е „најдобро".

Верувања и вредности

Кои се вашите верувања и вредности во однос на вашиот предизвик, ситуација со којашто се со-очувате? Дали е можеби дојден момент во животот кога треба да ги испитате вашите верувања и вредности? Што ви е вам вистински важно и вредно? Што е тоа што ве мотивира и ве води напред?

(продолжува)

Идентитет

Какво е вашето мислење за самите себе? Дали имате самодоверба? Можеби поради тоа што немате јасен идентитет ве прави несигурен и на другите нивоа тој се одразува како стрес? Незадоволството од самиот себе, од тоа како другите ве гледаат и се однесуваат спрема вас може да биде голем предизвик за да го раздрмате својот идентитет.

Мисија

Доколку немате цел, нема да имате ни мотивација. Станувањето наутро и дневните обврски ќе ви бидат само секојдневна рутина што со текот на времето ќе ви стане здодевна. Или толку ќе се навикнете на неа, што креативноста и инспирацијата за да направите нешто ново целосно ќе исчезнат од вашиот живот.

Стресот се јавува кога сме незадоволни, неисполнети и затоа напнато реагираме на околината. Доколку во нас има живот и желба за нови искуства, тогаш справувањето со предизвиците е многу полесно.

Марина Анчевска

НЛП тренер и генерален менаџер на Центарот за бизнис психологија

Парите се најголема

На вториот дел од настанот се обрати **Петар Лазаров**, член на тимот на Македонија—Експорт и еден од авторите на прирачникот за личен и професионален развој Tip of the Week, кој гово-реше на неисцрпната тема:

МОТИВАЦИЈА

Дали сте мотивирани?!

Многу е тажно што ретко има луѓе што се задоволни и мотивирани од она што го работат или од атмосферата во која работат. Свесни сме дека тоа директно влијае на намалување на продуктивноста кај вработените, а со тоа и на личните резултати и на профитот на компанијата.

мотивација!!!

Најверојатно повеќето си рековте, ДА така е! Но тоа е најголемата грешка што може да ја помислите. Секако, парите се голема мотивација (посебно во Македонија, поради тоа што малку ги имаме), но не и најголемата. Мора да се разбие таа закоравена идеја.

(продолжува)

Тие ќе ве направат среќни и задоволни само за краток период. Кога ќе ги задоволите вашите посакувани цели, повторно ќе бидете незадоволни и ќе сакате уште. И тоа нема крај.

Парите не може да се мотиватор бидејќи тие се неутрална сила. Ако вие сте самите мотивирани, среќни и задоволни од себе (животот), парите може само уште повеќе да ве направат задоволни и мотивирани. Но, ако вие сте несреќни, незадоволни и немотивирани, верувајте, парите само ќе се закачат на таа ваша неубава фреквенција и дополнително ќе го зголемат незадоволството. Ако се чувствувате мизерно и ако имате моќ, таа моќ само дополнително ќе ве труе.

Единствено нешто што може да направите за да бидете среќни и мотивирани е ако мотивацијата не ја барате од надвор (пари, признание, пофалба, награда итн.), туку ја барате во себе. Само доколку сте ***Лидер без титула*** (мотивациска книга од Робин Шарма) и ги правите работите за себе, за тестирање на вашите можности и за развој на вашите знаења, а не чекате некој да ве мотивира или да ве поттикне за да завршите некоја работа, може да кажеме дека станува збор за вистинска мотивација.

Постои едно многу едноставно и банално древно индијанско правило што вели – „**секогаш давај го најдоброто од себе**“. Доколку се водиме според ова правило, никогаш не може ништо да ни демотивира. Ако го даваме секогаш најдоброто од себе, не може да се каеме дека не сме направиле повеќе, а сме можеле. Дури и да згрешиме и не ги оствариме резултатите што сме ги очекувале, не смееме да сме несреќни бидејќи сме дале си од себе.

А можеби толку знаеме и умееме. Следниот пат ќе бидеме подобри. Во секој случај, на крајот секогаш вие добивате ако го следите ова правило.

Бидете ЛИДЕРИ БЕЗ ТИТУЛА!!!

Со успех во промените,

Петар Лазаров

Член на тимот Македонија – Експорт

Примената на Гешталт во HRM

26.02.2015

Второто, февруарско HR кафе, со нашите членови и соработници, се одржа на 26.2.2015 во клуб-ресторанот МКЦ. Темата на дискусија, водена од **Благица Ризоска**, професор на Меѓународниот бизнис колеџ во Митровица и извршен менаџер на ЕМБРА Корпорација, беше „Примената на Гешталт во HRM областа". Покрај заеднички испиеното кафе и дружење, присутните имаа можност да ги осознаат основните начела на теоријата Гешталт, кое е нејзиното значење и каква е примената во секојдневниот живот и во работата.

Примена на Гешталт пристап во организацијата

Суштинската порака на Гешталт е дека со ослободувањето од обидите да станеме нешто стануваме целосни такви какви што сме.

Што е Гешталт?

Гешталт е германски збор, именка што нема директен превод и генерално е прифатена со значење шема, форма, фигура, конфигурација или констелација. Често се користи за да опфати концепт на целосност. Најчесто Гешталтот е дефиниран како организирана целина што се перципира како повеќе од сума на нејзините делови. Други извори даваат варијации по линија на физичкото, биолошкото, психолошкото или симболична конфигурација на шема на елементи толку унифицирана како целина, што сите нејзини карактеристики не може да се изведат од едноставен збир на деловите.

(продолжува)

Како функционира филозофијата Гешталт во практика?

Во Гешталт сме охрабрени да го испразниме умот, да го олабавиме интелектот и да се доближиме до нашите сетила, за со отворен ум и срце да се водиме до она што вибрира, што живее и што се отвора во моментот. Вниманието на Гешталт е кон тоа што е во процесот на креативна имагинација има две сили или два поларитети на спојување и разложување. Не потсетува дека минатото е меморија и дека иднината е имагинативна проекција и дека единствено ние ја имаме моќта да ги оформиме нашите животи – СЕГА. Гешталт не кани низ култивација на свесност и активно експериментирање да ѝ кажеме добредојде на промената.

Што добивате од примена на теоријата Гешталт во организацијата?

Пристапот Гешталт кон организациите е насочен кон промена и учење во организациите. Целта е да се постигне промена како што се постигнува самосвесност и свесност за околината. Вработените и менаџерите имаат можност за учење и за развој на четири нивоа: организациско, професионално, релациско и лично, со цел да се зголеми свесноста и да се развијат вештини за справување со ситуации како конфликт или недостаток на прифаќање конфликт во организациите, проблематична внатрешна комуникација, недостаток на учество и вклучување во работа, поставување цели, тимска работа, отпор кон промена и проблеми поврзани со лидерството.

Пристапот Гешталт е нов моќен начин за користење на сопствениот потенцијал и на потенцијалот на вработените и менаџерите како инструмент за влијание и промена, начин за раст и развој како личности со високо ниво на професионализам и самодоверба.

Подготвила:
Благица Ризоска

ВИСТИНСКИ ЧОВЕК НА ВИСТИНСКО МЕСТО

26.03.2015

„Ако го ставиме најдобриот пилот во подморница, таа нема да полета бидејќи не е направена за тоа“
– д-р Адижес

На третото HR кафе, оваа година, одржано на 26.3.2015 во соработка со Clear View Business Training Center, имавме можност да слушнеме нешто повеќе на темата:

„Вистински човек на вистинско место“, предводена од специјалниот гостин на настанот, **Душко Илиќ** – долгогодишен консултант во Институтот Adizes.

(продолжува)

Поаѓајќи од ставот дека многу организации се соочуваат со големи тешкотии како резултат на: несоодветниот избор на кадар и распределување вработени на работни места што не им одговараат; преку интересна интерактивна презентација беше прикажана методологијата на Adizes, односно алатката PAEI (Productivity, Administrating, Entrepreneurship, Integrating), преку која се врши селекција на нововработените лица, како и тестирање на веќе вработените за дали нивниот личен и професионален профил е соодветен на работната позиција на која што се распределени. Меѓутоа, покрај оценувањето на вработените на најниско ниво, според методологијата Adizes PAEI се врши целокупно тестирање и оценување на сите нивоа на менаџмент преку повеќе аспекти во работењето. Зборувавме како да ги ставиме вистинските луѓе на вистинското место, за спирална динамика, Адижес типови личности, каков тип личност треба да е менаџер, а каков продавач...

За повеќе информации за оваа методологија, може да се обратите на ***info@clearview.com***

Менаџирање на вработени во startup компанија

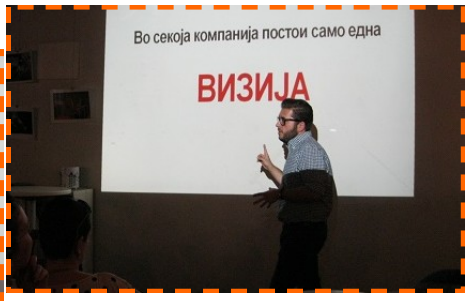
25.05.2015

На 25 јуни (четврток), во „Concept 37“, се одржа месечното HR кафе во организација на Македонската асоцијација за човечки ресурси. Гостин на дружењето беше г. **Коста Петров**, претприемач, автор на три македонски бестселери („Се гледаме на врвот“, „Стравот“ и „Нашето последно кафе“), основач и извршен директор на глобалната креативна агенција „Пи Ворлд“.

Коста ги запозна присутните со животниот тек на компанијата „Пи Ворлд“, од основањето до денес и патот што го поминал за да изгради глобален бренд во индустријата за настани за само пет години, работејќи од Македонија. Денес компанијата „Пи Ворлд“ е присутна во над 30 земји и со воспоставени три канцеларии во Прага, Баку и Скопје. Брендови по кои организацијата е препознатлива во светот се: „Marketing Kingdom“, „Global PR Trends Summit“ и „Global HR Trends Summit“.

Акцент на презентацијата беше менаџирањето на вработените во една ваква компанија, како и предизвиците со кои се соочил при работењето и лекциите што ги научил низ искуството. Според Коста, за секоја компанија постои само една визија до која треба да се придржува за да успее, истовремено градејќи сопствена корпоративна култура, според која компанијата ќе биде препознатлива.

Посебен момент на ова HR кафе беше врачувањето благодарници на членовите на Управниот и на Надзорниот одбор на МАЧР (2012-2015), кои несебично придонесоа во работењето и во развојот на Македонската асоцијација за човечки ресурси за време на својот мандат. Претседателката на МАЧР, г-ѓа Христина Лозаноска, јавно им се заблагодари за нивниот ангажман со надеж дека соработката ќе продолжи и во иднина.



ПОЗИТИВНИОТ ЕФЕКТ НА КОУЧИНГ-КУЛТУРАТА ВРЗ РАЗВОЈОТ НА ОРГАНИЗАЦИИТЕ

26.08.2015

Организациската коучинг-култура беше темата на дискусија на августовското HR кафе & Networking. На темата се осврна **Томе Насков** професионален коуч од тимот на MOMENTIS, кои работат според акредитирана тренинг—програма за коучинг ACTP (Accredited Coaching Training Program) од Меѓународната коучинг-федерација ICF.

Присутните учесници беа запознаени со коучингот како поим, процес и кои се неговите цели и примена. Луѓето денес се сè поотворени кон идејата да раководат со сопствените животи, а коучингот е еден од начините што им помага да го постигнат токму тоа. Водечката глобална коучинг-федерација и професионална асоцијација за коучи ICF (International Coach Federation) го дефинира коучинг како „партнерство помеѓу клиентот и коучот во мисловно провоцирачки и креативен процес што го инспирира клиентот да ги максимизира своите лични и професионални потенцијали".

Позитивниот ефект на организациска коучинг-култура

Практика во поголемиот број компании што работат според конкретен менаџмент-план за човечки ресурси е да се вложува многу малку или искучиво во професионалниот развој на вработениот, преку кој се усовршуваат одредени компетенции или способности потребни за ефективно извршување на работните обврски. Еднодимензионалниот пристап води кон алармантни бројки кога станува збор за нивото на работна ангажираност.

Она што се занемарува е системскиот пристап кон вработениот како поединец преку кој тој/таа се третира многу повеќе отколку само како извршувач на должност. Коучингот како моќна методологија на системски пристап за професионален развој ги адресира сите овие предизвици преку креирање предоминантен стил на раководење, кој резултира со прифатливи параметри на деловно однесување, усогласено со организациската стратегија и визија за успех.

(продолжува)

Што е коучинг-култура?

Во основа, коучинг-културата е организациски развоен модел, кој обезбедува структура што дефинира како членовите на една компанија може најдобро да комуницираат меѓусебно со цел да постигнуваат секогаш оптимални и мерливи резултати. Претставува стил на раководење и соработка во кој посветеноста кон растот на организацијата се исполнува преку паралелен континуиран развој на луѓето во неа.

Културата ја сочинуваат верувањата, вредностите и аспирациите што ги делат највлијателните луѓе во организацијата. Доколку се пренесат на другите во компанијата користејќи конкретни коучинг-техники и однесувања, креираат работна средина во која се ослободуваат човечките капацитети, резултирајќи со зголемено ниво на мотивација и работна ангажираност, а со тоа и супериорни резултати.

Како резултат на организациската коучинг-култура, вработените се инспирирани да работат и да придонесуваат повеќе, користејќи го својот целосен потенцијал; многу почесто ги исполнуваат и ги надминуваат поставените цели; фокусирани се на трајните вредности; имаат поголема отвореност кон иницијативите за развој; постигнуваат поголем успех при решавањето на проблемите и усогласеност со стратегијата на организацијата.

Личното лидерство надополнето со интерперсонални и коучинг-вештини директно влијае на продуктивноста на позитивен начин. Лидерите стекнуваат сигурност и се способни да ги мотивираат и да ги инспирираат подредените за да придонесуваат повеќе за работата. Не постои алатка што поадекватно ги адресира предизвиците. Останува на вас да ја искористите и да ја имплементирате во вашиот личен и професионален живот доколку сакате да стигнете чекор поблиску до посакуваните цели.

Александра Шаровиќ- Атанасовска
основач и извршен директор
Моментис

Потенцијал и компетенции на вработените

23.09.2015

„Стануваме помудри не поради искуството што го имаме во минатото, туку поради одговорноста што ја имаме кон иднината“, -

- Bernard Show

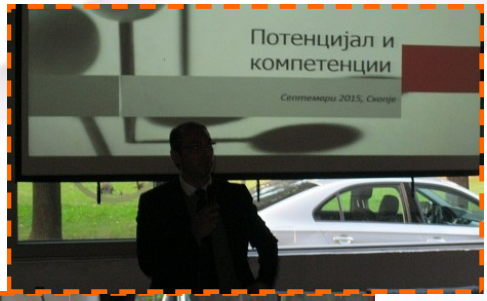
Главната цел на секоја компанија е да ги остварува целите со вистински луѓе на вистинско место во вистинско време. Со оглед дека целите не можат да бидат остварени без луѓе, потребно е своите активности и функции да ги фокусира на најважниот ресурс-вработените.

