



**MACEDONIAN**  
**human resources**  
ASSOCIATION



**МАКЕДОНСКА АСОЦИЈАЦИЈА ЗА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ**

Електронски весник број 3  
Март, 2014



### **Воведен дел**

- 1 Содржина
- 2 Нашето работење, нашата мисија и визија ...  
обраќање на Претседателот на Македонската  
Асоцијација за Човечки Ресурси
- 3 МАЧР 2013 - реализирани настани и активности

### **МАЧР проекти 2013**

- 8 EAPM HR Awards 2013
- 9 МЧР есеј: Предизвиците на новото време
- 16 Извештај од BCG - МАЧР на HR мапата на Европа!
- 19 Избор на HR менаџер на годината!

### **МЧР статии од наши членови**

- 20 Glass ceiling
- 25 Малата разлика која ја прави разликата
- 26 Позитивен психолошки капитал
- 29 Од група до тим

### **Интервју**

- 32 Интервју со г-ѓа Гордана Михајловска

### **За крај**

- 34 Галерија на слики од реализирани настани 2013
- 35 Станете член на МАЧР
- 36 Уредничка екипа и соработници



*Почитувани членови, соработници и партнери,*

На наше огромно задоволство Ви го претставуваме обновеното електронско списание на Македонската асоцијација за човечки ресурси. Идејата за заживување на списанието произлезе од зголемениот обем на активности кои здружението ги реализира тековно, а заслужни за ова ново руво се сите членови на Редакцискиот одбор, до кои упатувам честитки за креативноста и професионалниот пристап во подготовката, пред се за нивната посветеност и ценет волонтерски труд.

Во овој број ќе прочитате за остварените активности во изминатиот период, за успешната соработка на локално и интернационално ниво во интерес на нашите членови, како и во правец на промоција и унапредување на професијата управување со човечките ресурси. Притоа особена чест ми претставува фактот што тековно бројот на нашето членство се зголемува, се зачленуваат експерти, професори, професионалци и постдипломци кои делуваат во областа на управувањето со човечките ресурси, што укажува на препознавање на нашите залагања и голем мотив за понатамошна работа.

Оваа година отпочнавме со уште еден значаен процес: Изборот на HR менаџер на годината, за кој сметаме дека ќе прерасне во едно од најзначајните обележја на МАЧР, покрај годишната традиционална меѓународна конференција и останатите активности.

Како и досега, фокусот во работењето ќе биде ставен на промовирањето на значењето на нашето мото „Луѓето пред се!“, за што ќе бидат остварени многу активностите од годишната програма за 2014 година на МАЧР, а со помош на волонтерскиот труд на членовите кои активно се вклучуваат и несебично придонесуваат за реализација на предвидените активности.

Се надевам дека содржините кои ги одбравме и обезбедивме за овој број ќе го привлечат вашиот интерес и ќе побудат желба за споделување и на некое од вашите лични искуства и знаења од работната средина, со останатите колеги од професијата.

Со почит,



Христина Лозаноска  
Претседател  
Македонска Асоцијација за Човечки Ресурси



## МАЧР 2013 – реализирани настани и активности

Македонската асоцијација за човечки ресурси една од најактивните на Балканот, беше насловот кој на средина на минатата година ја круниса нашата успешна работа и ни даде силен поттик за понатамошно работење и секојдневно подобрување и продлабочување на нашите стратешки цели.



Македонската асоцијација за човечки ресурси континуирано и активно дејствува во поглед на обединување на експертизата на домашните практичари во оваа област, за зајакнување на свеста за неа во домашните граници, како и за разменување добри практики со колегите од Европа и од светот. Со напорите кој ги вложуваме несебично придонесуваме кон вреднување на управувањето со човечки ресурси како респектабилна професија, којашто треба да биде правилно сфатена и користена од страна на највисокиот бизнис менаџмент.



За таа цел, 2013 година ја започнавме со многу нова енергија, со голем ентузијазам и желба за повеќе активности во и надвор од рамките на Асоцијацијата, преку формирање на комисиите кои даваат дополнителна професионална тежина на тоа што произлегува како производ од Македонската асоцијација за човечки ресурси.

За почеток на годината, преку посетата на работилницата за примена на методите за стратешко планирање во своето работење, се постави основата за планирање на стратешките цели на МАЧР.

Преку отворени дискусии и дебати на одржаната работилница, од кои произлегоа навистина плодни идеи, се постигна консензус по однос на главните приоритети и цели на делување на МАЧР за периодот 2013-2015.



Поставувањето на сертифицирани стандарди во професијата, зајакнувањето на свеста за самата професија и соработката со релевантните стејхолдери се само дел од темите кои ги разработува деталната Стратегија на МАЧР за 2013-2015г.

*продолжува...*



МАЧР 2013 – реализирани настани и активности

Во поглед на сертифицираните стандарди и на барање на Светската федерација на асоцијации за управување со луѓето беше одобрен опсервационен статус, во процесот на создавање ИСО стандарди за човечки ресурси на Европската асоцијација за управување со луѓето (ЕАПМ), на која што проблематика тековно се дејствува и дополнително ќе следат многу нови информации.

Како втор настан за реализација на стратешкото планирање претставуваше одржувањето на работилница за членовите на комисиите, на тема “Градење на институционални капацитети за одржлив развој и високи достигнувања”.

Работилницата беше наменета за членовите на комисиите на МАЧР, кои се директно одговорни за спроведувањето на поставените цели и нивната успешна реализација. Преку активностите од нивниот домен тие го продол-



жуваат и придонесуваат кон остварувањето на поставените програмски и стратешки цели.

Стратешките и програмските цели на Македонската асоцијација за човечки ресурси се потврдија на редовното годишно Собрание каде и официјално се усвоени стратегијата на МАЧР за 2013-2015, Програмата за работа за 2013 година и Етичкиот кодекс кој има за цел да го насочи развојот на етичкото однесување на сите нејзини членови.

*продолжува...*

**Триглав комплет**

Осигурете ги вашиот дом, семејството и возилото и заштедете и до 50%.

Триглав комплет е пакет осигурања на Триглав, кој вклучува:

- Осигурање на домаќинства
- Семејно осигурање
- Каско осигурање

Колку повеќе осигуравам, толку повеќе заштедувам.

Вклучете го во Триглав комплет и Вашето пошироко семејство

Со Триглав комплет опфатете ги и тековните осигурања

**triglav**

[www.triglav.mk](http://www.triglav.mk)  
[www.triglav.eu](http://www.triglav.eu)

Сé ќе биде во ред.



МАЧР 2013 – реализирани настани и активности

Дополнително, на ова собрание на Управниот одбор на МАЧР се приклучи уште еден професионалец од областа, г-ѓа Ана Салтирова Давидовски, Менаџер за човечки ресурси во компанијата АМСМ.

Последната конференција одржана на 18.10.2013г., повторно го потврди ентузијазмот во работењето и актуелноста на работните активности на Македонската асоцијација за човечки ресурси. Настанот беше поддржан од страна на Министерството за информатичко општество и администрација - МИОА, каде што Министерот Иво Ивановски одржа говор со што го поздравил работењето на ова здружение и неговата значајност за унапредување и развој на професијата управување со човечките ресурси во нашата земја.

*продолжува...*



**ВАШИОТ КОМПЈУТЕР СТАНУВА НАПЛАТЕН ПУНКТ!**

БРЗО, СИГУРНО И ЕДНОСТАВНО ОНЛАЈН-ПЛАЌАЊЕ!



Со нашата нова услуга **е-пункт** плаќајте ги онлајн своите фактури за електрична енергија, со која било кредитна или дебитна картичка без провизија.

Едноставно регистрирајте се на [www.evn.mk](http://www.evn.mk) и имајте детален увид во сите свои трошоци, во кое било време од денот. Плаќајте ги брзо, лесно и сигурно своите заостанати или тековни фактури, трошоците за нов или за повторен приклучок, како и другите долгови, без никаква провизија. Ако, пак, имате повеќе кориснички броеви, групирајте ги во својот профил и имајте преглед на сите трошоци на едно место.

Избегнете ги каматите за задоцнето плаќање и подмириrete ги своите долгови со само еден клик, од кое било место во земјава или во странство.

[www.evn.mk](http://www.evn.mk)





### МАЧР 2013 – реализирани настани и активности

Агендата уште еднаш беше исполнета со врвни, докажани и познати имиња на професионалци од академскиот и од бизнис секторот, со долгогодишно работно искуство зад себе во областа на управувањето со човечките ресурси, доаѓајќи од Италија, Австрија, Англија, Словенија и Грција.

Нашето делување не е ограничено само во национални рамки. Како дел од ЕАПМ, Македонската асоцијација за човечки ресурси учествуваше и на годишната конференција на ЕАПМ, како и конференцијата на CIPD, кои се одржаа во Манчестер.

На огромно задоволство на Македонската асоцијација за човечки ресурси, покрај Претседателката на МАЧР, Христина Лозаноска, претставник беше и Илија Ќироски кој што беше прогласен за победник за најдобар HR есеј на национално ниво и го зеде *второто место на европско ниво*, чиешто прогласување беше токму во Манчестер.



Нашите членови се нашите најголеми амбасадори и лице во очите на јавноста.

Со оглед на тоа дека “team building” активностите се неопходни за секоја организација и компанија која се стреми кон

европските и светските стандарди на успешното работење, така и МАЧР за своите членови одржа интерактивна работилница за “Team building”, на почетокот на годината.



Преку грижата за своите членови им се придружуваме на организациите кои заедно со своите тимови одлично чекорат по патот на успешноста. Од друга страна, поддржувањето на непрекинатиот развој и надградувањето на искуството со тековни информации на нашите членови, го одржуваме преку соработката со домашните и светски реномираните групации за управување со човечки ресурси, при организирање на различни обуки, тренинзи, конференции и семинари.