Успехот на една компанија зависи од потенцијалот на нејзините вработени. Секој вработен е една алка во синцирот наречен организација.

Оваа презентација имаше за цел да ги претстави бенефитите од адекватно проценет и искористен потенцијал на еден вработен, бенефитот од креирањето компетенциска рамка во една компанија, како и креирањето кариерни патеки за секој вработен поединечно.

Компетенциските рамки се рамки за она што се очекува од вработениот од дадената работна позиција. Тие на секој поединец му обезбедуваат мапа на посакувани лични карактеристики, однесување и вештини што компанијата ги очекува од нив и што е потребно вработените да ги развиваат. Сето ова дава голем придонес кон зголемување на ефективноста на секој вработен, а со тоа и прогрес на секоја компанија.

Презентацијата беше одржана на 25-ти септември 2015 од страна на Ирена Ѓоршев, психолог и менаџер за организациски консалтинг во добропознатата компанија „Вработување.ком“.



Шести роденден на МАЧР – роденденско HR кафе

Оваа година Македонската асоцијација за човечки ресурси заокружи шест години од своето основање. По тој повод, на 21 април 2015, во клуб-ресторанот МКЦ, МАЧР организираше роденденско HR кафе за своите членови и блиски соработници.

Настанот го отвори претседателот на МАЧР, Христина Лозаноска, која ги поздрави присутните гости и со кратка презентација се наврати на активностите и на постигнувањата што ја одбележаа изминатата година, по што следуваше пријатно дружење и латино-забава.

Обуки на МАЧР

НЛП за успешна комуникација 28.02.2015

Начинот на кој ние комуницираме и ги разбираме другите е клучен за нашиот успех!

Учесниците на обуката имаа можност да се запознаат со невро-лингвистичкото програмирање – НЛП и со неговата примена во секојдневната комуникација преку практични примери, со многубројни техники и начини, во интерес на постигнување поголеми деловни успеси и енергично справување со секојдневните деловните предизвици.

НЛП (NLP) е акроним од neuro-linguistic programming:

Невро (neuro) се однесува на сетилата (вид, слух, допир, мирис и вкус) и како преку нив ги примаме информациите од средината околу нас;

Лингвистичко (linguistic) се однесува на тоа како го користиме јазикот за да му дадеме смисла на она што е примено преку сетилата;

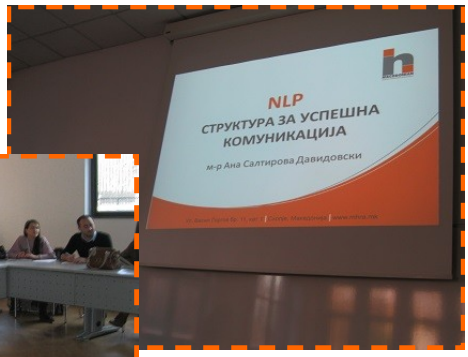
Програмирање (programming) се однесува на внатрешните процеси, начинот на размислување што континуирано се повторуваат и како тие да се променат во насока на унапредување на изведбата и постигнување на посакуваните резултати.

Обуката беше спроведена од страна на НЛП тренерот Ана Салтирова Давидовски, која работи како HR менаџер во АМСМ, а истовремено е член на Управниот одбор на МАЧР.

Дел од прашањата што беа разработени на обуката се следните:

- *Која е тајната на ефективните и ефикасни комуникатори според НЛП?*
- *Зошто е важно да знаеме како би биле успешни во процесот на комуникација?*
- *Како да се справиме со пречките во комуникацијата и како успешно да ги надминеме?*
- *Како конструктивно да го искажеме несогласувањето со соговорникот?*
- *Како свесно и насочено да ја унапредуваме комуникацијата?*

Некои од познатите личности на кои НЛП им е дел од секојдневието се претседателот Obama, Bill Clinton, Anthony Robbins, Oprah Winfrey, Brian Tracy, Tiger Woods, Greg Rusedski, Sophie Dahl, Stephen Spielberg, како и многу други.



Систем за управување со перформансите на вработените и систем на управување со кариерата

28.03.2015

Зошто некои организации се поуспешни од другите? Што тие организации применуваат во своето работење за да бележат постојан напредок и успешност, а нивните вработени да бидат мотивирани во работата и истовремено да се грижат за својот развој и да ги унапредуваат своите знаења со поддршка од страна на организацијата?

Ова беа појдовните прашања на кои се темелеше одржаната обука на 28 март 2015 во М6 Едукативниот центар во Скопје, во организација на МАЧР.

Обуката „Систем за управување со перформансите на вработените и систем за управување со кариерата“ претставуваше функционална целина што ги опфати двете важни аспекти на дејствувањето на човечките ресурси во една организација, имајќи предвид дека овие два системи се едни од основните HR системи што се неопходни и имаат видливи ефекти врз успешното ефикасно и ефективно функционирање на една организација.

На оваа обука учесниците беа запознаени со тоа како се воспоставува систем за управување со перформансите на вработените, која е неговата улога, ризиците и грешките што може да се јават при мерењето на перформансите, како и целокупна анализа на добиените резултати. Притоа, системот за управување со перформансите е тесноповрзан со системот за управување со кариерата на вработените, односно управување, развој и водење на кариерата, што води до остварување и подобро постигнување на ниво на цела компанија, односно остварување организациски развој.

Содржината на обуката беше конципрана и пренесена на начин таа да биде практично применлива веднаш по обуката, земајќи предвид дека беа споделени многубројни информации и знаење за практичната примена, резултатите и користите на менаџментот со перформанси и управувањето со кариерата на вработените. Учесниците имаа можност да добијат конкретни одговори на прашањата што произлегуваат од практиката и предизвиците со кои се соочуваат при работењето во управување со човечките ресурси во компаниите од каде што доаѓаат.

(продолжува)

Темите на системите за управувањето со перформансите и управувањето со кариерата се области што се комплементарни и што се актуелни во практиката на менаџментот со човечките ресурси.

Обучувачите информираа за трендовите на глобално ниво и преку практичните вежби и интензивната интеракција, се разви дискусија која го задржа интересот и вниманието на учесниците.

Предавачи на обуката беа м-р Христина Лозаноска и м-р Александра Кацарски е сертифициран советник за кариера (Global Career Development Facilitator - GCDF", USA, ECCB), сертифициран коуч за кариера (CC, Career Coach Institute, USA).

Креирање и одржување професионална и продуктивна работна средина

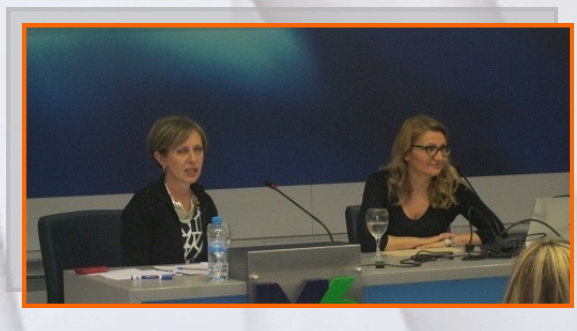
08.05.2015

На HR семинарот што се одржа на 8 мај 2015 во М6 Едукативен центар присутните учесници имаа можност да ги слушнат излагање на тројца врвни професионалци од академскиот и од бизнис-секторот.

Во првиот дел од семинарот, предавањето го одржа проф. д-р Патрицијa Меглич, која работи како вонреден професор по менаџмент на Универзитетот во Небраска во Омаха, како и гостин-предавач на Универзитетот во Љубљана. Темата на која се осврна проф. Меглич беше „Creating a Respectful Work Environment", каде што главниот фокус беше даден на улогата на HR менаџерот при креирањето на работната околина како лидер на човечките ресурси во организацијата поаѓајќи од ставот дека со цел да бидат ефективни на работното место, на вработените им е потребна работна околина во којашто владее професионалност и почит и разбирање за нивните потреби.

Оваа сесија отвори многу перспективи за дискусија поврзана со одговорноста, етичкото однесување, поддршката на лидерството, политиките, еманципацијата, културата и со довербата на сите вработени во организацијата. Истовремено генерираше идеи за тоа како да ѝ се помогне на организацијата да има бенефит од придонесот на вработените, но и како да им се помогне на вработените да чувствуваат исполнетост при извршувањето на својата работа.

(продолжува)



Втората сесија од семинарот го носеше насловот: „Како до подобра организациска усогласеност преку Vox Organizationis“, а предавач беше проф. д-р Марјан И. Бојаџиев, ректор на Универзитетот Американ Колеџ Скопје.

Целта на дискусијата беше осознавање на предностите на организациската усогласеност и како да се постигне усогласеност преку користење на Vox Organizationis. Учесниците беа запознаени со примената на моделот Vox Organizationis, со чија имплементација, организациите би можеле да ги надминат предизвиците со кои се соочуваат: намалена побарувачка, зголемена конкуренција, напредната технологија, глобализација..., а не ретко причината за нив ја бараат надвор од организацијата, а не внатре. Овој инструмент анализира три клучни компоненти за работењето на секоја компанија: организациската култура на вработените, вредностите и визијата на лидерот и стратегијата и формалниот дел од организацијата.

Повеќе информации за моделот „Vox Organizationis“ може да погледнете овде (статија од Ана К.).

Последната сесија од семинарот ја водеше г-ѓа Александра Дилевска, извршен директор на Publicis Groupe Makedonija, на темата: „Две декади лидерство – Успешна сторија за моделирање на продуктивен амбиент за креативните професионални кадри”.

Создавањето и одржувањето победничка агенциска култура е од клучно значење за мотивирање на луѓето да го дадат најдоброто од себе, да го развијат својот потенцијал и да бидат задоволни при извршувањето на нивната секојдневна работа. Создавањето работна средина во која луѓето имаат значајна улога и чув-

ствуваат дека тие се оние што имаат влијание врз перформансите на компанијата придонесува за нивното задоволство и продуктивност. На оваа сесија беше презентирано како лидерскиот стил на агенцијата значајно придонел за креирање и одржување професионален тим. Беа споделени примери за тоа како создавањето на тимот, изборот на вистинските луѓе и

единството на тимот се постигнати во Агенцијата за исклучителни перформанси и продуктивност, но исто така како организирањето на работното место може да ги мотивира луѓето да соработуваат.

Систем за управување со изведба и годишно оценување на јавните службеници

25.09.2015

Системот за управување со изведбата на вработените е еден од основните системи во менаџментот со човечките ресурси што се неопходни и имаат видливи ефекти врз успешното, ефикасно и ефективно функционирање на една организација.

Во пресрет на зададениот рок (1 октомври) за почеток на процесот за годишно оценување на административните службеници од институциите во јавниот сектор, во согласност со новиот Закон за административни службеници, МАЧР организираше еднодневна обука на 25 септември 2015, сè со цел да им помогне на сите заинтересирани раководни лица во институциите успешно да го организираат и да го спроведат процесот на оценување.

На оваа обука учесниците беа запознаени со тоа како се воспоставува систем за управување со изведбата на вработените, законските обврски што произлегуваат во поглед на годишното оценување на вработените, начинот на кој се спроведува процесот на годишно оценување на административните службеници во согласност со Законот за административни службеници без проблеми, како да се обезбеди прифаќање од вработените и од сите учесници во процесот и како да се унапреди организациската култура.

Обуката беше одржана од страна на Дарко Петровски, долгогодишен професионалец и експерт во областа на менаџментот со човечки ресурси, консултант, познавач и активен учесник во развојот на бизнисот и на економијата во Македонија.

РЕДОВНО ГОДИШНО СОБРАНИЕ НА МАЧР (20.5.2015)

На 20 мај 2015 (среда) во М6 Едукативниот центар успешно се одржа редовното годишно собрание на членовите на Македонската асоцијација за човечки ресурси.

- На седницата беа презентирани и усвоени:
- Ажурирана листа на членови на МАЧР за 2015 година
- Записникот од минатогодишното собрание на МАЧР (29.5.2014)
- Финансискиот извештај на МАЧР за 2014 година
- Извештај за работата на МАЧР за 2014 година
- Стратегиски и програмски цели на МАЧР за 2015/16 година

Воедно беше избран и утврден новиот состав на раководството на МАЧР, односно:

(продолжува)

Членови на Управниот одбор на МАЧР се:

- Христина Лозаноска
- Дарко Петровски
- Љупчо Ефтимов
- Ана Салтирова Давидовски
- Магдалена Славејкова
- Ана Томовска Мисоска
- Ивана Дојчиновска Стојановиќ
- Драги Тасевски и
- Дојранка Анастасовска-Цветковска.

Членови на Надзорниот одбор на МАЧР се:

- Димитар Османли
- Мелита Секуловска и
- Никола Ефтимов

Додека за претседател на Управниот одбор и претседател на Македонската асоцијација за човечки ресурси беше реизбрана *Христина Лозаноска*, а за функцијата генерален секретар беше избран *Дарко Петровски*.

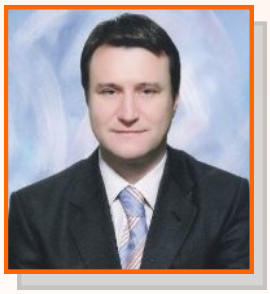
(продолжува)

Претставување на новиот состав на УО и НО на МАЧР 2015-2018

УПРАВЕН ОДБОР

м-р Христина Лозаноска
претседател на Управниот одбор и МАЧР
раководител на Отсек за развој на човечките ресурси во НБРМ

Христина е претседател на Македонската асоцијација за човечки ресурси од 2012 година, моментално работи како раководител на Отсекот за развој на човечки ресурси во Народната банка на Република Македонија, а зад себе има повеќе од 16-годишно работно искуство во НБРМ на повеќе работни позиции, од кои 10 години во областа на управувањето со човечките ресурси. Професионалните ангажмани ги надополнува со активни учества во процесите за стандардизација во професијата HRM, како претседател на Техничкиот комитет ТК 42 за HR стандарди под Институтот за стан-дардизација на РМ. Исто така, има активно учество во проекти за развој на професијата и развој на човечкиот капитал во земјата, како консултант. Како гостин-предавач има одржано обуки на катедрите за менаџмент на човечки ресурси на државниот Економскиот факултет во Скопје, ка-ко и на Универзитетот Американ Колеџ. Христина е магистер на Економскиот факултет во Љубљана (КМБА), по менаџмент и организација, со специјализација во менаџментот со човеч-ките ресурси, на тема HRM модели.