*продолжува...*





МАЧР 2013 – реализирани настани и активности

Учеството на семинарот за “Управување со човечки ресурси и работно право”, во организација на Академик практикум во соработка со Нау Груп, учество на предавањето за “Подобрување на компаниите преку 360 степени моделот на евалуација” во соработка со Универзитетот Американ колеџ - Скопје, викенд-предавање на темата “Стратешко менаџирање на човечките ресурси” во организација на Академијата за менаџери, Сити колеџот и Шефилд универзитетот и многу други, се само дел од нашите успешни приказни и соработки кои дополнително го збогатуваат професионалното портфолио на секој наш член.

Во текот на годината, МАЧР организираше и неколку неформални средби и HR кафе дружби на кои беа поканети сите членови на асоцијацијата. Еден од овие настани беше и 4-тиот роденден на МАЧР, кој што го обележавме и прославивме со нашите членови.



Ваквите настани придонесуваат кон негување на социјалниот дијалог, довербата во тимовите и соработка помеѓу членовите, притоа зацврстувајќи го чувството за припадност во Македонската асоцијација за човечки ресурси.



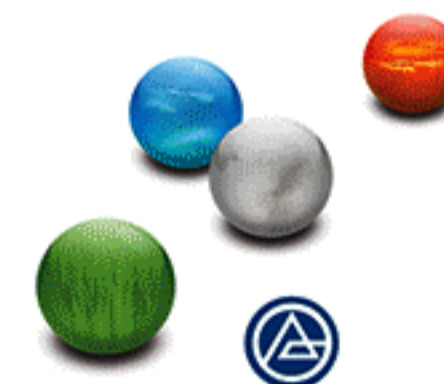
Со сè досега наведено, уште еднаш нескромно ја потврдуваме значајноста на вложениот напор и ентузијазмот во работењето, како и константното надоградување на портфолиото на работните активности на Македонската асоцијација за човечки ресурси.

Верувајте во идеи и бидете слободни  
Создавајте и бидете горди  
Дарувајте љубов и бидете сакани  
Негувајте го духот и бидете силни

Ние во Алкалоид, веруваме, создаваме,  
даруваме и ја негуваме силата која го  
движи животот и креира совршена  
хармонија наречена ЗДРАВЈЕ.



Здравјето пред сè





## ЕАРМ HR Awards 2013 – претставникот на МАЧР пласиран на второ место на европско ниво

На наше огромно задоволство претставникот на Македонската асоцијација за човечки ресурси, а воедно и на Република Македонија, Илија Ќироски кој што беше прогласен за победник за најдобар HR есеј на национално ниво, го зеде второто место и на европско ниво, за што од страна на Македонската асоцијација за човечки ресурси му беше овозможен 4-дневен престој во Манчестер, учество на ЕАПМ конгресот, како и учество на HR изложбата на Конференцијата во Манчестер!

Со својата победа Илија се здоби преку HR есеј, кој што можете да го погледнете во следните страници, именуван како “Предизвиците на новото време!”. За неговото второ наградено место, а воедно и наше достигнување пишува и во *последното издание на ЕАПМ Newsletter*.

24/7  
без  
провизија



www.evn.mk

### ВАШИОТ КОМПЈУТЕР СТАНУВА НАПЛАТЕН ПУНКТ!

БРЗО, СИГУРНО И ЕДНОСТАВНО  
ОНЛАЈН-ПЛАЌАЊЕ!

Со нашата нова услуга **е-пункт** плаќајте ги онлајн своите фактури за електрична енергија, со која било кредитна или дебитна картичка без провизија.

Едноставно регистрирајте се на [www.evn.mk](http://www.evn.mk) и имајте детален увид во сите свои трошоци, во кое било време од денот. Плаќајте ги брзо, лесно и сигурно своите заостанати или тековни фактури, трошоците за нов или за повторен приклучок, како и другите долгови, без никаква провизија. Ако, пак, имате повеќе кориснички броеви, групирајте ги во својот профил и имајте преглед на сите трошоци на едно место.

Избегнете ги каматите за задоцнето плаќање и подмирете ги своите долгови со само еден клик, од кое било место во земјава или во странство.

**EVN**

МАКЕДОНСКА АСОЦИЈАЦИЈА ЗА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

Ул. 810 бр.2, 1000 Скопје; Телефон за контакт: +389 78 389 277

e-mail адреса: [contact@mhra.mk](mailto:contact@mhra.mk); Веб страница: <http://www.mhra.mk>



## МЕНАЏМЕНТОТ СО ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ – ПРЕДИЗВИЦИТЕ НА НОВОТО ВРЕМЕ –

### Апстракт.

Низ историјата на општеството, основните постулати на економијата останаа непроменети. Во ерата на земјоделството, економијата се засноваше врз база на обработливото земјиште; во индустриската ера појдовна основа беше производството. Во новата информатичка ера, основата се состои од комуникацијата, информациите и компјутерска технологија.

Новиот милениум е предводен од глобализацијата, либерализацијата и технолошкиот развој. Развој на информатичките и комуникациските технологии придонесоа светот да стане еден поврзан систем. Новото време донесе и нови предизвици. Тие го поттикнаа прашањето за природата на досегашните практики и улога на специјалистите во областа на човечките ресурси, осознавајќи нови пристапи во функционирањето и испорачувањето на своите “добра и услуги”. Управувањето со човечки ресурси сега е исправено пред нов предизвик, создавање нови модели и процеси за постигнување на глобална подвижност, ефикасност и конкурентност.

**Главна цел** на овој есеј е детектирање на предизвиците на новото време во поглед на управувањето со човечките ресурси.

*Првично*, ќе дадам краток вовед во темата што дополнително ќе се развива во првата точка, а се однесува на промените во организациите и можностите кои ги донесе развојот на технологиите;

*Второ*, ќе се осврнам на се поголемата потреба од откривање на талентите во организациите, кои се потенцијални двигатели на главните промени и иновации во организацијата, и;

*Трето*, ќе ги разгледам корпоративната култура, доверба и лидерство како едни од најважните сегменти во функционирањето на една успешна компанија.

**Клучни зборови:** управување со човечки ресурси, глобализација, предизвици, информатичка технологија.

*продолжува...*





## 1. ВОВЕД

Глобализацијата, недостатокот на јасни граници во организациите, фокусирањето на комплементарните основни ресурси и активности, заедно со алокацијата на останатите ресурси, претставуваат главна карактеристика на компаниите на 21-от век. Знаењето и, воопшто, интелектуалниот капитал, се повеќе стануваат круцијални ресурси за компаниите, а употребата на информациските и комуникациските технологии, нужност за координација на работните активности.

Управувањето со човечките ресурси доживува значителна трансформација како резултат на развојот на информатичката технологија. Заедничката конвергенција на социјалните медиуми и мобилноста на работната сила, придонесува кон создавање на нови предизвици за човечките ресурси во организациите. Глобалната конкуренција се повеќе наметнува притисок врз менаџерите од оваа област, да прават многу побрзи и подобри бизнис одлуки. Инвестирањето во информатичката технологија често се смета како важно средство за забрзување и подобрување на процесот на донесување на одлуки.

## 2. ГЛАВЕН ДЕЛ

### 2.1. НОВИТЕ ТЕХНОЛОГИИ ГО ПРОМЕНИЈА ПРАВЕЦОТ НА МЕНАЏМЕНТОТ СО ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ

Технолошкиот развој ги подобри начините на кои комуницираме, го еволуираше начинот на кој учиме, и ги прошири нашите способности. Без разлика дали се работи за измислување на нови машини, модернизација на веќе постоечките, или откривањето на нова применливост на постоечката технологија, динамиката наложува постојан раст и развој.

Технологијата го промени светот во повеќе наврати и на повеќе начини. Во ерата на информациите, појавата на компјутерите и интернетот само ги зацврсти овие промени. Денес, многу компании не можат да функционираат без употребата на компјутер. Па така, човечките ресурси,

како составен дел од компаниите, не го заобиколија тој пат – новите технологии имаат значително влијание врз практиките и процесите од оваа област.

Развојот на технологиите бара специјалистите за човечки ресурси да престанат да размислуваат “што, по месец или година?!” и почнат да размислуваат во контекст на недели и денови. Со новите промени, тие повеќе не се само стратешки партнер во рамките на една организација, туку, и агенти насочени кон промени.

*продолжува...*





## МЕНАЏМЕНТОТ СО ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ – ПРЕДИЗВИЦИТЕ НА НОВОТО ВРЕМЕ

*Иновација* претставува способноста, да промената се препознае како можност, а не како закана<sup>1</sup>. Новите технологии значат зголемено ниво на професионалност и продуктивност. Со оглед дека тоа се главните цели на човечките ресурси, не е ни чудо што технолошките достигнувања толку брзо се прифатија во оваа област. Првенствено, регрутирањето е еден од сегментите кој беше променет со појавата на новите технологии. Пред појавата на интернетот, сите се потпираа на печатените медиуми, како што се весниците, за да објават работни места и отворени позиции. Други методи, како што е вмрежувањето, исто така беа користени, но со тоа се ограничуваше можноста илјадници потенцијални кандидати да бидат запознаени. Технологија го направи регрутирањето поефикасно, а во рацете на вистинскиот агент, и поефективно<sup>2</sup>. Второ, тренинзите и обуките за нововработените станаа поедноставни. Способноста за пристап до информации и програми за обука од подалечени локации, ја елиминира потребата обучувачите да работат директно со нововработените. Секако дека е потребно одредено ниво на интеракција, но виртуелните училиници го прават возможно обучувањето, напредувањето и оценувањето на голем број на вработени одеднаш. Трето, човечките ресурси секогаш имаат потреба од огромна количина на пишани документи, во долг временски период. Новите технологии, го прават поедноставно чувањето и располагањето со тие документи. На тој начин се елиминира потребата од пребарување низ еден бесконечен број на датотеки и документи, што заштедува време и пари. Четврто, подобрувањето во управувањето со ефикасноста е уште еден производ на технолошките подобрувања. Така, се олеснува оценувањето на ефикасноста на вработените, и полесно се добива повратна информација, со цел подобрување на функционирањето на компанијата. Воедно, лесно се детектираат недостатоците и истите лесно се санираат со понатамошни напори.