м-р Дарко Петровски
член на УО и генерален секретар на МАЧР

Дарко е еден од основачите на МАЧР, каде придонесуваше како член на УО и претседател на Надзорниот одбор, а на последното Собрание во мај 2015 беше избран за генерален секретар на Македонската асоцијација за човечки ресурси. Дарко помина речиси 9-годишен работен ангажман како раководител на Одделот за човечки ресурси и организација во ЕВН, една од најголемите компании во Македонија. Пред тоа, тој беше на чело на Канцеларијата за економски прашања при Австриската амбасада во Скопје. Дарко е коосновач и партнер во „Динамик Консалтинг“ и во „Куп Серт“, каде учествува во проекти како менаџмент-консултант во различни области. Покрај професионалниот ангажман, Дарко бил и сè уште е активен во повеќе организации како Организацијата на работодавачи на Македонија, Националниот економско-социјален совет, Локалниот економско-социјален совет на град Скопје, Техничкиот комитет за менаџмент со човечките ресурси (ТК42) при Институтот за стандардизација на РМ, Националниот совет за претприемништво и конкурентност, советодавните одбори на Универзитетот за туризам и менаџмент во Скопје и на Универзитетот Американ Колеџ Скопје. Дарко магистрираше економски науки на Економскиот факултет во Љубљана и е магистер по бизнис-администрација, со специјализација во менаџментот со човечките ресурси, а исто така е дипломиран машински инженер и автор на повеќе научно-истражувачки трудови.

(продолжува)

доц. д-р Љупчо Ефтимов
член на УО на МАЧР
професор на Економски факултет-Скопје при Универзитет „Св. Кирил и Методиј“

Професор по предметите Менаџмент на човечки ресурси, Стратегиски менаџмент на човечки ресурси и Менаџмент на перформанси на Економски факултет – Скопје, Универзитет „Св. Кирил и Методиј“ во Скопје; раководител на постдипломскиот студиум Стратегиски менаџмент на човечки ресурси; долгогодишен консултант во областа на организациските стратегии и менаџментот на човечките ресурси; член на Управниот одбор на Македонската асоцијација за човечки ресурси (втор мандат); член на Советодавниот одбор на директори на Бизнис центарот за тренинг и обуки при Стопанската комора на Македонија; член на Техничкиот комитет за менаџмент на човечки ресурси (ТК42) при Институтот за стандардизација на Р. Македонија; член на Комитетот за човечки ресурси при Националниот совет за претприемништво и конкурентност на Република Македонија. Истражувач во областа на менаџмент на човечки ресурси и менаџмент на перформанси на Универзитот Оксфорд во Велика Британија (2006-2007). Проектен лидер или експерт на повеќе меѓународни или национални проекти од областа на развојот на човечките ресурси, автор или коавтор на универзитетски учебник по менаџмент на човечки ресурси, и на десетици научни трудови од областа, објавени во меѓународни научни списанија.

м-р Ана Салтирова Давидовски
член на УО на МАЧР
Менаџер за човечки ресурси во АМСМ

Ана моментално е на позицијата менаџер за човечки ресурси во АМСМ. Од 2005 активно работи на развивање и испорака на обуки за меки вештини. Нејзиниот интерес е насочен на можностите за развој на секој „просечен“ поединец, како и унапредување на работата со учење од разликите. Фокусот и професионалниот предизвик за неа се наоѓаат некаде помеѓу теоријата и практиката, имплементирање и адаптирање на успешните практики, за поотворено и побрзо справување со промените, притоа застапувајќи го холистичкиот пристап. Потрагата по тоа ја има однесено до запознавање со НЛП, по што се вклучи во првата група во Македонија за систематизирано изучување на НЛП според стандардите на IANLP – International Association for NLP, понатамошната обука ја продолжи во Белград и се има стекнато со степен на НЛП тренер. Активно се занимава со НЛП од 2008 година. Исто така, на оваа тема има напишано повеќе статии за Global HR™, професионален месечен магазин за управување и развој на човечки ресурси, дел од EBSCO дата-базата на научни и стручни публикации, како и за Статија.МК, која е дел од Водич за неформално образование (www.no.net.mk) и за е-весникот на Македонската асоцијација за човечки ресурси „Човечки капитал“.

(продолжува)

Ана е магистер по менаџмент на човечки ресурси, а преку магистерската теза со наслов „Програмирање на самоактивноста за развој на личното мајсторство“ првпат го внесе НЛП во академските трудови во Македонија. Ис-то така, член е на Управниот одбор на Македонската асоцијација за човечки ресурси и на Коми-тетот за развој на работна сила во Американската стопанска комора во Македонија.

доц. д-р Ана Томовска-Мисоска
член на УО на МАЧР
професор на Универзитет Американ Колеџ Скопје

Ана докторирала на School of Education, Queen's University Belfast во областа на психологијата. Во моментов е доцент на Универ-зитетот Американ Колеџ Скопје, каде што предава предмети од областа на психологијата и менаџментот на човечки Ресурси. Во текот на својата кариера работела на голем број истражувачки и апликативни проекти во Македонија и во Север-на Ирска. Нејзиното поле на интерес ги опфаќа различните аспекти од функционирањето на организациите како, на пример, организациската култура и особено човечкиот аспект на организациите. Нејзините трудови се објавени во различни меѓународни изданија.

Магдалена Славејкова, МБА
член на УО на МАЧР
менаџер за човечки ресурси во „Цементарница УСЈЕ“ АД Скопје (ТИТАН Групацијата)

Како менаџер за човечки ресурси на локално ниво, нејзината улога е развивање модели за организациски развој на компанијата, како и развој на вработените и обезбедување таква организациска култура што придонесува за постигнување високи деловни резултати. Исто така, таа е одговорна и за внатрешните и надворешни комуникации на компанијата и за активностите од општествена одговорност и одржлив развој. Активно работи на развој на човековите права преку Глобалниот договор, а во 2012 година беше претставник на бизнис-заедницата од земјава на Првата конференција за бизниси и човекови права при Обединетите нации. Магдалена е член на МАЧР од самиот почеток, а во 2014 година е избрана за менаџер за човечки ресурси на годината од страна на Асоцијацијата.

(продолжува)

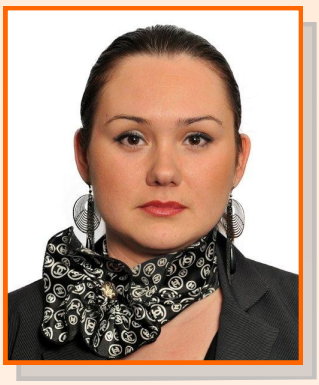
м-р Драги Тасевски
член на УО на МАЧР
генерален секретар во НЛБ Тутунска банка

Моментално работејќи како генерален секретар во НЛБ Тутунска банка, Драги управува со неколку оддели меѓу кои: Службата за управување со човечки ресурси и Службата за технологија и организација. Во изминатите години работел како извршен директор на НЛБ Тутунска Брокер АД Скопје, на повеќе раководни работни позиции во НЛБ Тутунска банка АД Скопје, а работел и како советник во Министерството за финансии на РМ. Член е на Управниот одбор на Академијата за банкарство и информатичка технологија (АБИТ), Централниот депозитар за хартии од вредност АД и бил член на УО на Македонската берза АД, а од мај 2015 е член на УО на Македонската асоцијација за човечки ресурси. Драги е магистер по финансии и банкарство на Универзитетот Шефилд во Англија и дипломиран економист на департман Финансиски менаџмент и сметководство на Економскиот факултет Скопје при УКИМ.

м-р Ивана Дојчиновска-Стојановиќ
член на УО на МАЧР
раководител на Сектор за човечки ресурси во „Вабтек МЗТ“ АД

Ивана е ЧР професионалец со повеќегодишно искуство во менаџирање со луѓе, со специјалистички фокус на производни сис-теми. Од 2010 год. раководи со Секторот за ЧР во „Вабтек МЗТ“ АД Скопје, производител на сопирачки за шински возила што вработува над 300 луѓе. Во своето кариерно портфолио има забележено над 12 години искуство во меѓународната развојна соработка како лидер на проекти за развој на работна сила, реформи во средно стручно образование, поврзување на образованието и бизнисот и вработување во Македонија и во регионот. Магистрирала менаџмент на човечки ресурси на Институтот за социолошки и политичко-правни истражувања во Скопје. Таа е сертифициран советник за кариера (GCDF – Global Career Development Facilitator) и сертифициран обучувач на советници за кариера, обучен професионалец за односи со јавност, лиценциран ментор за практиканти и овластен преведувач од германски јазик. Во рамките на наградата „HR менаџер на годината 2014”, МАЧР ја одликуваше со признание за особени достигнувања во професијата. Ивана е основач и член на УО на Асоцијацијата на советници за кариера (АСК) и член на УО на МАЧР од 2015.

(продолжува)



Дојранка Анастасовска Цветковска

член на УО на МАЧР

Долгогодишно работно искуство во областа на човечките ресурси, стекнато преку работа во интернационални компании и активно учество во повеќе организации и асоцијации. Своето формално и неформално образование, интереси и искуства ги насочува и ги надоградува во повеќе области од HR менаџмент како: регрутација и селекција, управување со перформансите на вработените, HR маркетинг, здравје и заштита на вработените и општествено одговорно однесување. Има искуство во организација на настани и има учествувано како модератор и гостин-спикер на неколку домашни и интернационални конференции и работилници. МАЧР член е од основањето на Асоцијацијата, ја водеше Комисијата за маркетинг и активно учествуваше во креирање на интернет-страницата, весникот на Асоцијацијата, организација на HR Кафе и модерирање настани на МАЧР.

НАДЗОРЕН ОДБОР

Димитар Османли

претседател на Надзорен одбор на МАЧР

Димитар е извршен директор на М6 Едукативниот центар од почетокот на 2009 година и ја води оваа институција во период на неприкосновен линеарен раст од пет години. Пред ангажманот со М6, беше директор за развој на American University во Вашингтон, САД, каде што управуваше со тим од повеќе од 70 линиски менаџери и вработени и беше директно одговорен за најголемиот раст на донорски приходи во стогодишната историја на Универзитетот. Понатаму, како советник за стратегија на GOFI SA, холдинг-групација со седиште во Швајцарија и повеќе од 12 бизнис-линии, Димитар воспостави Balance Scorecard систем за успешно мерење на перформансите на сите фирми-ќерки на групацијата.

Покрај професионалното искуство, Димитар беше и активен предавач по предметите Принципи на маркетинг, Маркетинг менаџмент, Корпоративни комуникации, Управување со настани и развој на човечки ресурси на Универзитетот Њујорк во Скопје и на Македонскиот институт за медиуми, член на Управниот одбор на Македонската асоцијација за човечки ресурси, како и keynote предавач на неколку индивидуални предавања со УСАИД, Британски совет, Економскиот факултет при УКИМ, Секретаријатот за европски прашања и Американскиот мировен корпус. Покрај тоа што Димитар е претседател на Надзорниот одбор на Македонската асоцијација за човечки ресурси, исто така е неизвршен член во Одборот на директори на осигурителната компанија Еуролинк АД Скопје, член на Комисијата за управување со човечки ресурси при Институтот за стандардизација на РМ, член на македонскиот Институт на директори, како и член на Ротари клубот „Скопје Парк“.

(продолжува)

Мелита Секуловска
член на Надзорен одбор на МАЧР
регионален координатор за меѓународно образование
Економски факултет – Љубљана во Македонија

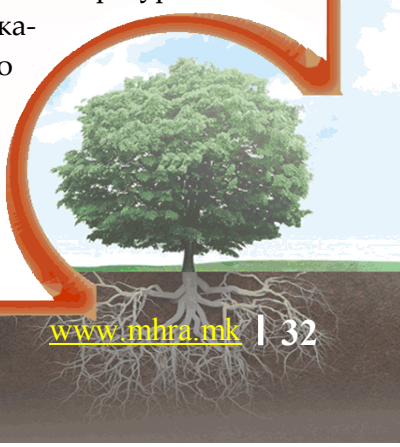
Изминативе десет години нејзиниот професионален ангажман е во област на академско-формална едукација како регионален координатор на Економски факултет – Љубљана во Македонија. Регрутацијата на кандидати за секоја нова генерација на постдипломските студии, организирањето на изведбата на програмата и поврзувањето со бизнис-секторот се нејзин суштински ангажман и предмет на работа. Има долгогодишно искуство и во организирање и реализација на бизнис-академии за потребите на компаниите и отворени семинари и обуки за стручна доедукација на вработените. Претходно има работено во областа на новинарство, односи со јавност и маркетинг.

Еден е од иницијаторите за формирањето на МЧРА и нејзин член од основањето.

Никола Ефтимов
член на Надзорен одбор на МАЧР
раководител на човечки ресурси во „Алкалоид АД Скопје“

Никола моментално работи како раководител на ЧР во компанијата „Ал-калоид АД Скопје“, почнувајќи од 2008 година. Притоа тој е целосно одговорен за процесот на менаџирање на ЧР на корпоративно ниво, како креирање, менаџирање, имплементација на круцијалните процеси и проекти од областа на менаџирање на ЧР во склоп на компанијата, едукација на врвниот менаџмент за истите. Најзначајни проекти во неговата кариера се имплементација на технолошка/софтверска поддршка AlkaSAP HCM (Team & Project Module manager) во „Алкалоид АД Скопје“, развој на комплетен талент менаџмент-систем почнувајќи од креирање мапа на компетенции и сегментација по нивоа и имплементација на процес за креирање нови описи на работни места и нивно системати-зирање на корпоративно ниво, успешно спроведување проект спонзориран од Британската амбасада во РМ како проектот за формирање Комора на мали и средни претпријатија, поставување на мисијата на Европската Унија „Прокцима“ за зголемување на капацитетите на локалната полиција итн. Никола е дипломиран машински инженер, а моментално го подготвува својот магистерски труд од областа на менаџментот со човечки ресурси на Економски факултет, Универзитет Љубљана.

Никола Ефтимов е еден од основачите на Македонската асоцијација за човечки ресурси, а од 2015 година е член на Надзорниот одбор на МАЧР. Претставник е на „Алкалоид АД Скопје“ во одборот на членки на М6 Едукативниот центар, а воедно и претставник на „Алкалоид АД Скопје“ во AmCham и претседавач на комитетот за личен развој.



ПОТПИШАН МЕМОРАНДУМ ЗА СОРАБОТКА ПОМЕЃУ МАЧР и ОРМ

На 26 февруари 2015 (четврток) претседателот на Организацијата на работодавачи на Македонија, г. Ангел Димитров, и претседателот на Македонската асоцијација за човечки ресурси, г-ѓа Христина Лозаноска, потпишаа Меморандум за разбирање и деловно-техничка соработка помеѓу МАЧР и ОРМ.

Соработката помеѓу двете организации во рамките на овој Меморандум ќе се остварува преку заемни иницијативи, активности, проекти и меѓусебна поддршка во подигање на свеста и развојот на човечкиот капитал, промовирање, поддршка и заштита на највисоките професионални работни стандарди, како и поднесување предлози по законите поврзани со работната сила, организирање настани од едукативен карактер и размена на информации, искуства и добри практики.

Со овој Меморандум се отвора простор за конкретна соработка помеѓу двете организации и нивните мрежи во рамките на многуте заеднички интереси, базирани на големиот потенцијал и од двете страни, а насочена кон унапредување и развој на човечкиот капитал, поставување стандарди во управувањето со човечките ресурси и подобрување на квантитетот и квалитетот на работната сила за подобри работни места, повисок раст и развој и поголема национална конкурентност на интернационално ниво.

Нагласено беше дека ОРМ ќе се залага за поддршка на МАЧР преку институциите во Република Македонија, соседните држави и Европската Унија со кои има воспоставено соработка и други активности.

Изнајмување на амфитеатар

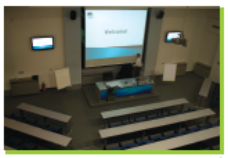
- Капацитет од 150 седишта по амфитеатар
- 2 амфитеатри
- Wi-Fi интернет пристап

75 евра / час (до 3 часа)
300 евра / ден (4 - 8 часа)
(Во цената не е вклучен ДДВ од 18%)

Изнајмување на училница

- Капацитет од 15-50 седишта
- 4 училници
- Wi-Fi интернет пристап

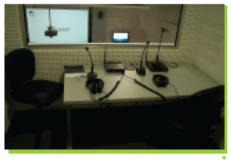
50 евра / час (до 3 часа)
200 евра / ден (4 - 8 часа)
(Во цената не е вклучен ДДВ од 18%)



Изнајмување на опрема за презентации и предавања

- ЛЦД-монитор и видео бим
- Аудио/Видео поддршка
- Табли и флипчартови

50 евра / ден
(Во цената не е вклучен ДДВ од 18%)



Опрема за симултан превод

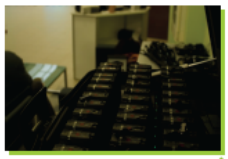
- Поддршка за 3 јазици и 100 корисници
- Кабина за симултан превод
- Слушалки, микрофони, рисивери

75 евра / ден
(Во цената не е вклучен ДДВ од 18%)

Изнајмување на хол

- Капацитет до 200 лица
- 3 Шанка и мини кујуна
- Идеален простор за коктели, прес конференции и други настани

75 евра / час (до 3 часа)
300 евра / ден (4 - 8 часа)
(Во цената не е вклучен ДДВ од 18%)



Преведувачи

Јазична поддршка по ваш избор

По договор

Кетеринг

- Алкохолни и безалкохолни пијалаци
- Врвно обучен шеф кој може да одговори на сите ваши потреби за храна
- Целосно опремена кујна

По договор

Комплетна поддршка за администрирање на вашиот настан

- Испраќање покани
- Телефонски повици
- Телеконференции
- Фотокопирање материјали
- Координација на услуги од надворешни изведувачи

По договор

Адреса: Ул. 810. бб,1000 Скопје, Македонија
Тел: +389 2 3109 226, Моб: +389 70 273 260
Факс:+389 2 2613 180
contact@m6.edu.mk
http://www.m6.edu.mk/

ПОПУСТИ ЗА ДОЛГОРОЧНО ИЗНАЈМУВАЊЕ НА ПРОСТОРИИ / ОПРЕМА

Организирајте го вашиот настан во M6 Едукативен центар

Присуство на интернационално ниво

Прв регионален HRM состанок (Сплит, Хрватска)

Во правец на зајакнување на капацитетите на регионално ниво и споделување искуства, знаења и добри практики и со цел поставување на основите за понатамошен развој на професијата менџмент со човечки ресурси, на иницијатива на претседателите на HR асоцијациите од бившите југословенски републики, се одржа состанок за запознавање, претставување и понатамошно заедничко дејствување.

Состанокот се одржа на 7 мај 2015 во Сплит, Хрватска, а присутни беа претставниците на здруженијата за човечки ресурси од Хрватска, Словенија, Босна и Херцеговина и од Србија. МАЧР беше претставувана од страна на претседателката Христина Лозаноска.

На средбата теми на дискусија беа можностите за идна соработка што се во интерес на HR асоцијациите и нивните членови, односно за кои се тековните предизвици и трендови на HR пазарот, процес за HR сертификација, можности за заеднички европски проекти, како и понатамошни активности и насоки за зацврстување на соработката.

Како заклучоци и цели произлезени од продуктивниот состанок врз основа на кои ќе се одржува соработката во идниот период се:

- стандардизација на HR компетенции и процеси;
- проекти на ЕУ;
- заеднички текстови и статии за интернет-страници;
- меѓурегионална едукација преку „Skype“;
- организација на регионална средба дополнето со предавање еднаш годишно.

По оваа средба, претседателите на HR асоцијациите од регионот зедоа свое учество на 8. HR конгрес: „Achieving strategic goals by performance management“ во Сплит, кој се одржа на 8 и 9 мај во хотелот „LeMeridien Lav“ во Сплит, во организација на Posao.hr.

Учество на интернационална конференција во Митровица: Skills, Skills, Skills…

IBCM International Business College Mitrovica Conference 2015
SKILLS, SKILLS, SKILLS
Challenges, Innovations and Good Practice in Human Resource Development in Mitrovica and beyond

Речиси две третини од населението на Косово е на работоспособна возраст (15-64 години). Работоспособното население се очекува да расте брзо во текот на следната деценија бидејќи Косово има една од најмладите популации во Европа. Можностите за економски развој на регионот на северно Косово, но исто така и српското говорно подрачје во Косово се директно поврзани со вештини и можности за развој на вештини на својот народ. Пристапот до висококвалитетно образовани-е, но исто така одливот на високообразовен кадар („brain drain“), остануваат предизвици кон стабилен социјален и економски развој.

Настанот Mitrovica Innovations 2015 – Skills, Skills, Skills, имаше за цел да поттикне дискусија за потенцијали и предизвици за развој на човечките ресурси како клучен предизвик и можност за економски развој со посебен фокус на земјоделството и агробизнисот, управување со животната средина, како и за развој на човечки ресурси во јавната администрација.

(продолжува)

Главната цел беше да се разменат добри практики и идеи и да се извлечат препораки за јавниот и за приватниот сектор, како и за областа на образованието. На настанот учествуваа регионални и меѓународни експерти, заинтересирани страни и партнери од различни области, вклучително приватниот и јавниот сектор, академските институции и образованието, меѓународните донатори и финансиски институции.

Конференцијата MITROVICA INNOVTIONS беше наменета да обезбеди платформа за иновативни размислувања и за генерирање силен поттик за локално и регионално вмрежување, како и за креирање политики што се ориентирани кон иднината.

Учесниците имаа можност да разговараат за можностите и за бариерите во регионот на северно Косово на следните теми:

- Развој на човечки ресурси во агробизнисот;
- Предизвиците на човечки ресурси и можностите за старт-ап и компании во почетна фаза на развој;
- Развој на човечки ресурси во јавната администрација.

(продолжува)

Конференцијата во Митровица беше одлична можност за промоција на Македонската асоцијација за човечки ресурси, како една од водечките организации во регионот и како компетентен партнер кога станува збор за развој на луѓе. Настанот беше место за размена на искуства и да се прошири на регионално вмрежување на потенцијалите на нашето Здружение.

Корисни лекции беа научени од меѓународните искуства и беа разгледани можностите за идни проекти.

Подготвил:
м-р Дарко Петровски
генерален секретар на МАЧР

ЕДУКАЦИЈА. ТЕСТИРАЊЕ. Е-УЧЕЊЕ.

EPISTUM CLOUD- ВАШАТА НОВА ВИРТУЕЛНА УЧИЛНИЦА

Менаџирање на обуки

Видео предавања

Дискусии и вежби

Тестирање

Извештаи и статистички податоци

EPISTUM Cloud е веб базирано решение за учење на далечина, кое овозможува чување и администрација на вашите едукативни и интерактивни курсеви, пристап до нив во секое време и од секое место, и лесна онлајн интеракција меѓу слушателите и обучувачите.

Ова решение, идеално за едукативни организации и компании кои често извршуваат интерни обуки, претставува единствена алатка на македонски јазик, со која, лесно и брзо, можете да креирате унифицирани интерактивни онлајн курсеви и тестови, да добивате детални извештаи за развојот на слушателите на вашите курсеви и да ги чувате сите ваши едукативни материјали.

За подетални информации, јавете се на бесплатниот број 0800 10800 и закажете лична презентација во вашата компанија.

Избор на најдобар HR есеј 2015

Европската асоцијација за управување со луѓето (ЕАПМ) оваа година го објави конкурсот European HR Awards 2015 за своите членки - HR асоцијациите од Европа за најдобар HR есеј, кој -што се спроведува еднаш во две години. Оваа година HR професионалците го добија предизвикот да одговорат и да елаборираат на темата „Доверба и талент". Експертите се согласуваат дека довербата е еден од најважните елементи на стимулативна и ефикасна работна средина. Таа ја поставува основата за ефикасна комуникација, задржување на вработените, мотивација на вработените и вложување дискрециона енергија, екстра-напорот што луѓето доброволно го инвестираат во работата. Менаџментот со човечките ресурси има посебна улога во промовирање и развој на високо ниво на доверба што придонесува за здрава и успешна организација што може да привлече таленти и да дава успешни резултати. Имајќи ги предвид сите позитивни ефекти што ги носи довербата на една организација, разумно прашање што се поставува е како да се изгради доверба во вработените, особено талентите што се драгоцени за организацијата, и како тие да се задржат...

По успехот во 2013 година, кога претставникот на МАЧР Илија Ќироски освои второ место на европско ниво и наградата му беше врачена во Манчестер за време на Европскиот конгрес, Македонската асоцијација за човечки ресурси и оваа година зеде свое учество на конкурсот, така што тој беше спроведен на национално ниво.

На конкурост се пријавија повеќе кандидати со свои трудови, меѓутоа по разгледувањето и оценувањето според однапред утврдени критериуми од страна на Рецензентска комисија формирана за таа цел, за победник на годинашниот кон-курс е избрана Елица Перчинкова со HR есејот насловен како: „Управување со талентите во услови на доверба – предизвик и можност за развој на компаниите" и тој ќе ја претставува Република Македонија на европско ниво.

*Есејот може да го прочитате во продолжение.

HRM есеј — *Победник за најдобар HR есеј за 2015 во РМ*

Управување со талентите во услови на доверба – предизвик и можност за развој на компаниите

АПСТРАКТ

Овој труд дава пресек на аспектите на довербата и управувањето на талентите на вработените во една организација и одговор на тоа колку работата со талентите е препознаена како компетитивна предност на компаниите, колку е свесноста за важноста на овој аспект присутна кај менаџментот во компаниите. Идејата на овој труд е да ги претстави меѓузависните релации меѓу организациската стратегија, лидерството, управувањето со талентите и довербата. Талентот на вработените сè повеќе се наметнува како компетитивна вредност со која располагаат компаниите. Фактот дека денес е сè поголемо барањето таленти на глобалниот пазар, од една страна, и намалувањето на достапноста до исклучителните таленти, придонесе управувањето со талентите да стане стратегиски предизвик на многу компании.

Комплексноста и брзото темпо на глобалниот бизнис бараат од лидерите да имаат талент брзо да се адаптираат на новите услови во кои работат компаниите. Ако една вештина и знаење биле применливи во една бизнис-околина, со новите услови се потребни нови знаења и вештини. Вештината за брзо приспособување на условите и брзо и ефективно стекнување со нови знаења станува сè повеќе барана вештина како од вработените така и од лидерите во компаниите. Компаниите треба да креираат атмосфера на доверба, со што ќе се создадат дел од потребните услови за развој на креативноста и на талентите. Но за компаниите, исто така, е предизвик да пронајдат начини да ги препознаат, да ги активираат и да ги задржат тие таленти во своите компании.

Клучни зборови

Доверба, управување со таленти, развој на таленти, лидерство.

ВОВЕД

Доверба и талент. Според Исак Адижес (Смилевски, 2000), успехот на еден систем зависи од степенот на довербата и почитувањето. Доколку во една организација нема доволен степен на доверба, тогаш мала е веројатно -ста дека може да зборуваме за развојот на талентите, како и нивно препознавање, негување и развивање со цел да ги искористиме тие потенцијали за постигнување на корпоративните цели.

Целта на овој труд е да ја истакне и улогата на службите за развој на човечки ресурси во управувањето со талентите и создавање услови овој сегмент да биде вклучен во стратегиите на компаниите. Ако досега фокусот беше на талентите за финансиски менаџмент, управување со профитот, креирање нови услуги и производи, денес сè повеќе се наметнува потребата од управување со знаењата и со потенцијалите на вработените.

(продолжува)

МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕ

Трудот во себе содржи истражувачки дел во кој се претставени теоретските аспекти на управувањето на талентите, научните истражувања на оваа тема и искуствата во компаниите „Северстал“ од Русија и Капитал Банка од Македонија.

Како резултат овој труд треба да даде:

- сознанија за основите на талент менаџментот, улогата на водството и менаџментот во процесот на управување со талентите и креирање атмосфера на доверба;

- одговори на прашањата како да препознаеме какви таленти ни требаат, како да ги активираме во процесот на работа, да ги развиваме и да ги задржиме.

ШТО ПРЕТСТАВУВА ТАЛЕНТ И УПРАВУВАЊЕ СО ТАЛЕНТИТЕ

Се наметнува едно прашање што претставува талент и управувањето на талентите.

Зборот талент (Al Ariss, 2014) има потекло од грчкиот збор talanton (баланс) и од латинскиот збор talentum (вага и пари). Талентот значи исклучителна способност за креативна или репродуктивна работа (Maliszewska cited in Al Ariss, 2014), како и лица надарени со таква способност.

Сепак, талентот сам по себе не гарантира успех, тој мора да се негува и да се развива, а талентираните треба да бидат охрабрени да работат на себе, да бараат нови развојни патеки и да размислуваат надвор од кутијата. Во таа насока (Scullion, 2011), управувањето со таленти претставува колекција од типични практики, функции или активности во управувањето со човечките ресурси.