Повеќето менаџери признаваат дека интегрирањето на технологиите и системот за управување со таленти, го поедноставуваат и онака сложениот процес, овозможувајќи единствена платформа за управување со процесите како регрутацијата, учењето, управувањето со ефикасност и советувањето.

За многумина, пренасочувањето од она “што го правиме вообичаено” кон врвна и прогресивна технологија, бара огромен чекор во територијата на непознатото.<sup>3</sup>

*продолжува...*

<sup>1</sup> Ellen A. Ensher, Troy R. Nielson and Elisa Grant-Vallone. (2002) Tales from the hiring line: Effects of the Internet and Technology on HR processes. *Organizational Dynamics*. [Online] Vol.31, No.3, pp.224-244. Available at: <http://ellenensher.com/articlefiles/Tales%20from%20the.pdf> [Accessed at 4th May 2013].

<sup>2</sup> Ellen A. Ensher, Troy R. Nielson and Elisa Grant-Vallone. (2002) Tales from the hiring line: Effects of the Internet and Technology on HR processes. *Organizational Dynamics*. [Online] Vol.31, No.3, pp.224-244. Available at: <http://ellenensher.com/articlefiles/Tales%20from%20the.pdf> [Accessed at 4th May 2013].

<sup>3</sup> Talent 2. (2011) the Impact of Technology on HR [Online] Available at: <http://www.talent2.com/talent2-channel/2011/12/9/the-impact-of-technology-on-hr> [Accessed at 30th April 2013]



## 2.2. ГОЛЕМИТЕ КОМПАНИИ УЧЕСНИЦИ ВО “ГЛОБАЛНАТА ВОЈНА” ЗА ТАЛЕНТИ

Управувањето со талентите претставува системски пристап за позиционирање на " вистинската личност, на вистинското место, во вистинско време".<sup>4</sup> Најдобрите светски компании знаат дека нивната иднина е во рацете на мал број високо талентиран и продуктивен кадар. Затоа, повеќе од 70 проценти од компаниите во Европа се во постојана потрага по талентирана работна сила што ќе ги збогати нивните човечки потенцијали. Важноста на привлекување и задржување на талентите во било која организација е слична на важноста и потребата на фудбалски клубови да ги имаат најдобрите играчи. Талентите се оние кои придонесуваат најмногу за развојот и постигнување на целите, како и создавање на дополнителна вредност за организацијата. Истражувањата покажуваат дека компаниите кои имаат систем за управување со талентите, статистички гледано, се поуспешни од своите конкуренти на пазарот во целина. Едноставно кажано, тие имаат огромно влијание врз работењето на организацијата и функционирањето. Улогата на талентите во организацијата е дури и повеќе од значајно, ако се земе во предвид модифицираното правило на Парето (80/20)<sup>5</sup>, кое во овој случај значи дека близу 20 проценти од вработените се заслужни за речиси 80 проценти од извршената работа и постигнатите резултати; за жал, ова правило важи и обратно.

Талентите се исклучително продуктивни и ним им треба навистина посебен пристап. Затоа, не е чудно што скоро секоја успешна компанија или организација, денес, има посебни програми за развој и одржување на таленти, затоа што се свесни дека тие имаат многу големо влијание врз развојот на бизнисот. Покрај тоа, неколку успешни компании имаат посебни лица одговорни за постојан надзор и комуникација со такви човечки капацитети и потенцијали, бидејќи пропуштањето на таквите лица е скапо во однос на користа што ја носат за организацијата. Едно нешто што никако не смее да се заборава е дека “талентот е потенцијал, а потенцијалот бара инклузивност со цел да се манифестира и претвори во капацитет - не е доволно само да се препознае талентот, туку неопходно е да се развие и интегрира”<sup>6</sup>. Секому е јасно дека талентите се оние кои ја прават разликата и дека управувањето со таленти носи успех за компанијата.

*продолжува...*

<sup>4</sup> Forbes. (2012) Right People, Right Place, Right Time. [Online] Available at: <http://www.forbes.com/sites/andyellwood/2012/07/31/right-people-right-place-right-time/> [Accessed at 13th May 2013]

<sup>5</sup> The Nielson Group. (2007). 80/20 Talent management. The Nielson Report. 7 (12), pp.1-4.

<sup>6</sup> OECD. Public Affairs Division, Public Affairs and Communications Directorate. (2009) The Global Competition for Talent. Paris: under the responsibility of the Secretary-General.



## МЕНАЏМЕНТОТ СО ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ – ПРЕДИЗВИЦИТЕ НА НОВОТО ВРЕМЕ

Што е она што во суштина се менува? Првенствено, поединци успеваат да постигнат многу повеќе, бидејќи постои дополнителен простор да го покажат својот потенцијал. Тие се луѓето кои носат позитивни промени и иновации во компанијата. Понатаму, тие се многу посреќни затоа што постигнале самоактуелизирање како личност која е ориентирана кон прогресивност; не ретко тоа е така само затоа што некој се занимава со нив. Во овие случаи, дури и вработените кои не се детектирани како таленти, не се помалку горди на својата компанија, бидејќи се создава култура на евалуација, потенцијал за развој и сигурност. Менаџерите кои вршат надзор над талентите добиваат ефикасни и ефективни работници, што се одразува на успехите на компанијата, и секако доведува до поголем профит за самата компанија.<sup>7</sup>

Прашувате зошто во секоја компанија не постои таква програма? Постојат неколку главни причини. Прво, процесот може да биде навистина обемен и носи многу предуслови, сам по себе: треба да има луѓе кои се способни (поседуваат знаење, искуство и вештини) и се мотивирани да бидат носители на овој процес, како и да одредат дополнителни процеси кои ќе застанат во кругот на управување со таленти. Второ, постојат голем број на потенцијални, специфични предизвици, кои може да ги загрижи луѓето кои учествуваат во овој процес: недостатокот на поддршка од надредените, недефинираниот буџет за овој процес, нејаснотиите во потребата од таленти, погрешно сфаќање од страна на вработените, несоодветен избор на таленти, неусогласеноста на визиите на компанијата и аспирациите на вработениот итн. Како и да е, свеста за овие и многу други ризици не треба да нè натера да се откажеме, напротив, треба да не направи уште понасочени и посериозни во планирањето и спроведувањето на процесот во нашата организација.

Сепак, најголем проблем се јавува во фазата на имплементација – голем дел од тоа се должи на недостаток на воспоставен систем на таргетирање. Од друга страна, постои и несигурност околу “вистинскиот избор на таленти”, и начинот да се мотивира една личност за да го манифестира својот потенцијал.

*продолжува...*



<sup>7</sup> OECD. Public Affairs Division, Public Affairs and Communications Directorate. (2002) International Mobility of the Highly Skilled. Paris: under the responsibility of the Secretary-General.



### 2.3. РАЗВОЈОТ НА ДОВЕРБАТА И КУЛТУРАТА ВО ОРГАНИЗАЦИИТЕ Е КЛУЧНА ЗА ИДНИНАТА

Целите на компанијата во најголема мера се постигнуваат кога лидерите поттикнуваат навики што придонесуваат кон изградба на доверба во тимот. Кога Ралф Валдо Емерсон кажал дека недовербата е скапа работа, почитуваниот есеист и татко на американскиот трансцендентализам не мислел само на финансиски загуби. На денешните компании им е кристално јасно дека функционирањето може да претрпи културни и финансиски нарушувања доколку довербата не претставува темелна вредност во работната околина. Во сите организации, има разни нивоа на генерации и искуства. Најголеми предизвик претставува изнаоѓањето на начин да се пристапи кон



што е можно повеќе вработени, кои се различни во своите знаења и компетенции, и се на различно ниво на кариерен развој.

Компаниите на модерното време го сфатија тоа, поминувајќи го потешкиот пат.

Довербата не е вредност која може да се додели. Напротив, таа мора да се заработи и постојано да се одржува. Лидерите кои имаат задача да остваруваат бизнис резултати, преку

стратешко управување со талентите корпоративната култура, мора да бидат сигурни дека ја имаат стекнато довербата на вработените при секое ниво на организацијата. Со добри способности за комуникација и односи со вработените, лидерите можат да создадат силна култура на доверба во компанијата. Тогаш, кога довербата ќе стане правило - наместо исклучок, ќе следат позитивни деловни резултати.

*продолжува...*



<sup>8</sup> Rani Zahed. (2011). Creating a Culture of Trust. [Online] Available at: [http://www.thehrreview.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=356%3Acreating-a-culture-of-trust&catid=34%3Afeatured-articles&lang=en](http://www.thehrreview.com/index.php?option=com_content&view=article&id=356%3Acreating-a-culture-of-trust&catid=34%3Afeatured-articles&lang=en) . [Accessed at 13th May 2013].

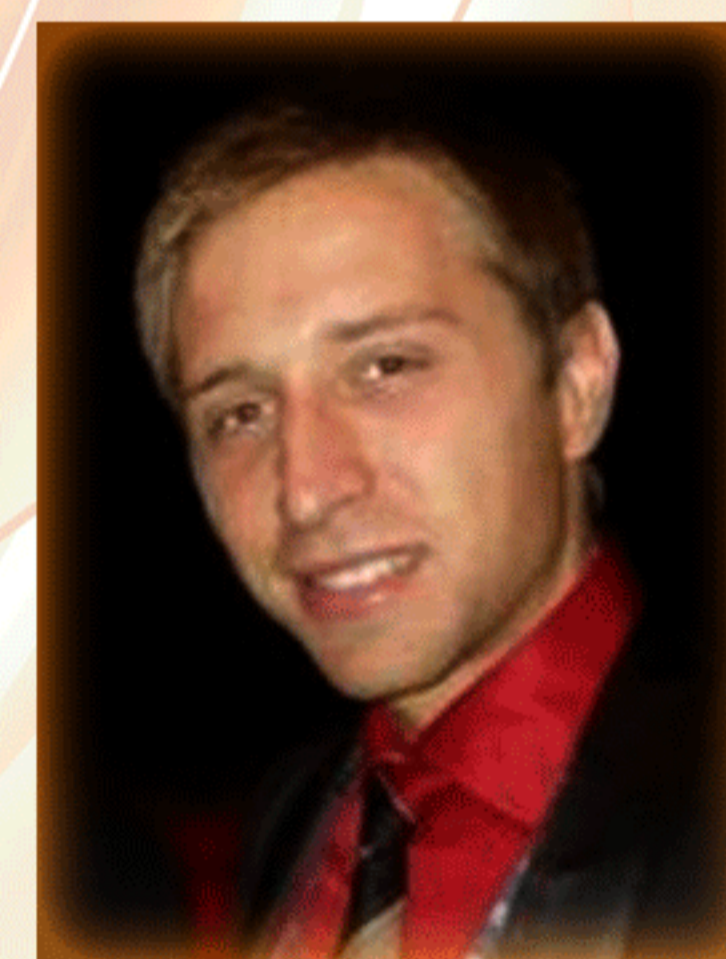


### 3. ЗАКЛУЧОК

Сите ние сме соочени со предизвиците на глобализацијата и индустриализацијата на глобалната деловна сцена. Организациите во 21-виот век зависат од начинот на кој човечките ресурси ќе се справат со промените.

Компаниите поседуваат капитал, технологија и човечки ресурси; но, токму човечките ресурси се оние што директно можат да го потпомогнат соочувањето со предизвиците. Капиталот може лесно да се создаде. Технологијата може лесно да се надградува и напредува. Човечките ресурси се оние кои треба да ја поттикнат организацијата да премине преку секој следен предизвик, со голема храброст, мотивираност и решителност.

Илија Ќироски



### 4. КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

- 1) Ellen A. Ensher, Troy R. Nielson and Elisa Grant-Vallone. (2002) Tales from the hiring line: Effects of the Internet and Technology on HR processes. Organizational Dynamics. [Online] Vol.31, No.3, pp.224-244. Available at: <http://ellenensher.com/articlefiles/Tales%20from%20the.pdf>
- 2) Forbes. (2012) Right People, Right Place, Right Time. [Online] Available at: <http://www.forbes.com/sites/andyellwood/2012/07/31/right-people-right-place-right-time/>
- 3) Harvard Business Review. (2011) Finding & keeping the best people. Boston, Massachusetts.
- 4) Македонски центар за меѓународна соработка. (2008) Менаџмент со човечки ресурси – прирачник - Скопје.
- 5) OECD. Public Affairs Division, Public Affairs and Communications Directorate. (2002) International Mobility of the Highly Skilled. Paris
- 6) OECD. Public Affairs Division, Public Affairs and Communications Directorate. (2009) The Global Competition for Talent. Paris: under the responsibility of the Secretary-General.
- 7) Rani Zahed. (2011). Creating a Culture of Trust. [Online] Available at: [http://www.thehrreview.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=356%3Acreating-a-culture-of-trust&catid=34%3Afeatured-articles&lang=en](http://www.thehrreview.com/index.php?option=com_content&view=article&id=356%3Acreating-a-culture-of-trust&catid=34%3Afeatured-articles&lang=en)
- 8) Talent 2. (2011) the Impact of Technology on HR [Online] Available at: <http://www.talent2.com/talent2-channel/2011/12/9/the-impact-of-technology-on-hr>
- 9) The Nielson Group. (2007). 80/20 Talent management. The Nielson Report. 7 (12)



## МАЧР НА HR МАПАТА- BCG

### ЕВРОПСКИТЕ ТРЕНДОВИ ВО МЕНАЏМЕНТОТ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ

Почитувани колеги, почитувани членови на Македонската асоцијација за човечки ресурси, на почетокот на измината година од страна на European Association for People Management (EAPM) и Boston Consulting Group (BCG) бевме поканети да партиципираме во европското истражување за 2013 година под наслов "Creating People Advantage 2013 - Lifting HR Practices To The Next Level".

Ова истражување како едно од најголемите и најсовремените истражувања од ваков вид во светот имаше за цел да ги идентификува европските трендовите во менаџментот на човечките ресурси, односно клучните МЧР приоритети за 2013 година и да ги предочи менталните предизвици и можности со кои се соочуваме во работењето. Можноста да учествуваме во вакви клучни истражувања дефинитивно претставува голема чест за нас, а ведно претставува и добра можност да ја промовираме нашата земја и нашата професија како клучен придонесувач во идентификување на предизвиците и креирање на трендовите во нашата професија и истата да ја подигнеме на повисоко рамниште во Европа.

Благодарение на Вас почитувани колеги кои ја препознавте важноста на учеството во едно вакво истражување, и кои одвоивте дел од вашето драгоцено време да одговорите на онлајн анкетниот прашалник доставен преку МАЧР, за прв пат на HR мапата на Европа ја позициониравте и нашата земја како прилично важен контрибутор.

Токму затоа, од мое лично име, но и од името на Македонската асоцијација за човечки ресурси би сакал да ви се заблагодарам и да ве поттикнам да останете отворени за соработка и професионално одговорни и во иднина.

Веројатно не помалку поважно од самото учество на нашата држава преку своите претставници од HR професијата во ова истражување се добиените резултати од него. Иако на секој од вас топло би ви препорачал да го прочитате целосниот извештај, сепак овде сосема на кусо ќе се обидам да ги издвојам најважните идентификувани МЧР приоритети за 2013 година во Европа и кај нас.

Прв заклучок до кој е дојдено со истражувањето е дека **резултатите на секоја успешна компанија зависат од поврзаноста на МЧР стратегијата со организациската стратегија.**

Долгорочното стратегиско планирање на човечките ресурси, регрутирањето, менаџментот на перформанси и развојот на вработените бараат **холистички пристап во работењето и систематско инвестирање.**

*продолжува...*





## ЕВРОПСКИТЕ ТРЕНДОВИ ВО МЕНАЏМЕНТОТ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ

Вториот заклучок е дека компаниите мораат да ги урнат постојните организациски (функционални) силоси кои постојат помеѓу деловните функции во рамките на организацијата или помеѓу нејзините претставништва во различните региони. Неопходно е менаџерите за човечките ресурси да поседуваат широки и доволни познавања за начинот на функционирање на бизнисот. Квалитетен менаџмент на човечки ресурси претпоставува примена на добро структуриран МЧР модел потребен за управување на МЧР активностите на конзистентен начин ширум организацијата.

Третиот заклучок е дека компаниите требаат континуирано да ги следат, односно мерат своите МЧР активности и своите одлуки сè повеќе да ги засноваат на објективни информации.

Во однос на Европските приоритети во менаџментот на човечките ресурси за 2013 год. респондентите како најважни ги посочуваат:

1. Талент менаџментот и лидерството;
2. МЧР аналитиката: стратегиско планирање на работната сила и рапортирање; и
3. Ангажманот, организациското однесување и управувањето на организациската култура.

*продолжува...*



Академија  
за Менаџери



## МАГИСТЕРСКИ СТУДИИ И ПОСТДИПЛОМСКИ ПРОГРАМИ ОД УНИВЕРЗИТЕТОТ ШЕФИЛД ВО СКОПЈЕ!

### СМЕРОВИ:

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

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

Повеќе информации на: [www.managersacademy.mk](http://www.managersacademy.mk)



The  
University  
Of  
Sheffield.



**CITY College**  
An International  
Faculty Of  
The University.



## ЕВРОПСКИТЕ ТРЕНДОВИ ВО МЕНАЏМЕНТОТ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ

Овие три функции на МЧР освен што се оценети како приоритетни во следниот период, воедно се оценети и како функции во кои треба да се вложува во подобрување на управувачкиот капацитет бидејќи во моментот, истиот е недоволен. После нив следат Менаџмент на перформанси и наградување, Обука и развој на вработените, МЧР комуникации и социјални медиуми, Регрутирање и вработување итн.



Ако направиме споредба на просечните предвидувања во Европа со оние на македонските менаџери за човечки ресурси ќе утврдиме голем степен на согласност за тоа кои се најважните приоритети во менаџментот на човечки ресурси за 2013 година. Нашите колеги како и нивните европски колеги како најважен го издвојуваат Талент менаџментот и лидерството. На второ место по важност во Македонија се наведуваат МЧР комуникациите и социјалните медиуми, а на трето место Менаџментот на перформанси и наградувањето. МЧР аналитиката, односно стратегиско планирање на работната сила и рапортирање и Ангажманот, организациското однесувањето и управувањето на организациската култура кои беа оценети како втори и трети по приоритет од европските колеги, македонските менаџери ги вреднуваат на четврто и петто место.

Сево ова упатува на заклучокот дека постои голема согласност за приоритетите за развој и унапредување на оваа менаџерска дисциплина. Иако фокусот на МЧР професионалците е насочен кон вистинските МЧР практики, сепак треба да се предупредат дека вложувањата во овие претходно споменати приоритети воопшто не се едноставни, а резултатите не се пропорционални со инвестициите ангажирани во нив (мерено преку потрошено време, пари и ангажираните вработени).

Овие аспекти од менаџментот на човечките ресурси се прилично комплексни и ориентирани кон иднината, па е потребно подолго време инвестициите во нив да вродат со видливи резултати. Токму затоа од критично значење е МЧР професионалците во својата работа да бидат упорни, стрпливи и долгорочно ориентирани бидејќи тоа е формулата за вистински успех во работата.

Крајните резултати, препораки и издвоените специфични МЧР практики, можете подетално да ги разгледате во самиот [извештај](#) на веб-страницата на МАЧР.

Доц. д-р Ефтимов Љупчо





## Избор на HR менаџер на годината

Македонската асоцијација за Човечки ресурси (МАЧР), како единствено професионално здружение на HR професионалци во земјата, има МИСИЈА со своето работење да ја поддржува и развива професијата управување со човечки ресурси и да придонесува за унапредување на нејзиниот статус.