На конкурентен пазар (Lockwood, 2006), управувањето со талентите е примарен двигател за организациски успех, тоа во себе вклучува спроведување интегрирани стратегии и системи со цел да се зголеми продуктивноста преку развивање подобрени процеси за привлекување, развој, зачувување и користење на луѓето што ги имаат потребните вештини и способности да ги задоволат сегашните и идните потреби на бизнисот.

Денес во услови на глобализација, справувањето со новите социо-економски културни разлики во светот, различните ментални модели, различниот степен на образование, критериуми и општествени и социјални мерила, улогата на управувањето со човечкиот капитал станува сè покомплексна и пообемна активност.

Светот на бизнисот се менува многу брзо, и тоа придонесува за поголема побарувачка за талентирани вработени. Според Csikszentmihaly (1996), постојат т.н. „3T“ за економскиот развој: технологија, талент и толеранција. Тука не смее да се заборават и барањата од бизнисите за заштита на животната средина во околината во која тие дејствуваат.

Според Katsioloudes (2006, стр. 38), компаниите треба да работат на премисата дека различноста претставува корпоративна култура, која е поддршка на различноста на идеите, перспективите и искуствата што им овозможува на овие фирми да ги привлечат, да ги задржат и да ги мотивираат најдобрите лидерски таленти на глобалниот пазар на трудот.

Според Мартин Халуса (Tappin & Cave,2008, стр 125), развојот на глобалните таленти е примарната функција на главниот извршен директор. Според него, компаниите треба да имаат партнерски однос со исклучително талентирани вработени и дека задржувањето и мотивирањето на овие вработени треба да биде една од задачите на извршните директори.

(продолжува)

Според истражувањата (Tappin&Andrew, 2008), како главен фактор за успех во наредната декада е дали менаџерите ќе имаат разбирање, знаење и вештини од следните области:

- Борба на глобалниот пазар;
- Поставување на компаниите во позиции да можат да се справат со предизвикот на животната средина и да имаат поголема улога во општеството преку одржлив бизнис;
- Експлоатација на новите технологии и значењето на виртуелните тимови;
- Водење на бизнисите во услови на криза;
- Успешни во управувањето со таленти.

Во согласност со премисите на методологијата за невролингвистичко програмирање (НЛП), одредено однесување може да се моделира во секвенци што можат да се научат. Секој од нас има „таленти", не затоа што сме попаметни или имаме подобри гени, туку затоа што можеме брзо и ефикасно да изградиме стабилни репрезентации за одредена вештина или однесување (Dilts at all,1990, стр. 10).

Како добар пример на добро корпоративно управување каде што развојот на талентите, технологијата и заштита на околината се дел од стратегиските определби, компанијата „Северстал" од Череповец, Русија, која е една од водечките компании во индустријата на челик. За „Северстал", луѓето се клучни вредности на компанијата и компанијата се залага да се креираат услови каде што вработените можат во целост да го реализираат својот потенцијал. Во текот на 2013 година, преку разни иницијативи за заштита на животната средина, компанијата инвестирала 183.5 милиони долари. Индиректно овие средства се користат и за развој на талентите на вработените што преку своите креативни решенија за подобрување на процесите, намалување на загубите придонесуваат за заштита на животната околина.

Процесот на обука и развој на персоналот во „Северстал" е изграден како модуларен систем на обуки, притоа, покрај обуките на работното место, компанијата ги користи и иновативните начини на учење со користење на информатичката технологија и предностите на другите методи на учење и обука, како бизнис-случаи, курсеви на далечина и бизнис-симулации. Компанијата има креирано корпоративен центар за обука во самата компанија, кој вклучува и ангажирање врвни експерти од областите на работењето на компанијата, притоа користејќи извори за знаења од страна на формалното образование од водечките бизнис -училишта и универзитети. Според изјавата на директорот Алексеј Мордашов „Нашиот бизнис-систем се потпира на луѓето, нивната стручност, одговорност и ангажираност во спроведувањето на нашата корпоративна стратегија. Ние инвестираме многу во човечкиот капитал со цел да се создадат можности за личен и професионален развој на нашите вработени", може да се каже дека оваа компанија дел од својот успех го должи на соодветното управување со талентите на вработените.

„Северстал" во 2013 година има издвоено 229 милиони рубли наменети за развој на вработените и има репутација на една од најатрактивните компании за млад професионален кадар во индустријата. Способноста да се привлечат и да се задржат најдобрите таленти, подобрената ефикасност и иновации се главниот потенцијал за раст на компанијата „Северстал".

Управувањето со таленти е една од остварливите алтернативи за македонските компании во добивањето на конкурентноста. Затоа талент менаџментот заслужува внимание и стратегиски пристап во корпорации, како и во образовните интитуции така и во секторот на консалтинг.

(продолжува)

Според Петровски (2014), во Република Македонија има недоволно научни трудови од областа на управување со таленти, што покажува очигледно отсуството на поширока свест за важноста на оваа тема во рамките на македонските компании, како и во круговите на научните и бизнис-истражувања на универзитетите и во консултантските компании.

Во компаниите во Република Македонија (Петровски, 2014) свесноста и интересот за управување со таленти е на многу ниско ниво. Но, исто така, е присутно и недоволното разбирање за функциите и принципите на управување со талентите.

И покрај наведеното, во Македонија има примери на компании каде што менаџментот посветува време и внимание за развојот на талентите.

Управувањето со талентите претставува вистински предизвик за една мала банка во услови кога е неопходно максимално намалување на трошоци поради пазарните услови, а истовремено се врши привлекување нови таленти и идентификација и поттикнување на внатрешните таленти. Привлекувањето нови таленти од пазарот на труд е активност што бара инволвирање на многу енергија во целиот процес бидејќи нашето мото е дека ангажираме карактер што одговара на организациската култура, а вештините се учат во текот на работниот процес.

Главната „мамка“ за надворешни таленти е нашата организациска култура, динамичноста на нашата Банка и диверзифицираноста на работните активности што е карактеристична за сите работни позиции. Интерниот процес во Капитал Банка АД Скопје на управување со таленти започнува со идентификација на талентите, понатаму идентификација на желбите и визијата на талентите за сопствен развој, насочување на талентите и финално поврзување на талентите и нивните афинитети со развојните потреби на Банката (Дуковска Павловска 2014, pers.comm., 22 June). Во Капитал Банка се води грижа и за задржување на талентите, активност што во себе вклучува повеќе аспекти што се преплетуваат меѓусебно: организациската култура што промовира транспарентен систем на комуникација и споделување информации, пристап на сите вработени до дата-база на материјали од обуки за различни теми, изградена доверба, можност за напредување на талентите во рамките на Банката. Огра-ничените ресурси за финансиска стимулација нè наведуваат да користиме креативни алтернативи за дополнителни стимулации на талентите. На овој начин ја поддржуваме организациска култура во која довербата е на високо ниво, а вработените веруваат дека секој талент е идентификуван, поттикнат за развој во вистинска насока и соодветно стимулиран за долгорочна ангажираност во Капитал Банка АД Скопје.

ЗАКЛУЧОЦИ ЗА БЕНЕФИТИТЕ ОД УПРАВУВАЊЕ СО ТАЛЕНТИТЕ

Овие сознанија и податоци треба да бидат ѕвезда-водилка на менаџерите за човечки ресурси за усогласување на процедурите и критериумите за препознавање, регрутирање и задржување на талентите. Тоа бара добро познавање на практиките, психологијата и науката за однесување и познавање на потребите на бизнисот, технологијата и околината.

Талентот претставува вештина да се препознаат промените, да се реагира брзо на нив, да се таргетираат потребните знаења и вештини и тие да се стекнат во побрз временски период и успешно да се имплементираат во работните процеси.

(продолжува)

Ако го гледаме талентот како можност за наоѓање креативно решение за проблемот, промената или, пак, новата ситуација, тогаш, според Csikszentmihaly (1996,) компанијата треба да создаде одредни услови и, имајќи ги предвид знаењата и вештините на вработените, тие да бидат во состојба на т.н. проток (flow) за да понудат креативни решенија.

Поаѓајќи од оваа дефиниција на креативноста, чинители во процесот со управување на талентите се самите вработени, т.е. нивните знаења, вештини, интереси, способности, влијанија, од една страна, и организацијата, од друга страна, со својата стратегиска определба. Денес менаџерите треба да развијат широк спектар специјализирани вештини за да управуваат со изведбата и да им помогнат на своите компании да постигнат успех на глобалните пазари. Покрај борбата за нови клиенти, денес компаниите се соочуваат и со борба за таленти. Развојот на технологиите ја менува парадигмата на пазарот на трудот и начинот на извршување на работните задачи.

Доколку креативноста има сè поголемо значење во нашите животи и се има доверба и можност да се соработува еден со друг, тогаш ќе имаме поголем развој на човечкиот потенцијал (Csikszentmihaly 1996, стр. 312).

Во таа насока, сè поголема станува улогата на службите за човечки ресурси, особено во мултинационални компании каде што вработените работат во услови на повеќе културна и мултисоцијална околина. Кога станува збор за талентите и нивното управување, не треба да се занемари и улогата на водството и потребните вештини што треба да ги поседува еден лидер, а тоа е и вештината за управувањето со талентите. Ако менаџерот треба да знае какви таленти му требаат денес, лидерот треба да знае какви таленти ќе му требаат утре. Во однос на активностите, менаџерот се фокусира на процесите, производот, профитот, а лидерот на промената, развојот на талентите и на креирање услови за креативни решенија на процесите. Улогата на лидерот во една организација е да ги препознае талентите во една организација и на менаџментот да му понуди решенија како тие таленти да се искористат за постигну-вање на целите, но и за креирање идни развојни можности. Развојот на талентите може да се одвива преку различни форми, а една од нив е преку процесот на организациското учење, кој е колективен процес на учење на секој од секого, секаде, од и за организацијата во ко-ја поединецот е член. Самиот развој по својата природа е промена и во таа насока управувањето со талентите претставува процес на координирано системско менување, во кој поединецот и групите располагаат со механизми-те за пристап, изградба и користење на организациската меморија, структури и култури, заради долгорочен развој на сопствените потенцијали и на организацијата.

За целиот процес на учење, развој и управување со талентите да ги обезбеди саканите резултати, потребно е да се вклучат сите заинтересирани страни, компаниите, професионални асоцијации и здруженија од областа на бизнисот, едукацијата и консалтингот, надлежните владини институции, образовните институции и невладините организации и притоа да не се занемари улогата на довербата што претставува „лепилото“ и, ако го нема, целиот систем за управување со таленти нема да функционира.

Автор:
д-р Елица Перчинкова

(продолжува)

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

Смилевски, Ц., 2000, Предизвикот и мајсторството на организациските промени, Детра Центар, Скопје

Al Ariss, A., ed, 2014, Global Talent Management Challenges, Strategies, and Opportunities, Toulouse Business School Universite´ de Toulouse, Toulouse France

Csikszentmihaly M, 1996, Creativity- flow and psychology of discovery and invention, Harper Perennial, New York

Dilts,R., Hallbom, T., and Smith,S., 1990, BELIEFS Pathways to Health & Well-being, METAMORPHOUS PRESS Portland, Oregon,

Katsioloudes ,M., 2006, Strategic Management Global Cultural Perspectives for Profit and Non-Profit Organizations, Butterworth Heinemann is an imprint of Elsevier, Oxford

Lockwood,N.,2006, Talent Management:Driver for Organizational Success, SHRM Research Department, Virginia

Petrovski ,D. , 2014 Master's thesis, Strategic approach to talent management in the largest macedonian export companies, University of Ljubljana, Faculty of Economics, Ljubljana

Scullion, H., and Collings, D., едитор 2011, Global Talent Management, 2 ed,Taylor & Francis e-Library,., Abingdon, Oxon

Severstal, 2013 Annual Report, Corporate Social Responsibility and Sustainable Development Report 2013, http://www.severstal.com/eng/csr/index.phtml

Severstal, 2014 Annual Report, http://www.severstal.com/eng/csr/index.phtml

Tappin, S. & Cave,A. 2008, The secrets of CEOs : 150 global chief executives lift the lid on business, life, and leadership, Nicholas Brealey Publishing, London

Избор на HR менаџер на годината 2015

Изборот за најдобар HR менаџер на годинатаво Република Македонија, се спроведува од страна на Македонската асоцијација за Човечки ресурси, втора година и има за цел да ја подигне свесноста за важноста на човечките ресурси во организацијата и потребата од активно вложување и унапредување на истите.

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 што 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 што применуваат најдобри практики во управување со човечките ресурси во организацијата исто како и да се промовира професијата HR менаџер и неговото значење и функција за организацијата.

Оценувањето на HR менаџерот го врши Комисијата за избор на HR менаџер, а се остварува врз следните критериуми:

1) Технички и функционални компетенции на HR менаџерот;
2) Лични компетенции на HR менаџерот;
3) Континуирано професионално усовршување;
4) Промовирање на функцијата за управување со човечките ресурси внатре и надвор од организацијата;
5) Најмалку три години работно искуство на позиција HR менаџер, а вкупно работно искуство од осум години.

Во тек е последната фаза од изборот, а победникот за оваа година ќе биде прогласен за време на Седмата меѓународна HR конференција, која ќе се одржи на 30 октомври 2015.

Советувањето за кариера - нова алатка за поддршка во кариерата на вработените!

м-р Александра Кацарски
советник за кариера (GCDF)
коуч за кариера (CCI)
тренер

Зошто е потребно кариерно советување во организациите?

Глобалните процеси на динамичен техничко -технолошки контекст на дејствување, конкурентноста на висококвалификуваната работна сила не само на интерниот туку и на интернационалниот пазар, современиот психолошки договор, мултикултурната и мултиетничка организациска култура, можностите за онлајн-учење (e-learning, distance learning), градењето портфолио во кариерата, меѓународните стратегиски програми за кариерен развој и доживотно учење (како: GCDF, Lifelong Learning Program), во последните децении, на глобално ниво, им наметнаа на современите организации да **разработат соодветни стратегии и модели за развој и управување со кариерата на вработените и да изнајдат најсоодветни начини за да ги спроведат.**

Вработените, пак, во рамки на организацијата имаат сè поголема потреба од: *поддршка во кариерата, признание за успехот во извршувањето, помош во градење стратегија за планирање и развој на кариерата, учење на работното место, развој и унапредување на способностите, флексибилно работно време, потреба за рамнотежа во професионалниот и во личниот развој, обуки за напредни квалификации и компетенции, повратни информации за остварените резултати и сл.*

Кариерата претставува индивидуален феномен. Секој поединец гради сопствен концепт и стратегија за управување со кариерата, во зависност од визијата за себе, од желбата да учи и да напредува во сопствените вештини, способности и знаење.

Што е советување за кариера?

Во Прирачникот за советување во кариерата на UNESCO[1], **Herr и Cramer** (1996) го наведуваат значењето на поимот „советување за кариера“ и истакнуваат дека *советувањето за кариера е вербален процес во кој советникот и оној што е советуван се во динамична релација на соработка. Во процесот на советување се идентификуваат целите на индивидуата, а советникот вклучува репертоар на различни техники со цел да му помогне на советуваниот подобро негово себеспознавање, подобро разбирање на сите можности и информации што стојат на располагање, а се поврзани со донесување одлуки што се однесуваат на неговата кариера.*

(продолжува)

[1] UNESCO, 2002, *Handbook on career counseling*, Paris,UNESCO 7, place de Fondtenoy

Поддршката во кариерата се врши преку директна комуникација, дискусии и разговори со вработените, со поставување клучни прашања, коучинг, следење, набљудување, составување акциски план за кариера, давање повратна информација и користење други техники за поддршка во секоја фаза од развојот на нивната кариера (рана, средна или доцна кариера). Тоа е алатката преку која се откриваат, се идентификуваат и се истражуваат интересите, целите, можностите, потребата од знаење, аспирациите и другите аспекти што имаат значаен придонес во кариерата на вработените.

Кое е значењето на процесот на советување за кариерата?

Процесот на кариерното советување во фокусот ги става вработениот и грижата за неговиот развој, односно поставување краткорочни и долгорочни (лични и професионални) цели во кариерата, ангажирање на работното место, усогласување на барањата на работното место со интересите и со потенцијалите, постигнување задоволство во работата, транзиција во кариера, обезбедување информации за потребните перформанси и компетентност за работното место итн.

Искуствата и истражувањата[2] на реномираните светски компании укажуваат дека советувањето и коучингот во кариерата претставуваат значајни практики со кои на вработените им се овозможува континуиран развој.

Советувањето за кариера е процес што овозможува директна комуникација заради постигнување конгруентност помеѓу организациската и индивидуалната стратегија за развој[3].

Кои се професионалците за кариера?

Советувањето за кариера во организацијата, преку серија формална или неформална комуникација, овозможува континуирана поддршка на вработените. Во процесот се вклучени професионалци за кариера: интерни или екстерни советници за кариера, менаџери за човечки ресурси, коучери за кариера или, во најдобар случај, обучени менаџери на оперативно ниво (managers as career counselors). За правилно спроведување на стратегијата кон сите вработени, неопходно е организацијата да го обучи менаџментот од секое ниво, за стекнување компетенции за процесот на советување, коучинг и водење во кариерата и да се грижи за нивниот личен и професионален развој.

Според *NCDA*[4] *(National Career Development Association, USA)*, обучените GCDF професионалци за кариера треба да поседуваат минимум 12 потребни компетенции ***(познавање на теориите за развој на кариера; поседување вештини за индивидуално и групно советување; способности за групна / индивидуална процена; унапредување, управување и имплементација на програми; информации / ресурси; коучинг, консултации и подобрување на перформансата; советување на различни популации; супервизија; етички / правни прашања; истражување / евалуација и користење на технологија)*** за да можат да ги извршуваат потребните активности поврзани со ефективното кариерно советување и да постават соодветни организациски програми за кариера.

(продолжува)

[2] Nathan R. & Hill L., 2006, Career counseling, second edition, Sage Publications Ltd, London

[3] CIPD, 2004, King.Z,Chartered Institute of Personnel and Development,Career management- Guide, CIPD

[4] http://www.ncda.org/aws/NCDA/pt/sd/news_article/37798/_self/layout_ccmsearch/true

Теории и модели за развој и управување со кариерата

Процесот на советување бара целосно познавање на теориите поврзани со развојот и управувањето со кариерата (бихевиористичките теории, теориите за одлучување во кариерата, системските теории, развојните теории, когнитивните теории итн.) и теориите за организацијата *(дијагноза, организациска комуникација и менаџмент, познавање на методите на финансирање, трошење, алокација на ресурси и контрола на квалитет, организациски промени, одлучување и решавање проблеми и др.)*.

Овие теории содржат модели што ја афектираат индивидуалната и организациската перспектива на кариерниот развој. Комбинацијата на споменатите теории е солидна база за самата организација да креира сопствен концепт, рамка или модел што ќе претставува системско решение во директната поддршка на кариерниот развој на вработените.

Лојалноста (посветеноста) на вработените кон организацијата – предизвик на организациите

м-р Александра Стојменовиќ-Таневска

Организациите се состојат од поединци вработени што преку исполнувањето на своите задачи учествуваат во остварувањето на заедничката цел. За организациите, целта е да се создадат производи и услуги што се барани на пазарот и што треба да ги испорачаат до потрошувачите. Организациите не можат да ги остварат своите цели без посветени вработени. Посветеноста што честопати се поврзува и со лојалноста или мотивираноста е студија за тоа како поединците или групите работат заедно во рамките на една организација и какви очекувања имаат еден од друг.

Организациската посветеност е психолошка состојба, односно врска помеѓу вработените и организацијата. Од квалитетот на врската помеѓу вработените и организацијата зависи одлуката на вработените да го продолжат членството, односно вработувањето во организацијата. Тоа е мултидимензионална конструкција што се однесува на идентификацијата на вработениот со организацијата (лојалност), поврзувањето со организацијата (намера да остане во организацијата) и подготвеноста да вложат дополнителен напор во корист на организацијата. Од посветеноста или од лојалноста на вработените кон организацијата зависи и нивното однесување во организацијата, кое го опфаќа однесувањето на работното место, степенот на прифаќање и извршување на работните задачите и прифаќање и почитувањето на одговорностите што произлегуваат од работното место.

Посветеноста или лојалноста кон организацијата, од една страна, го истражува поединецот и како организациското окружување влијае врз неговото извршување на работните задачи, желбата и мотивираноста да остане во организацијата и да го продолжи вработувањето, но, од друга страна, истражува и како организацијата влијае врз одлуката на вработените да не го напуштат своето работно место. Цел на секоја организација треба да биде да ја задржи мотивираната и лојална работна сила. Организациите вложуваат во своите вработени, вработените што подолго време работат веќе ја имаат прифатено организациската клима и култура на работа, ги знаат своите секојдневни работни задачи, а организацијата само вложува во нивно дополнително усовршување и надградување на знаењата и способностите што се неопходни за квалитетно извршување на работните задачи и одговорности, што, од друга страна, доколку си заминат, за организацијата би значело многу дополнителни трошоци што со себе би ги повлекло вработувањето и воведувањето на новиот кадар. Поттикнувањето на лојалноста на вработените треба да биде дел од политиките и од практиките на менаџментот и предизвик кон кој треба да се стремат организациите. Зад секоја успешна фирма стојат лојални, посветени и мотивирани вработени подготвени да ги остварат целите што водат до успех.

(продолжува)

Во денешниот свет, во кој постојат толку исти производи и услуги на пазарот, успешноста и уникатноста на една фирма што ја прави да биде посебна е токму човечкиот капитал што е дел од успешната приказна.

Организацијата може на многу начини да влијае врз лојалноста на вработените преку начинот на кој се дефинирани и структурирани работните места, начинот на кој се извршуваат работните задачи, средствата што им се ставени на располагање, слободата и индивидуалноста во извршувањето на работните задачи, можноста за одлучување, платите и бенефициите и слично. Не постои еден и единствен совршен модул или начин што влијае на лојалноста на вработените. Секој вработен е индивидуа сама за себе и секој е различно мотивиран, за еден мотивираност може да биде поголема плата, за друг можноста за професионален напредок. Токму затоа задача на секоја организација е да открие што е она што го мотивира еден вработен и токму тоа да му го понуди ако сака да ја задржи и во иднина да не ја изгуби неговата лојалност.

Едно и сигурно е дека од посветените вработени се очекува да се идентификуваат со организацијата и организациските цели, односно со мисијата и визијата, и да остварат долготрајно членство или вработување во организацијата, или онака како што Портер ја има дефинирано како релативно силна идентификација и вклученост на вработените кон организацијата, односно колку организацијата ќе вложи во човечкиот капитал со кој условно располага, толку и може да очекува дека тој ќе биде посветен и лојален кон неа.

Да ја охрабриме автентичноста на вработените

м-р Ана Салтирова Давидовски
НЛП тренер

Да се има храброст да се биде тоа што си, да се има храброст да се чекори кон најдобрата вер-зија од себе е предизвик пред секој вработен кон кој може многу полесно да се пристапи доколку организациската култура го охрабру-ва таквиот начин на однесување. Големите и успешни организации може да ги препозна-еме по тоа што ја охрабруваат автентичноста на вработените. Може да ги препознаме по тоа што на вработените им дозволуваат и им обезбедуваат простор да го изнесат богатство-то што го носат во себе. Иако ваквиот пристап е „потежок“ за менаџирање, долгорочните резултати во работата на двете страни, и за вработениот и за организацијата, се на позитивната скала.

Како што е познато, има два начина: добар и лесен, добриот не е лесен, а лесниот не е добар. Зависно од тоа кон кој пристап ќе се приклони орга-низацијата, од тоа ќе зависат и нејзините резултати. Често може да се чуе дека таквиот начин теоретски е добар, но дека во практика во нашите услови не е применлив.

(продолжува)

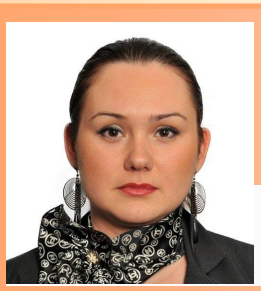
По таа неприменливост може да се забележат и различните резултати што се постигнуваат во работата, доколку не се сака да се вложи она што го вложуваат успешните во нивната работа и доколку се сака да се оди по „полесниот“ пат, тоа се рефлектира на крајните резултати во работата. А за незадоволството од постигнатите резултати секогаш се има избор тоа да го припишеме на лошата општествена поставеност, непосветените вработени, нелојалната конкуренција и многу други што ќе бидат одговорни за непостигнатите резултати.

Успешната организација е потребно да се постави на тој начин за да може да ги привлече и да ги охрабри вработените да му одолеат на конформизмот и да не се претопат кон верзијата од себе за која веруваат дека ќе му удоволи на некој околу нив, некој за којшто веруваат дека е важен во тој момент за нивната кариера. Она по што се разликуваат вработените е нивната конкурентна предност и ако „тој/таа“ не се доволно добри и се бара „тој/таа“ да се менуваат во својата срж, тогаш е поумно „тој/таа“ да најдат некое друго место каде што ќе може да се дадат себеси и за истото тоа да бидат вреднувани и ценети, и ова е подеднакво добро како за вработениот така и за самата организација. Никој не би требало да се присилува да се вклопи во сликата, колку е поголем притисокот, толку е „поразмачкана“ сликата.

Организацијата да изгради и да охрабри култура во која ќе биде дозволено секој вработен да си го постави прашањето дали ќе се менува во согласност со потребите и со очекувањата на луѓето што го опкружуваат и што во некој момент се важни за неговиот кариерен пат.

Кај секој вработен да се охрабри желбата да се запраша – кој сум јас ако постојано се менувам во насока на задоволување на она/оние што ме опкружуваат, а не тежнеејќи кон постојано, свесно, избрано растење во насоката што е посакувана за постигнување на личната и организациската цел. На овој начин се губи поврзаност со внатрешното автентично јас што живее во секој човек и што е најголемото богатство што ѝ е сервирано на организацијата. Автентичното јас што е важно да се негува за да може да се задржи и да се негува задоволството што го нуди животот.

Сите истражувања го потврдуваат фактот дека задоволните вработени поинаку пристапуваат кон работата и нивните резултати во работата се значително подобри, нивната продуктивност повисока, нивната посветеност поголема... Иако изборот за погореотвореното прашање е пред секој вработен, големо и значајно е влијанието на организациската култура врз него, првиот непријател си е секој вработен сам на себе со потиснувањето на автентичноста што сам си го прави, а вториот голем непријател е притисокот на масата, т.е. организациската култура.



Општествено одговорното дејствување и управување со човечките ресурси

Дојранка Анастасовска Цветковска

Денес, во услови на висока конкурентност, компаниите се во постојана потрага по нови практики за зголемување на продуктивноста и за зајакнување на конкурентската позиција. Управувањето со човечките ресурси (HRM) и општествената одговорност на претпријатијата (ООП или пошироко познато како CSR) се два концепта што се од голема важност за развојот на компаниите и за нивното позиционирање пред основачите / акционерите, купувачите и корисниците на услуги, добавувачите, пошироката заедница во која дејствува, општеството и пред своите вработени.

Сè повеќе се развива свеста и потребата кај компаниите за општествено одговорно дејствување. Општественото одговорно дејствување на една компанија треба да е многу повеќе од следење актуелен тренд, треба да е стратегиска заложба и определба. Од HRM аспект, тоа би значело не само задоволување и применување на законските норми, туку чекор понапред, преземање иницијатива и мерки за развој на највредниот ресурс на една компанија, развој на човечкиот капитал.

Дел од практиките за управување со човечките ресурси што го зајакнуваат и општествено одговорното дејствување на компанијата се:

- Здравје, заштита, превенција и благосостојба на вработените;
- Тренинг и развој на постојниот човечки капацитет;
- Инвестиција во иден човечки потенцијал и многу други.

Овој пристап на општествено одговорно управување со човечките ресурси придонесува за подобрување на имиџот на компанијата како актрактивен работодавец и зголемување на посветеноста и лојалноста на вработените. Многубројни примери на добри практики за подобрување и надоградување на компетенциите на вработените, како и програми за развој на млад и перспективен кадар се препознаени и наградени за своето општествено одговорно однесување во категоријата однос со вработените.

Во овој текст мал осврт ќе се даде на област што претставува предизвик за дополнителни активности, претставува поттик за пронаоѓање нови и иновативни пристапи и решенија.

Здравје, заштита, превенција и благосостојба на вработените

Секој човек има право на живот (право на добро здравје и лична безбедност), право на работно место без ризици по неговото здравје и безбедност.

Компаниите преземаат значителни напори и мерки за зголемување на заштитата при работа, се придржуваат до законските одредби и инвестираат во заштитна облека, заштитни средства и алат. Но помалку се среќаваат практиките за превенција и заштита на здравјето на вработените.

(продолжува)

Поставувањето цели, таргети, работни активности и очекувања, брзиот развој и промените може да предизвикаат стрес, професионална исцрпеност, депресија и ред други здравствени појави, кои на крај резултираат со намалена ефикасност и чести отсуства од работа. Овие негативни последици предизвикуваат и загуба на финансиски и материјални средства за вработениот, за компаниите, но и за државата поради неконтролираното црпење на средствата од социјалните фондови за надомест на лекувањето итн.