За таа цел оваа година ја воведовме

### HR НАГРАДАТА ЗА HR МЕНАѢЕР НА ГОДИНАТА!!!

#### ЦЕЛТА НА ИЗБОРОТ

Целта е да се препознае, признае, промовира и награди успехот на најпосветениот професионалец во делот на управување со човечките ресурси од една страна и од друга страна промовирање и признание на организацијата со успешните практики во делот на управувањето со човечките ресурси, а во целиот тој процес меѓусебно разменување на успешни практики за поддржување на меѓусебното учење и унапредување на HR практиките во македонските организации.

#### ПРОГЛАСУВАЊЕ НА ПОБЕДНИКОТ

Рокот за доставување на номинации заврши заклучно со 28 февруари, 2014 година, а евалуацијата на пријавените кандидати согласно поставените критериуми, ќе се одвива во текот на следниот период, се до одржувањето на 6 тата меѓународна Конференција, кога ќе биде јавно прогласен селектираниот победник во Изборот за **HR менаџер на 2014 година!**



## HRM статии од нашите членови

### GLASS CEILING – КОНЦЕПТ

#### 1. Што подразбира концептот „glass ceiling“?

Концептот „glass ceiling“ станува популарен со објавувањето на статијата во март 1986 година, во списанието Wall Street Journal. Првично е употребен како метафора за да се објасни „нееднаквоста“ меѓу еднаквите и за да се објасни конфликтот кој се јавува кога квалификувани, едуцирани и образовани жени немаат можност да стигнат до повисоките менаџерски позиции, да се искачат по корпоративните „скапила“ или кога не се платени еднакво со мажите, за ист тип на работа што ја вршат. Терминот „glass ceiling“ се однесува на половата дискриминација којашто ги ограничува жените и ги прави инфериорни во организацијата или пошироко, во општеството.

Терминот подразбира присуство на предрасуди и стереотипи во општеството или во компаниите, во врска со физичката и менталната способност на жените.



#### 2. Дали под терминот „glass ceiling“ се подразбира единствено половата дискриминација?

После неговата појава релативно брзо овој термин добил една поширока примена, па денес метафората „glass ceiling“ се однесува и



на постоењето социјални и внатрешни организациски бариери, дискриминација кон припадниците на помалите групи вработени, различната исплатена плата за исто работно место, етнички, национални, религиозни дискриминации, сексуални вознемирувања на работното место, како и дискриминација кон хомосексуалците, самците, разведените или самохраните родители.

#### 3. Дали е „glass ceiling“ – концептот, присутен во фазата на регрутирање или унапредување на вработените?

Досегашните истражувања го прават неспорен фактот дека голем број одлуки во врска со изборот при вработувањата или унапредувањата на работа, се прават врз основа на изгледот на личноста, физичкиот изглед на телото, постоење на роднински врски (непотизам) и пријателски односи, партиска, верска, национална припадност и слично. Секое фаворизирање на поединци каде се земаат во предвид некои поинакви критериуми кои се невообичаени во практиката и кои не важат за сите вработени или потенцијални вработени подеднакво, може да биде третирано како присуство на „glass ceiling“.

продолжува...





#### 4. Што подразбира концептот „glass ceiling“ во сферата на економијата?

Во економијата, терминот „glass ceiling“ е метафора за постоење на невидлива, вештачка, но непробојна бариера кон повисоките хиерархиски нивоа, која ги држи помалите групи на вработени и жените, професионално да се издигнат и да успеат во својата кариера, независно од нивото на образование, квалификациите, знаењето, способностите, стручноста или достигнувањата. Евидентна е појавата на ексклузивното право на мажите да доминираат во врвните менаџерски позиции на компаниите. И покрај истото ниво на постигнато образование, амбициите и посветеноста кон работата, неспорен факт е дека мажите напредуваат многу побрзо од жените.

#### 5. Во кој модел на организација најчесто се чувствува неговото присуство?

Теоријата и бројните истражувања покажале дека бирократската организација која се одликува со бројни хиерархиски нивоа се среќава во која многу почесто се сретнува присуството на „glass ceiling“. Автократското лидерство каде се раководи и управува со методата на казни и награди, како форма на екстринсичен модел на мотивација (сет на морков и стап), каде се стимулира и поддржува формалната комуникација која е строго канализирана и која се одвива најчесто одгоре-надолу. Ваквиот модел на организација претпоставува склучување на психолошки договор помеѓу вработените и работодавачот каде настанува размена или трансакција на работа за плата. Во овој организациски модел, лидерот е строго ориентиран кон работата, плановите и задачите кој од своите вработени

пред сè бара исполнување на поставените задачи и запазување на крајните рокови. Остварените перформанси подлежат на редовна проверка и контрола на работењето.

Во хиерархискиот модел на организација постои строга поделба на работите, помеѓу оние кои мислат (менаџерите) и оние кои работат (вработените), каде вработените се едноставни, прости извршители и послушници, каде се создава идеална средина во која се појавува, расте и се развива концептот „glass ceiling“.

#### 6. Кои се последиците од „glass ceiling“?



Ваквиот нееднаков третман кон вработените во организацијата создава чувство на непожелност, создава комплекс на помала вредност и инфериорност кај вработените.

Помеѓу вработените се појавува недоверба и сомнеж, постои нелојална конкуренција, никој не ги знае правилата на игра, утврдените правила не важат за сите подеднакво, не е исклучена можноста да се појави завист и љубомора помеѓу вработените, опструкции и саботажи во работењето кои на еден подолг рок кај вработените можат да предизвикаат најразлични облици на фрустрации и чувство на незадоволство.

Сето ова во целина не може никако да биде вреднувано како здрава животна и работна средина, ниту може да стане збор за позитивно организациско однесување во колективот.

*продолжува...*



## HRM статии од нашите членови

## GLASS CEILING – КОНЦЕПТ

Во ваквите организации љубоптноста се смета за грев, поставувањето на прашања, барањето на дополнителни објаснувања или презентирање на сопствени мислења и ставови се третираат во најмала рака како невкусно и несоодветно однесување. Вработените кои се однесуваат, размислуваат и работат поинаку, надвор од етаблираните организациски шеми на однесување, вработени кои се обидуваат да излезат од утврдената матрица, индиректно се третираат и етикетираат како вработени кои се обидуваат да го „лулаат бродот“. Тоа е однесување кое ги вознемирува менаџерите, затоа што ги извлекува надвор од зоната на конфор, надвор од позицијата каде што се чувствуваат удобно и пријатно. И покрај тоа што кај вработените постојат бројни нејаснотии и непознаници во текот на работењето, никој не се осмелува јавно и гласно за нив да дискутира, од причина што истото се игнорира во најмала рака или со сите расположиви средства се настојува истото да се „сузбие“, спречи и оневозможи. На тој начин на вработените им се испраќа невербална порака од која се влече заклучок дека таквото однесување во организацијата е неприфатливо.

На изглед средбата и првиот контакт со ваквата организација остава впечаток дека е се во најдобар ред, но само на прв поглед. Во ваквата бирократизирана компанија луѓето живеат изолирано, помеѓу себе ретко кога комуницираат освен за работата, таму можностите за развој на кариерата се ограничени, а вработените заземаат одредени и строго дефинирани позиции и работни места.

Вработените кои се одликуваат со поинакви и поразлични размислувања не успеваат да се пронајдат себеси во ова окружување.

Тие не се гледаат себеси како дел од формираната организациска „сива маса“ па многу често ваквите вработени не се помируваат со медиокритетите во компанијата. Ваквите бирократски и хиерархиски организации не им го нудат потребниот предизвик на амбициозните вработени кои сакаат повеќе и подобро, таму немаат можности да го ослободат својот потенцијал и капацитет, во таквата ригидна средина не можат да се реализираат себеси и да го реализираат своето резиме. Како последица од сето тоа, во овие компании одливот на работна сила е многу честа појава, бидејќи во ваквите компании амбициозните, динамични и креативни луѓе не се чувствуваат слободни, ваквата средина ги гуши и не им ги задоволува нивните елементарни потреби за личен и професионален развој.

*продолжува...*





Во ваквите организации царува автократското организациско однесување каде вработените се прости извршители, каде високо се вреднува нивната послушност, каде недостасува креативноста, инвентивноста и иновативноста на луѓето, не затоа што ја нема и не постои, туку затоа што во овој модел на организација не се создаваат услови за нивен понатамошен динамички развој.

### 7. Која е тајната формула за успешност која ја користат развиените организации во светот?

Успешните компании кои дејствуваат глобално, на светскиот пазар се појавуваат како силни играчи, од причина што тие не ги сегментираат ниту ги делат вработените според нивните различности, напротив, за разлика од останатите тие од спектарот на варијации и различности, создаваат синергија и обезбедуваат компаративна предност за компанијата.

Овие модерни компании одамна станале свесни дека различното размислување и однесување на вработените е корисна повратна информација или одраз во огледалото, кое покажува до кое ниво стигнале во процесот на промени, истото им сигнализира што е тоа што треба да се смени во иднина, сè со една единствена цел, заедничка реализација на однапред зацртаната визија.

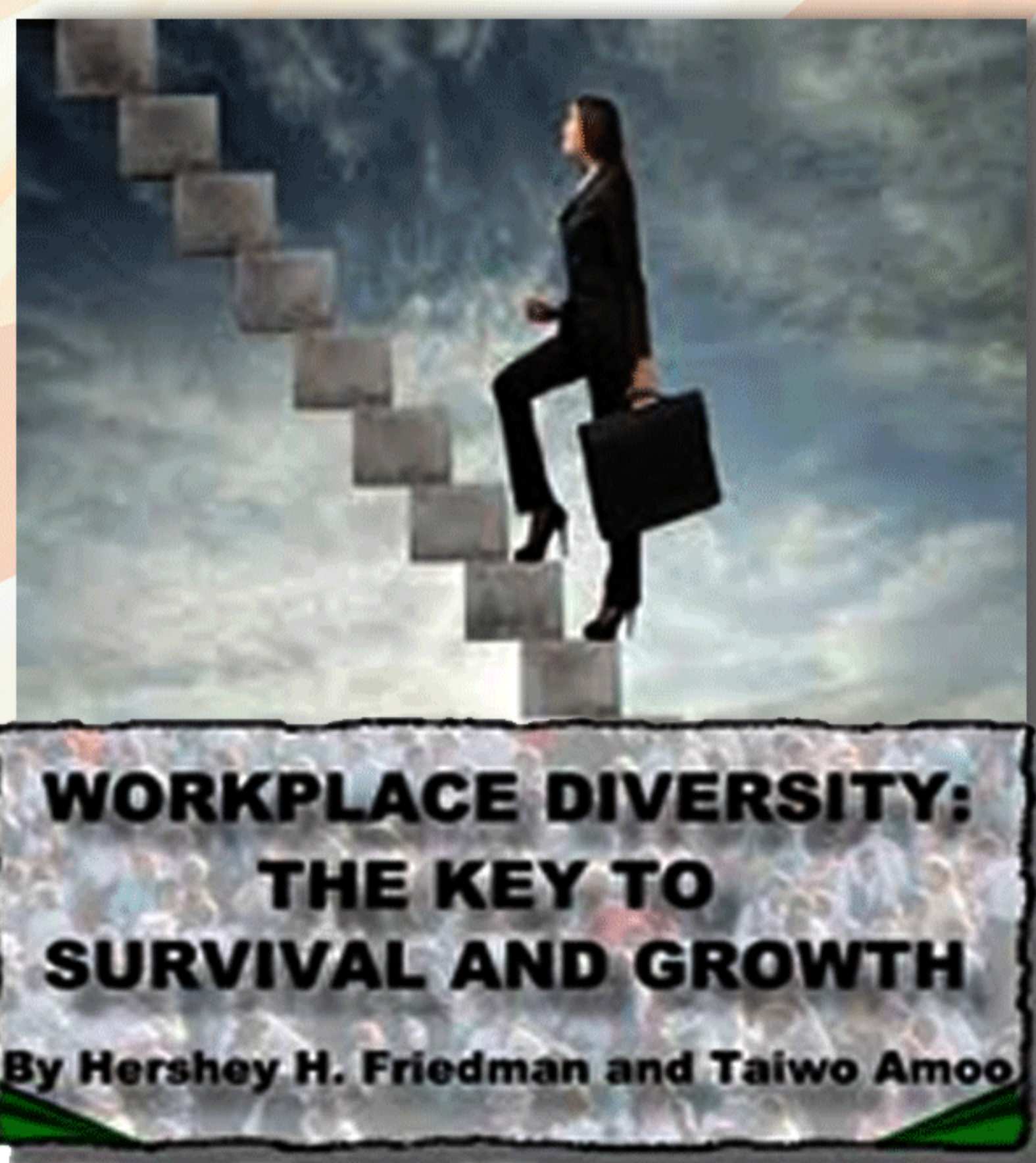
Компанијата која се наоѓа постојано надвор од зоната на сигурност и удобност, која во континуитет ги проверува и корегира своите чекори кои ги спроведува, одамна осознала дека надвор од конфор зоната е местото каде што се случува магијата.

Таму е местото каде се ослободува потенцијалот и креативноста на вработените, таму е изворот на инвентивност и иновативност, тоа е зоната каде се случуваат промени, каде компанијата расте и се развива. Од тие причини успешните компании не само што ги прифаќаат разликите кои постојат помеѓу вработените, туку истите се во постојана потрага по нови идеи и инвентивни размислувања врз чија основа ги градат своите одржливи конкурентски предности.

### 8. Какви се идните насоки на компаниите на 21. век?

Компаниите на 21. век не само што не ги игнорираат или потценуваат различностите коишто природно постојат меѓу луѓето, напротив, тие се во постојана потрага по „различните“, бидејќи се свесни дека тука лежи „семеето“ на идната инвентивност, иновативност и оригиналност.

*продолжува...*





## HRM статии од нашите членови

## GLASS CEILING – КОНЦЕПТ

Затоа, во своите стратегии за управување со различностите меѓу луѓето користат современи модели за планирање на работната сила, будно ги следат и проактивно делуваат на промените што се случуваат во врска со понудата и побарувачката на работна сила, евентуалните кусоци или вишоци на одредени профили коишто се појавуваат на пазарот на трудот, брзо делуваат и изготвуваат стратегиски планови, ги менаџираат ризиците и носат одлуки.



Како една од спектарот на методи кои ги користат е примената на моќен талент-менаџмент, на вработените им нудат тренинг-програми во организацијата, тимска работа и работилници, како и програми за лидерство преку кои создаваат услови за нивно понатамошно растење и развивање.



Компаниите нудат развој на професионалните кариери и истовремено го зголемуваат нивото на знаењата и вештините на вработените и на организацијата во целост. Ваквиот третман организациите ги прави еластични, подвижни, флексибилни и моќни, со што одат чекор побрзо од сите останати. Компаративната предност ја создаваат со помош на организациско однесување и со корпоративна култура која е ориентирана кон луѓето, создаваат благопријатна и посакувана работна атмосфера за вработените, колегијалност и меѓусебна соработка.

Компаниите на 21. век на новите вработени им нудат солидни компензациски пакети и придобивки, влијаат на нивото на задоволство од работата, ја зголемуваат посветеноста и лојалноста на вработените, при што се натпреваруваат и ги надминуваат понудите од останатите мултинационални компании.

д-р Елизабета Нестороска Димиќ





HRM статии од нашите членови

## МАЛАТА РАЗЛИКА КОЈА ЈА ПРАВИ РАЗЛИКАТА

Малата разлика во која луѓето многу се разликуваат е начинот на размислување. Сите ние размислуваме за работата и имаме некаков став околу тоа. Начинот на кој што ги гледаме работите значајно влијае на тоа што ќе постигнеме во работата.

Разгледувајќи ги исказите подолу, некои од нив водат кон успех?

**Дали?**

1. Никогаш нема да го направам тоа како што треба.
2. Никој не ме сака.
3. Сè што ќе почнам, сè излегува наопаку.

**Или?**

1. Кои работи веќе ги направив, а мислев дека нема никогаш да успеам да ги направам?
2. Со кого добро соработувам?
3. Што е она што оди добро во мојата работа?

Сите ние си зборуваме сами со себе. Начинот на кој што си зборуваме, начинот на кој што се охрабруваме или обесхрабруваме има големо влијание на квалитетот на нашиот живот.

Луѓето кои што се среќни, здрави и задоволни се оние луѓе кои позитивно зборуваат сами пред себе за себе.



Ако направиме анализа во најголемиот број на случаи за работите за кои што негативно сме си зборувале сами на себе и сме предвидувале црни сценарија, не ни биле поткрепени со некаков реален доказ за можниот негативен исход.

Она по кое што се разликуваат успешните и помалку успешните луѓе според НЛП (неуролингвистичко програмирање) е начинот на кој што размислуваат, на што ја фокусираат својата енергија.

Исто како што и истражувањата посочуваат дека ~80% од луѓето знаат што е потребно да се направи за да се постигне посакуваното, но дека само ~20% се спремни да направат напор да го постигнат тоа.

**Сите ние имаме избор, според кој и ги добиваме резултатите.**

м-р Ана Салтирова Давидовски  
НЛП тренер





HRM статии од нашите членови

## ПОЗИТИВЕН ПСИХОЛОШКИ КАПИТАЛ

## Што е Позитивна психологија?

Позитивната психологија според психологот и истражувач Martin Seligman се занимава со предностите на луѓето отколку со нивните слабости и како истите можат да се развијат и унапредат. Посебно се фокусира на нивните предности и јаки особини отколку на нивните слабости, на здравјето и виталноста наместо на болестите и патологијата.

## Што е и кое е значењето на Позитивното организациско однесување за компаниите?

Позитивното организациско однесување е применување на позитивната ориентираност на човечки ресурси и нивните капацитети како и можноста тие да се развиваат, ефикасно да се управуваат и мерат. Со цел подобрување на ефикасноста и работењето на компаниите.



Психолошкиот капитал може да се набљудува како кои сме ние и што може да станеме со позитивен развој. Психолошкиот капитал е позитивно психолошко ниво на развој на личноста кој ги зема во предвид следниве компоненти:

**Само-ефикасноста** како дел од позитивниот психолошки капитал значи да се поседува способност и самодоверба да се активира мотивацијата, когнитивните ресурси и типот на акција кои што се неопходни да се постигне поставената цел или одредената задача.

*продолжува...*



ЦЕНТАР ЗА НЕФОРМАЛНО ОБРАЗОВАНИЕ ТРИАГОЛНИК повеќе од 10 години РАБОТИ НА РАЗВОЈ НА ЧОВЕЧКИОТ КАПИТАЛ ВО МАКЕДОНИЈА, НА ПОЧЕТОКОТ ПРЕКУ ОРГАНИЗАЦИЈА НА НЕФОРМАЛНО ОБРАЗОВАНИЕ И ОБУКИ ЗА ИНДИВИДУИ, А ДЕНЕС ВЕЌЕ СО КОМПЛЕТЕН СПЕКТАР НА УСЛУГИ КАКО ЗА ИНДИВИДУАЛЦИТЕ ЗАИНТЕРЕСИРАНИ ЗА СОПСТВЕНА НАДОГРАДБА, ТАКА И ЗА КОМПАНИИТЕ И ОРГАНИЗАЦИИТЕ ОД ЈАВНИОТ И БИЗНИС СЕКТОРОТ.