Со оглед на наведените негативни последици со кои се соочуват компаниите, здравјето и благосостојбата на вработените се исклучително важни прашања за менаџментот. Креирањето и развојот на здравствена политика во некои компании се интегрирани во стратегијата за управување со човечките ресурси. Општествено одговорно однесување и ставови вклучуваат благосостојба на вработените и креирање позитивна работна средина.

Преку анализа и процена на ризик, креирање и воспоставување програма за здравје, заштита, превенција и благосостојба на вработените се креираат безбедни услови за работа, се унапредува и се одржува високо ниво на физичка и ментална добросостојба на вработените, се зголемува заштитата од ризици штетни по здравјето. Преку активности и задолженија приспособени на физиолошки и психолошки можности на вработениот се намалува и нивото на стрес како најпозната и најраспространета болест на денешницата.

СПОРТСКИ ЦЕНТАР ЈАНЕ САНДАНСКИ

Почитувани членови на МАЧР!

За успешно да се справите со секојдневните професионални предизвици и ментални напрегања, неопходно е да одржувате здраво тело и висока физичка подготвеност. Покрај предностите што како членови на МАЧР ги добивате во насока на усовршување на сопствените професионални компетенции и стекнување нови сознанија и размена на искуства, МАЧР во соработка со Спортскиот центар „Јане Санданскиц за своите членови и за нивните семејства нуди дополнителна придобивка во насока на одржување на својата физичка кондиција.

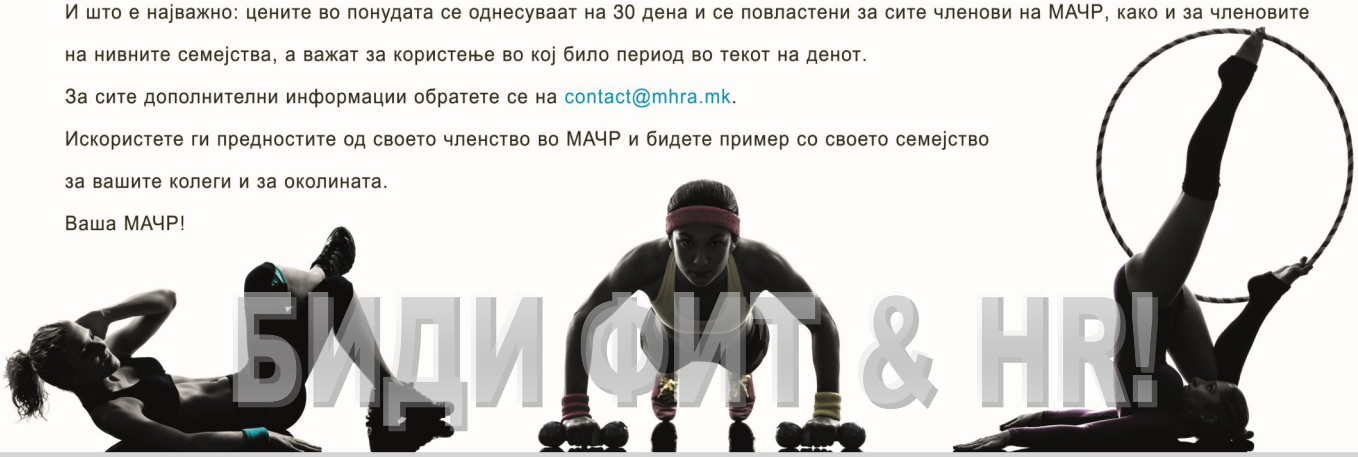
Понудата се состои во користење на современите капацитети за фитнес и аеробик, придружени со стручни совети од квалификувани тренери. Покрај тоа, во понуда е и комбинација со прекрасно уреденот СПА-простор, кој нуди базен, џакузи, тепидариум, финска и инфрацрвена сауна, како и турска и парна бања. Повеќе информации на: www.scjanesandanski.mk.

И што е најважно: цените во понудата се однесуваат на 30 дена и се повластени за сите членови на МАЧР, како и за членовите на нивните семејства, а важат за користење во кој било период во текот на денот.

За сите дополнителни информации обратете се на contact@mhra.mk.

Искористете ги предностите од своето членство во МАЧР и бидете пример со своето семејство за вашите колеги и за околината.

Ваша МАЧР!



Executive coaching и талент менаџмент

Елена Антоновска Едизер
Професионален коуч и тренер

Коучингот како алатка за усовршување и унапредување достигнува огромна популарност во последните години, а еден од правците што, од многу причини, од неодамна предизвикува огромен интерес е executive coaching.

Но што претставува executive coaching, кога се применува, како и кој го спроведува и каква врска има со талент менаџментот ќе опишеме подолу во оваа статија.

Што е executive coaching?

Executive coaching е процес со кој се поддржуваат извршните лица да станат ефективни во работата. Иако често се сретнува неформално изведување ваков тип коучинг, секако поголем бенефит се добива преку планиран процес во кој се инволвирани и работат заедно коуч и извршно лице.

Кога се применува?

Executive coaching е адекватен да се примени кога лидерите во компанијата:

- Се свесни дека вработениот не е подготвен за унапредување или му недостасуваат ефективни интерперсонални вештини;
- Се подготвени да потрошат време, пари и напор со цел вработениот да се усоврши;
- Се во можност да најмат квалификуван коуч;
- Се сигурни дека извршното лице е посветено и презема одговорност за промената поради која е ангажиран коуч.

Каква врска има executive coaching со талент менаџмент?

Во дадени моменти, executive coaching може да биде вредна стратегија при талент менаџмент. Доколку лидерите во компанијата имаат намера за интерно унапредување на извршното лице за кое тој сè уште не е подготвен, работата со коуч може да обезбеди полесна транзиција на извршното лице од една позиција на друга.

Од друга страна, доколку вработениот ги задоволува техничките барања на работното место, но се процени дека му недостасуваат интерперсонални вештини потребни за преземање високо одговорна функција, тогаш ангажирањето коуч ќе обезбеди „следење“ на вработениот и изнаоѓање начини за подобрување на односите со другите.

Притоа, повеќе од очигледно е дека коучингот претставува моќен пристап што особено може да се користи доколку компанијата нема усвоено програма за талент менаџмент со која систематски би ги подготвила вработените за предизвиците на нови, високоодговорни позиции.

Како се изведува?

Не постои рецепт за најдобар пристап во процесот на executive coaching, така што тој варира од случај до случај. Како и да е, најдобро е индивидуално да се договорат условите и начинот на работа помеѓу личноста на која ѝ е потребна помош (извршно лице) и личноста што ја обезбедува (коуч).

(продолжува)

Договорот се прави во писмена форма и периодично се обновува. Често, тука е присутна и трета страна, а тоа е личност што, всушност, го ангажира коучот да му асистира на вработениот во промената (надредено лице). Во договорот е стриктно наведено кој што прави, кој е одговорен за што, кој ги подмирува финансиските обврски произлезени од односот коуч – извршно лице и кој кому реферира.

Од клучна важност е да се одреди дали коучингот се однесува на содржината на работата или на интерперсоналните вештини, па оттаму произлегуваат и обврските на ангажираниот коуч и начинот на кој тој ќе му асистира на вработениот.

Кој изведува executive coaching?

Вообичаено, executive coaching се изведува од страна на надворешни консултанти, ангажирани како коучинг-експерти и според нивното искуство. Но, исто така, може да го изведува секој што може да му понуди помош на извршното лице, да го советува и да го држи одговорен за неговото унапредување. Секако, доколку не се работи за квалификуван коуч, личноста што го изведува коучингот треба да е адекватна за видот на промената што му е потребна на вработениот.

Executive coaching има широка примена. Една од нив е да обезбеди можности за учење на работното место за оние индивидуи што не се подготвени за унапредување, сепак преминуваат на повисока функција, додека другата можна апликација е во случаи кога е потребно усовршување на комуникациските вештини кај индивидуи што веќе ги поседуваат бараните таленти.

Важноста на менаџментот со човечки ресурси во современото општество

Милошевска Сања

Менаџмент со човечки ресурси значи планирање, организирање, координирање, управување, контролирање, евалуирање на човечките ресурси во една организација, како и нивна селекција, регрутација, односно вработување работник што со своето соодветно образование, искуство, квалификации ќе се вработи на соодветното потребно работно место што содржи соодветни барања, карактеристики, работни задачи.

Важноста на менаџментот со човечки ресурси се менува значително многу со текот на времето. Тоа е резултат на глобализацијата, напредокот во технолошкиот развој, менувањето на светските трендови, различните култури и нивните зголемени потреби и желби, напредокот во образованието, како и ширењето на бизнисите на меѓународно ниво. Пред компаниите да ја сфатат важноста и потребата од квалитетно менаџирање со човечки ресурси,

(продолжува)

не се обрнувало внимание на таа област, напротив, компаниите крателе на трошоци и на какво било вложување во бирањето соодветно работно место и вработени. Со сигурност може да се каже дека тоа е главната причина поради која на компаниите не им успеал раст и профитабилност.

Секоја индивидуа е сржта на една организација. Секоја единка има удел во работите што се случуваат. Таа е дел од еден тим, едно семејство, организација и од една организациска култура во која тој има за задача да се приспособи и да ги почитува сите дефинирани елементи со цел да се остварат зададените цели и стратегии. Вработените треба да бидат компетитивна предност на една организација што се натпреварува со светот. За да опстои една организација, потребно е да ги следи светските трендови, да погледне во надворешното опкружување за да подготви продуктивни вработени што ќе се справат со конкуренцијата што надоаѓа и ќе работат во склоп со поставените организациски стратегии. Организацијата треба да ги гледа вработени како свои најдобри бизнис-партнери и да инвестира постојано во нив. Освен да привлекува нови вработени и да ги развива постојните, таа треба да се грижи и да не си одат вработените во друга компанија. Да се организираат обуки за стекнување нови знаења и можност во организацијата да се имплементира наученото. Менаџерите да учат лидерски способности и со тоа да ги учат другите вработени и самите да се развиваат да можат и тие да бидат лидери. Човечка потреба е потребата од нешто да се менува постојано, да се надоградува самата личност, нејзините вештини, можност за напредување, пријатна позитивна работна средина, да се работи со страст и со лојалност, потребата од тоа дека припаѓа некаде за да може целосно да се посвети и да работи остварувајќи ги потребните задачи, да добива пофалби доколку сработила сè како што е барано од неа, но и да добива постојано насоки, како и евалуација на нејзината работа, со цел да се подобри и самата таа како личност и нејзините вештини, како и подобрување на целата организација.

Вработените сакаат да ги видат менаџерите меѓу нив, потребно е вклученост и отворена комуникација, заедничка сплотеност, напор и труд да се покрене и да се движи организацијата, како и лично самите вработени кон прогрес и успех.

ПРОФЕСИОНАЛЕН ПАСОШ ДО БЛЕСКАВА КАРИЕРА

Интервју со

Марија Никовска,
директор на
Академијата за менаџери,

и

професор
Лесли Т. Самози

Со Alumni тело составено од повеќе од 850 дипломци, Меѓународниот факултет на Универзитетот Шефилд, Сити колеџ е докажано прв избор за студентите, младите дипломци и за веќе докажаните менаџери во потрага по квалитетна и достапна едукација.

Прашање:

Што придонесува кон тоа Меѓународниот факултет на Универзитетот Шефилд, Сити колеџ да се истакнува како образовна институција?

Одговор: ***Марија Никовска***

Постојат многу причини зошто Меѓународниот факултет на Универзитетот Шефилд, Сити колеџ се истакнува како образовна институција во регионот на Југоисточна Европа. За почеток, тој е шестиот факултет на еден од најдобрите 100 универзитети во светот, Универзитетот Шефилд, како и единствениот што работи во друга држава, надвор од Велика Британија. Како резултат на ова, студентите студираат во нивниот регион и добиваат британска диплома од светска класа од еден од најдобрите светски универзитети (24. во Европа и 69. во светот според ранг-листата QS за 2014-2015 година). Дополнително, тој е акредитиран и признаен од официјални меѓународни тела, како QAA, BAC, AMBA, CMI, BCS, UK NARIC и AACSB, и сите од нив го потврдуваат квалитетот на понуденото образование.

Во однос на МБА-програмата, од 1993 година Меѓународниот факултет ја нуди единствената вистинска МБА-програма во регионот, која се предава во пет различни градови (Солун, Белград, Букурешт, Софија и Киев), на која учествуваат врвни менаџери од околу 20 различни држави. Овој меѓународен микс им овозможува на студентите на МБА програмата уникатни можности за вмрежување. Исто така, нашите дипломци имаат можност да добијат дополнителна престижна диплома: Ниво 7 GLOBE Диплома во Стратегиски менаџмент и лидерство од Chartered Management Institute (CMI) од Обединетото Кралство. Структурата на нашата МБА програма вклучува и две непроценливи студиски недели, една во Солун, а другата на Универзитетот Шефилд во Обединетото Кралство, каде што сите учесници од сите држави заеднички посетуваат настава.

(продолжува)

Овие две студиски недели се покажаа како уникатно образовно искуство, како и непроценлива можност за вмрежување за сите учесници во програмата. Нашиот тим од истакнати академици и експерти во индустријата, кои предаваат на МБА програмата, шесте различни насоки за специјализација, како и флексибилниот начин на предавања, се само некои од причините зошто нашата МБА програма - постдипломски студии по бизнис и администрација за извршни позиции – е број еден избор на менаџерите во регионот.

Прашање:

Која е вредноста на дипломата што ја добиваат дипломците?

Одговор: ***Марија Никовска***

По успешното комплетирање на нивните студии, нашите дипломци добиваат диплома од Универзитетот Шефилд од Велика Британија. Ова признание е професионален пасош за нашите дипломци што градат успешни кариери. Вредноста и статусот на дипломата од Универзитетот Шефилд, како и вредните вештини и знаење стекнати за време на студиите на Меѓународниот факултет се отсликуваат во бесценетите кариерни перспективи на нашите дипломци во Европа и во светот.

Прашање:

Кои други програми се нудат на Меѓународниот факултет?

Одговор: ***Марија Никовска***

Освен ЕМБА-програмата, Меѓународниот факултет на Универзитетот Шефилд нуди цел спектар додипломски и постдипломски студии во областа на бизнис-администрација и економија, психологија, компјутерски науки и англиски студии – кои водат кон диплома од Универзитетот Шефилд.

Денес, освен во Солун, Сити колеџ, исто така, ги нуди програмите на Универзитетот и на други локации низ Југоисточна и Источна Европа, пред сè во Софија (Бугарија), Белград (Србија), Букурешт (Романија) и во Киев (Украина), и постојано се шири, со тенденција да ја надмине својата мисија.