*Понудата на услуги на Триаголник вклучува:*

- краткорочни и долгорочни обуки за индивидуи (комуникација, презентација, преговарање, тимска работа, асертивност и сл.);
- специфични обуки кои можат да послужат за доквалификација, напредување во кариерата или промена на професијата (менаџмент, проект менаџмент, ЕУ фондови, финансиски менаџмент и сл.), дел од кои се сертифицираат со кредити согласно со Европскиот Кредит Трансфер Систем (ECTS).
- Обуки и консултантски услуги за компании, со можност за специфична "обука по мерка" согласно со претходно направена процена на потребите на клиентот.
- Триаголник модел на стратешко планирање кој претставува основа од која понатаму произлегуваат различните интервенции во процесот на развој на човечките ресурси и гарантира остварување на поставените стратешки цели и таргети.

За повеќе информации [www.triagolnik.org.mk](http://www.triagolnik.org.mk)



## HRM статии од нашите членови

Личностите кои ги поседуваат овие карактеристики себе си си поставуваат високи цели и не чекаат целите да бидат поставени за нив. Тие избираат сложени задачи и предизвиците и просперитетот им се добредојдени. Скептицизмот, недовербата во себе, негативниот фидбек, повторениот неуспех имаат мал импакт на нив. Меѓу другото имаат висока мотивација, прават големи напори за постигнување на целите и се истрајни кога се соочени со препреки.



**Надеж** - обично се поистоветува со фантазирање или непотврдени позитивни ставови. Сепак надежта, како компонента на позитивниот психолошки капитал е позитивна мотивациска состојба која се базира на енергија насочена кон одредена цел во одредена организација со меѓусебно делување на вработените со цел постигнување на истата.

Алтернативните начини за исполнување на целта како што се патеките (pathways) или начинот на моќ (way power) и вољата се битни колку и дефиниција на компонентата надеж. Генерирањето на алтернативни начини за да се постигнат одредени цели и задачи и да се има воља се од голема важност, како што

## ПОЗИТИВЕН ПСИХОЛОШКИ КАПИТАЛ

алтернативниот начин на моќ (way power) е индикација за јачината на определбата да се постигнат истите.

Заклучно, надежта како битна компонента на позитивниот психолошки капитал значи да се има јасни цели и задачи, волја да се постигнат истите и алтернативни патишта за нивно исполнување. Не е доволно да се има само една компонента за да се дефинира надежта, волјата и начинот на моќ се надполнуваат една со друга.

**Оптимизам** - значи предвидување дека ќе се случат добри работи во иднина. Но она што е уште поважно е дека оптимизмот зависи од причините што некој ги користи за да појасни зошто некои настани се случуваат, без разлика дали тие се позитивни или негативни, или се минато, сегашност или иднина.

Понекогаш може да се потроши време и енергија и да се фокусира на позитивните настани, но ако не се користи оптимистично појаснувачки начин и стил, голема е веројатноста дека ќе се остане на песимистичката страна.

*продолжува...*





## HRM статии од нашите членови

Оптимистично појаснувачкиот стил и начин овозможува позитивно да се видат и усвојат добрите аспекти во животот, не само во минатото и сегашноста, но исто така и во иднина. Исто така, соочувајќи се со негативни или неочекувани настани или ситуации, оптимистичните луѓе сметаат дека причините ќе бидат привремени и надворешни. На тој начин остануваат позитивни и сигурни за иднината.

**Еластичноста** е позитивна психолошка сила за справување, одбивање и отскокнување од несакани дејствија како што се неизвесноста, конфликтот, неуспехот или од екстерни позитивни настани како што се промените и зголемената одговорност. Личностите кои ја поседуваат оваа компонента, неповолностите и неуспехите ги гледаат како фактори на ризик и како предизвик за развој и успех.

## ПОЗИТИВЕН ПСИХОЛОШКИ КАПИТАЛ



Еластичноста не е само атрибут за лидерите, таа е исто така позитивен психолошки капитал за вработените.

Таа придонесува и кај лидерите и кај вработените да се развијат чувството на одговорност, мотивацијата за учење и подобрување на вештините за постигнување на целите, и покрај можни неповолности како и да се прилагодуваат и адаптираат на промените. Важно е да се напомене дека колку повеќе лидерите и вработените веруваат и се посветуваат на причината, целта или мисијата, толку поголема е нивната еластичност во неочекуваните настани (Luthans, et al, 2007).

м-р Верита Акташ



antoris



*Агенцијата АНТОРИС е регистрирана во Министерството за труд и социјална политика и работи со лиценца "А".*

*Нашата Агенција е посветена на креирање на нови работни места преку изнаоѓање на квалитетен кадар кој ги задоволува потребите на работодавачите.*

*Активностите вклучуваат целокупна администрација за ангажирање на привремени работници, исплата на плати, придонеси, одмори и боледувања.*

*Преку иновативни услуги и решенија се стремиме да се развиеме во водечка агенција во креирање и испорака на работна сила со што би им се овозможило на нашите клиенти секогаш да се на победничката страна во деловниот свет.*

*Интердисциплинарниот тим на Анторис обезбедува високо ниво на стручност и професионалност во работењето, во кој секој поединец лично е посветен на својата професионална надоградба и едукација.*

*Анторис е ексклузивен застапник во Република Македонија за Hogan Assessment System (САД) и Schuhfried GmbH (Австрија), реномирани светски брендови во областите на селекција и развој на човековите ресурси.*

*Со задоволство можеме да Ви ја понудиме најквалитетната услуга.*



## HRM статии од нашите членови

## ОД ГРУПА ДО ТИМ

Современите компании применувајќи МЧР пристап, ја напуштаат групата, како организациона единка, и термилошки и функционално. Ако под група се подразбираше организациона единка составена од поединци, вработени и организирани во заеднички простор, кои извршуваат работни задачи од слична природа и/или во ист работен сектор, тоа веќе не е доволно за да се обезбеди соодветно ниво на ефикасност, ефективност и флексибилност во работењето. Промените и современите текови ја наметнаа потребата од нова функционална поставеност во работните групи. Затоа работните групи повеќе не се само просторно опфатени поединци, кои се задолжени и одговорни за исполнувањето само на сопствените работни задачи. Работењето заедно веќе претставува низа од испреплетени работни задачи, заеднички цели и интензивна меѓусебна комуникација и размена на информации. Соодветно на тоа улогата на менаџерот добива нови димензии. Менаџерот кој командува, дава

строги заповеди и инструкции, будно контролира и предизвикува стравопочит кај вработените, современите текови го заменуваат со лидер кој знае да води, насочува, мотивира, комуницира со вработените и умее да воспостави позитивна работна атмосфера.

Новиот начин на лидерство, со обука на кадарот, насочување кон очекуваните резултати и делумната децентрализација на одлучувањето, ги претвора членовите на групата во тим. Тие, како дел од тимот треба, покрај стручната и техничката подготвеност за извршување на работните задачи, активно да учествуваат во заедничките проекти и збиднувања во тимот, да се тековно информирани за работата на соработниците, секторот, компанијата и браншата на која истата припаѓа. Значи тимот има потреба од поединци со пошироки видици, спремни меѓусебно да соработуваат и да учат постојано. Притоа, лидерот треба да ја следи работата на целиот тим, секојдневно да ги мотивира и советува соработниците.

За сето тоа да се одвива непречено и со минимален отпор од сите учесници во тимот, потребно е членовите на тимот, а посебно лидерот на истиот, да поседуваат т.н. социјални способности, затоа што само успешно поставени меѓучовечки односи, резултираат со успешно работење на секој тим. *продолжува...*

**Тимска Работа**

Ова е приказна за четворица луѓе по име **Секој**, **Билокој**, **Никој** и **Некој**.

Требаше да се заврши една важна работа и **Секој** беше сигурен дека **Некој** ќе го стори тоа.

**Билокој** можеше да ја заврши работата, но **Никој** не се нафати.

Затоа **Некој** се напути, бидејќи тоа беше работа на **Секој**.

**Секој** мислеше дека **Билокој** ќе ја заврши работата, но **Никој** не сфати дека **Секој** нема да го стори тоа.

Се заврши така што **Секој** го обвини **Некој** дека **Никој** не го стори тоа што требаше да го направи **Билокој**.

**Значи вака НЕ!!!**



Поважни социјални способности, кои секој член на тимот, вклучувајќи го и лидерот, треба да ги има и/или развива се: позитивен став, добра комуникација во и вон тимот, доверливост, чувство на одговорност, самокритичност, отвореност за идеи на останатите членови, притоа секогаш да го интересира резултатот односно, исходот од работата, да биде културен и пресретлив, организиран и педантен, спремен да учи и подучува, да биде активен слушател и да не зборува само во прво лице, кога заслугата е заедничка.



При тоа, ефикасноста на лидерот на тимот се согледува низ следните способности:

### 1. Класичен (теоретски) пристап –

менаџерот треба да знае:

- да избере, тренира и оспособува вработени;
- да се справува со конфликти;
- да организира и води состаноци;
- да влијае и преговара во рамките на тимот и надвор од него;
- да ги активира и интегрира способностите на членовите на тимот.

### 2. Современ (практичен) пристап –

лидерот треба да знае:

- Да насочува и обучува, не само да демонстрира и контролира;

Членовите на тимот треба да се самостојни во работата, способни и независни во донесување на одлуки до одредено ниво, дури и по цена некогаш да погрешат, за да навистина научат. Се додека се навикнати да бидат контролирани во секој чекор и “покриени” во секоја ситуација, никогаш нема да се здобијат со самодоверба и способност сами да одлучуваат и реагираат соодветно на сопствената одлука.

- *Да обезбеди конструктивна критика;*

Членовите на тимот треба да имаат повратна информација за тоа што го работат, да бидат охрабрени и пофалени за тоа што добро го сработиле и соодветно упатени за корегирање на неправилностите или грешките кои ги направиле.

- *Да знае да се воздржи / повлече, кога тоа е неопходно;*

Членовите на тимот треба да имаат чувство на доделена доверба во нивните способности и вештини за извршување на важни и одговорни задачи. Лидерот, во тој случај, треба да демонстрира целосна доверба и сигурност во работата на тимот, не треба да се уфрлува со сугестии и мислења, освен ако не биде директно прашан и консултиран, во моменти кога на тимот му е потребна помош.