Дополнително, горди сме што во изминатите три години под името Академија за менаџери, како репрезентативна канцеларија на Универзитетот во Скопје, успеавме значително да ја зацврстиме нашата позиција на пазарот, продолживме да ги негуваме односите со голем број јавни и приватни институции со кои имаме веќе воспоставена долгогодишна соработка, како и да го подигнеме нивото на релации со различните јавности, нашите дипломци, сегашни и идни студенти. Секако, во овие активности се вбројува и соработката со Македонската асоцијација за човечки ресурси (МАЧР) – и оваа година Меѓународниот факултет на Универзитетот Шефилд, Сити колеџ ќе биде спонзор на Годишната конференција, којашто се организира традиционално по седми пат. На 30 октомври на годинашната конференција своја презентација на темата Разбирање на управувањето со диверзитет ќе има професор д-р Лесли Т. Самози од Меѓународниот факултет на Универзитетот Шефилд, Сити колеџ.

Прашање:

Кои се предностите на Извршната МБА-програма на Универзитетот Шефилд?

Одговор: ***професор Лесли Т. Самози***

Сметам дека има голем број посебни карактеристики што ги поседува нашата ЕМВА-програма. Најпрво, тукушто објавивме дека ја прошируваме во Бугарија (Софија) оваа година.

(продолжува)

Стотици студенти од Бугарија во изминативе години ја посетуваа нашата програма во Солун и сега одлучивме да го зацврстиме нашето присуство во земјата. Регионално, ние бевме првите што понудија вистинска меѓународна EMBA-програма во делот на Југоисточна Европа. Доказот се состои во тоа како нашата програма е структурирана од почетокот до крајот. За време на секој викенд со предавања (петок попладне, сабота и недела), студентите се среќаваат со два до три експерти и академици низ Европа, кои нудат поширока перспектива на теми од областа на менаџментот што не може да бидат обезбедени од еден единствен предавач; секој од нив е намерно избран поради знаењето што го поседува, но исто така и поради можноста и вештините за спроведување на знаењето и пренесување на богатството на глобалното искуство во средината за учење, односно во училницата. Нашите студенти од сите градови каде што постои EMBA-програмата се среќаваат на едно место во текот на една недела во Шефилд во првата година од програмата, како во текот на втората специјализирана недела со предавања во Солун за време на втората година. Дополнителна карактеристика на оваа програма, со оглед на нашите цели низ Југоисточна Европа, е дека доколку студентот не е присутен за време на одреден викенд во својот град, односно градот каде што посетува настава вообичаено, може да го следи предавањето во некој од другите градови по избор. Прецизни и јасни курсеви, интерактивни студии на случај и интегративен проект што е директно поврзан со работното место на студентите би биле деталите што заокружуваат што ја прави нашата програма уникатно вредна.

Прашање:

Како еден менаџер може да го забрза растот на својата кариера со вклучување во програмата?

Одговор: ***професор Лесли Т. Самози***

Нашата програма на студентите им нуди можност да ја унапредат својата кариера, во самата организацијата каде што работат (што е случај кај многу наши студенти, дури и пред да ја добијат дипломата) или, пак, да ја продолжат кариерата надвор од организацијата во некоја друга компанија или, пак, да започнат свој бизнис со преминување во водите на претприемаштвото. Голем дел од студентите имале солидни примања и пред почетокот на програмата, но нашите истражувања покажуваат дека со стекнување на дипломата тие достигнуваат многу поголеми резултати и финансиски придобивки – дали од нови позиции што им биле понудени или затоа што нивната професионална вредност се зголемила во очите на работодавецот, па добиле соодветни награди. Многу студенти што се образоваа на EMBA-програмата се во потрага по повисоко ниво и лидерски (менаџерски) позиции. Нивната перспектива, и внатрешна и надворешна, е зголемена со нови можности. Важно е да се напомне дека активностите за вмрежување што студентите ги преземаат, исто така, ги прават повредни поради фактот што тие меѓусебно се поврзуваат со припадници на различни организации што целат кон истите работи; и ова е причината зошто се обидуваме да обезбедиме студентите од нашите едукативни програми да добијат можност да се интегрираат најмалку две недели во времетраењето на EMBA-програмата.

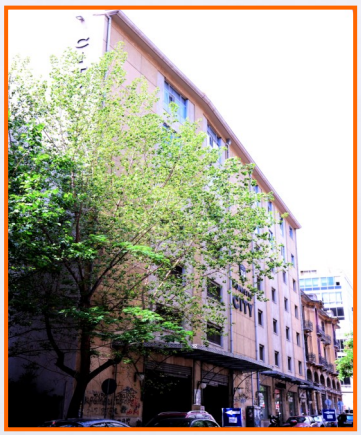
(продолжува)

Прашање:

Како се проверува квалитетот на оваа програма?

Одговор: ***професор Лесли Т. Самози***

Потврдата на квалитетот е многу важен дел од EMBA-програмите денес – слични на организациите што претендираат кон ISO или кон HACCP-стандарди. Посебно за EMBA, нашата програма е акредитирана од AMBA (The Association of MBAs), кои специјално ги вреднуваат MBA и EMBA-програмите на глобално ниво. Ние сме акредитирани од AMBA веќе десет години и наскоро ќе бидеме домаќини на годишен регионален AMBA-настан. Целото наше портфолио од бизнис-програми, исто така, е акредитирано и верификувано од страна на AACSB International (The Association to Advance Collegiate Schools of Business), Агенцијата за обезбедување квалитет (QAA), Британскиот совет за акредитации (BAC) и од UK NARIC (National Recognition Information Centre). Нашата EMBA-програма исто така, беше предмет на ревизија и потврда на квалитетот од страна на CMI (Chartered Management Institute), кое е единственото тело што доделува награди за експерт менаџер. Со оглед на длабочината и строгоста на нашата МБА-програма, студентите по завршувањето имаат право да добијат и CMI диплома ниво VII.



Vox Organizationis
Модел за организациска усогласеност во организациите

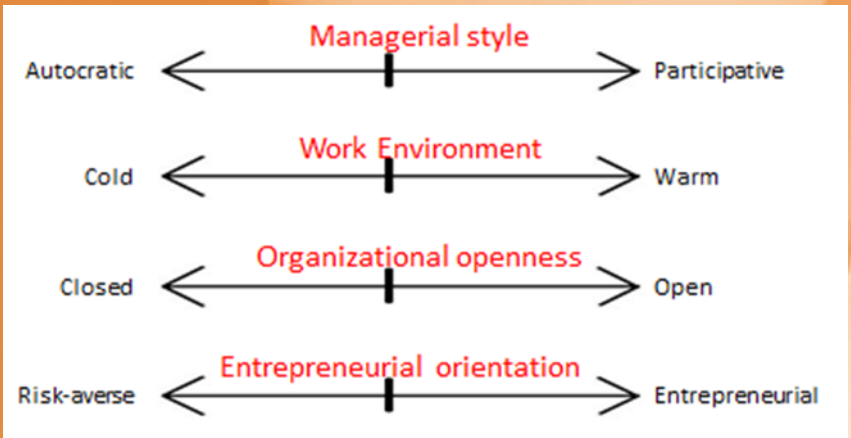
Моделот за организациска усогласеност на организациите – Vox Organizationis – е теоретски модел што е развиен во 2010 година. До денес, моделот е спроведен на преку 1200 испитаници во преку 30 средни и големи компании во Македонија. Функционалноста на моделот во 2014 година беше потврдена преку факторска анализа што ја докажа основаноста на моделот и неговата практична применливост во организациите.

Основата на моделот се претходни истражувања за организациска усогласеност на Тости (Tosti, 2006) и Лабовиц (Labovitz, 1997), како и истражувањата за организациска култура на Hofstede (1997), Quinn (1988), Jaivisarn (2010) и други.

Vox Organizationis ја мери организациската усогласеност на три столба на организацијата:
- организациската култура;
- вредностите на лидерот;
- формалниот дел од организацијата.

Секој од овие столбови има 4 димензии што се мерат:
- менаџерскиот стил (автократски наспроти партиципативен);
- работната средина (студена наспроти топла);
- отвореноста на организацијата (затворена наспроти отворена);
- претприемачката ориентираност (скептична кон ризик наспроти претприемачка организација).

(продолжува)



Дел од организациите во кои моделот е спроведен досега вклучуваат банки, јавни институции, ИТ-сектор, прехранбена индустрија, маркетинг и ПР-агенции, високообразовни установи и слично. Моделот е функционален и дава повратна информација за нивото на усогласеност на тековната поставеност на организацијата (преку прашалник за вработените), идеалната организација што се изразува преку прашалник за визијата на лидерот и формалниот дел од организацијата што се испитува преку интервју со лидерот слично на истражувањето GLOBE, кое мери тековна наспроти посакувана организациска култура.

Овој инструмент е значаен придонес кон менаџмент-теоријата во светот, а до основното истражување може да пристапите преку следниот линк:

https://ideas.repec.org/p/pra/mprapa/42571.html

Подготвила:
м-р Ана Крлеска

7-ма меѓународна конференција за човечки ресурси и HR EXPO : „HR Experience & Innovation“

Оваа година Македонската асоцијација за човечки ресурси ја организира **Седмата меѓународна конференција за човечки ресурси и HR EXPO** на тема **„HR Experience & Innovation“.** Конференцијата ќе се одржи на **30 октомври 2015 година** во М6 Едукативен центар, Скопје.

Општопознато е дека во последните неколку години, бизнис-лидерите ја оценуваат способноста за иновативност како еден од клучните предизвици за остварување конкурентна предност, а во исто време и како една од главните причини за долгорочниот целокупен успех на организацијата. Земајќи ги предвид резултатите од многубројните истражувања спроведени за оваа проблематика, говорат дека основата и напредокот на секоја успешна компанија преку иновативност во најголем дел се должи на примената на соодветна стратегија што ги адресира луѓето и човечкиот капитал. Притоа, HR професионалците имаат значајна улога да ги пронајдат талентите, да ги мотивираат да бидат посветени на својата работа преку наградување, да го истакнат својот талент, со полна поддршка на иновативна корпоративна култура.

ЕКСКЛУЗИВНО на оваа конференција ќе ги слушнеме дел од најдобрите HR менаџери од регионот, кои ќе пренесат дел од своето искуство и успех во професијата! Покрај познатите практичари и експерти од HR областа, на настанот ќе се обрати и претставник на Европската асоцијација за управување со луѓето – ЕАПМ, како и заменик-министерот за образовние и наука, г. Спиро Ристовски.

Повеќе информации и детали за настанот може да погледнете овде:
http://www.mhra.mk/?ItemID=7FB05ABD2C9B404C90853DC74035D5F6

II People Management Conference: „People Management Strategies and Practices from Central and Eastern Europe“

Датум: 13 ноември, 2015
Место: Софија, Бугарија
Тел.: +351213580912
Електронска адреса: bapm@bapm.bg
Повеќе на: http://pmconference2015.bapm.bg
Програмата на настанот може да ја погледнете овде

*За членовите на Македонската асоцијација за човечки ресурси следува промотивен попуст од 20% на износот за учество на настанот.

48th APG National Conference: „HR Value Proposal: Performance.Productivity. Indicators“

Датум: 25 ноември, 2015
Место: Calouste Gulbenkian Foundation, Avenida Berna, Лисабон , Португалија
Цена: 200,00€
Лице за контакт: Mrs. Marcia Gonzalez
Тел.: +351213580912
Електронска адреса: global@apg.pt
Повеќе на: http://www.apg.pt/

Станете член на МАЧР!

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 120 индивидуални членови. Од таа причина Здружението секојдневно работи кон залагање за интересите на членовите и нивните аспирации поврзани со поддршка и со промоција на МЧР професијата, 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, а можеби и нови работни места, 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 NET-WORKING-OT на здружението на докажани и врвни HR експерти и професионалци од приватниот и од јавниот сектор од земјава и од 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 од 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 електронската адреса: contact@mhra.mk);

– уплатете го износот за годишната членарина, којшто изнесува 1230,00 денари во согласност со Статутот на Здружението.

Оние што имаат поднесено Пристапница за членство вршат негова обнова со уплата на годишната членарина за 2015 година.

Ве повикуваме да го потврдите вашето членство и да ја извршите уплатата на годишната членарина на следната:

Жиро-сметка: **300-0000029252-65**;

депонент: **Комерцијална Банка**;

даночен број: **4080009503160**;

цел на дознака: **упис/обнова на членство во Македонската асоцијација за човечки ресурси**

Ве очекуваме...

МАЧР настани низ слики

Електронското списание „Човечки капитал“ е создадено од членовите на МАЧР и е наменето за нив и за пошироката јавност, обработувајќи содржини од областа на менаџмент на човечките ресурси. Ве повикуваме вашите коментари, ставови и истражувања да ги споделите со нас со пишување статии и текстови на актуелни теми од областа. Вашите содржини може да ги испратите на contact@mhra.mk

Ви благодариме однапред на вашиот придонес!
Редакцискиот тим на „Човечки капитал“

„Човечки капитал“
Списание на Македонската асоцијација за човечки ресурси
октомври 2015 година
Год. 7, бр. 5

Издавач:
Здружение на граѓани Македонска асоцијација за човечки ресурси
Ул. „810“ бр. 2 Скопје
Република Македонија

Редакциски тим на „Човечки капитал“

Главен и одговорен уредник
Љупчо Ефтимов

Извршен уредник
Дарко Петровски

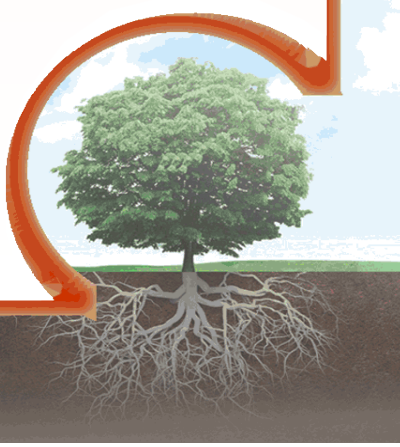
Редакциски одбор:
Христина Лозаноска
Дојранка Анастасовска Цветковска
Иван Антоновски
Ивана Христова

Стручни соработници:
Александра Кацарски
Александра Стојменовиќ-Таневска
Ана Салтирова Давидовски
Елена Антоновска Едизер
Милошевска Сања
Александра Шаровиќ Атанасовска
Благица Ризовска
Петар Лазаров
Марина Анчевска
Ана Крлеска
Елица Перчинкова

Лектор:
Мартина Јаневска

Дизајн и техничка подготовка:
Наташа Здравковска

Место на издавање: Скопје

- ©Македонска асоцијација за човечки ресурси, 2015

ISSN 1857- 7989