- *Да биде постојано позитивен;*

Тимот треба да работи во позитивна работна атмосфера и ентузијазмот да биде на високо ниво. Првичниот импулс, кој тоа ќе го обезбеди, е задача на лидерот. Доколку и покрај сите настојувања, тимската работа се одвива по надолна линија, треба да се интензивира комуникацијата, да се водат групни и поединечни дисусии за дијагностицирање.

*продолжува...*



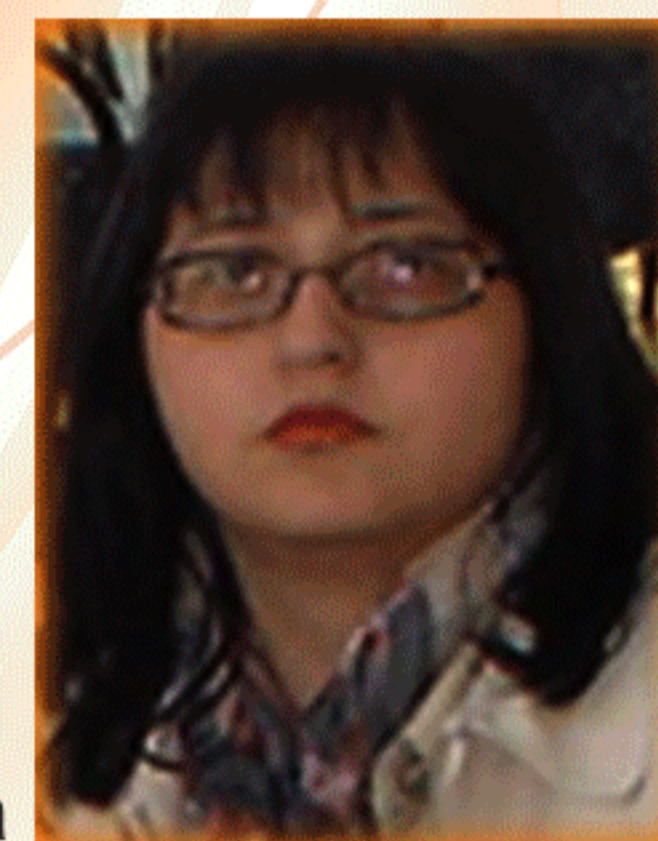
Примена на методи како SWOT и Brain storming, може да посочи на проблеми, кои често се суптилни и скриени во секојдневната рутина.

- *Да умее да ги цени и примени идеите и сугестиите на членовите на тимот;*

Членовите на групата треба да се чувствуваат слободни во презентирањето на сопствените идеи, мислења, ставови, сугестии, предлози. Доколку истите бидат веднаш отфрлени или критикувани во негативна конотација од страна на лидерот или некој од членовите на тимот, се “гуши” иницијативата на поединецот, така тој се обесхрабрува за генерирање на идеи во иднина, со што се нарушува комуникацијата во тимот воопшто.

Се наметнува заклучокот дека револуцијата во меѓучовечките односи, во бизнис сферата и во деловните односи, целосно ги менува темелите на тимската работа и лидерството од 20-тиот век.

Авторитетите се повеќе се темелат на умешноста луѓето да се придобијат и мотивираат на поголема креативност, продуктивност и напредување. Како потврда на тоа, новите истражувања покажуваат дека оценката на менаџментот во тимската работа, сè помалку зависи од стручната и техничката подготвеност на лидерот (која за среќа ретко недостига), а сè повеќе од успешноста да се воспостават здрави меѓучовечки односи, кои повлекуваат непречена соработка, комуникација, почит, взаемна доверба и задоволство за сите вклучени учесници во тимот, сè со цел тимот да ги реализира зададените задачи успешно, креативно, квалитетно и навремено.



Наташа Здравковска

Ембра Корпорација  
Дренак 4-1/11  
1000 Скопје, Република Македонија  
Контакт Телефон:  
+389 2 272 77 37  
+389 75 33 65 40  
[info@embracorp.com](mailto:info@embracorp.com)  
[www.embracorp.com](http://www.embracorp.com)

**ЕМБРА КОРПОРЕЈШН ДОО**



Ние веруваме дека ништо не е помоќно од човечкиот ум. Човечкиот потенцијал има непроценлива моќ.

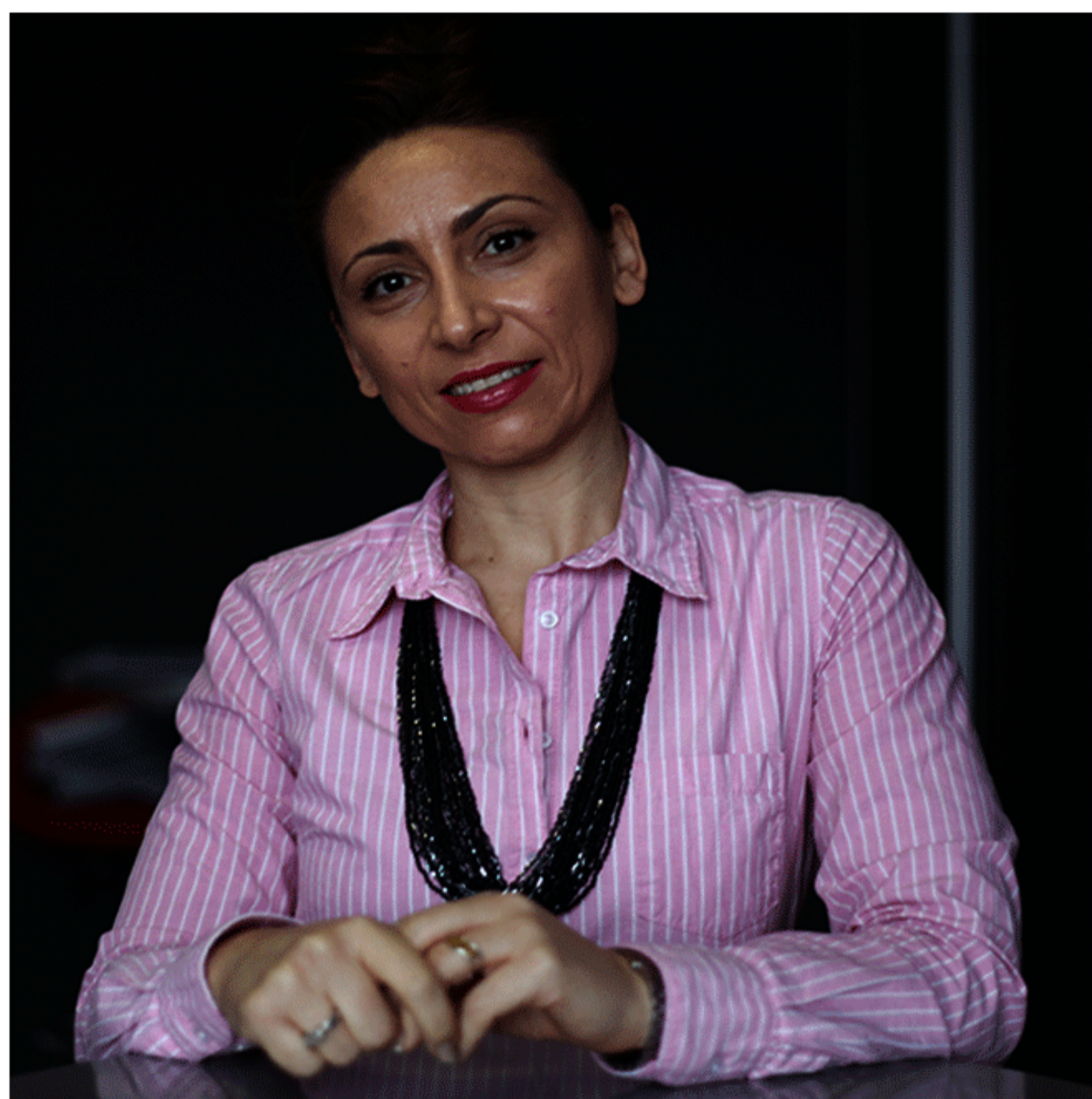
Човекот може да направи промени во светот, може да влијае на однесувањето на другите и без разлика дали сте мала или голема компанија, доколку верувате во моќта на вашите вработени, **ВИЕ ЌЕ УСПЕЕТЕ!**

Дозволете ни да Ве водиме кон успехот преку широката лепеза на консултантски услуги, тренинзи и работилници, менторски и советувачки услуги, креативна анализа, темелни истражувања и други услуги во областа на човековите ресурси – Вие изберете го тоа што Ви е потребно.

За повеќе информации, контактирајте не – ние постоиме и сме тука за Вас!



## Интервју со г-ѓа Гордана Михајловска



**П1: Вие сте Извршен директор на Капитал Медиа Груп. Кажете ни малку за Вашите почетоци?**

Јас сум дел од екипата на Капитал Медиа Груп (КМГ) речиси 12 години. Во овој период бев дел од сите проекти на компанијата, научив многу нови работи и успеав да запознаам луѓе од кои имав што да научам. Имам искуство од речиси сите сектори во компанијата. Јас “израснав” на оваа позиција како човек од внатре, кој ги познава сите процеси, и тоа многу ми користи во секојдневната работа и комуникација со колегите и клиентите.

**П2: Кога ќе погледнете наназад, кое искуство Ви е најдраго?**

Најдрагите искуства се секогаш работите кои ги работам за прв пат. Кога ќе “влезам во огно” и со сите сили и целосна предаденост се обидувам да го извлечам максимумот од себе, да го разберам или научам она што не го знам или, пак, да ги пронајдам луѓето кои што тоа

го знаат, за да ја завршиме работата успешно. Од тие искуства највеќе се учи и најдолго се паметат. Такви искуства беа почетоците со градењето на претплатничката мрежа на неделникот Капитал; специјалните прилози; почетокот на нашиот портал Тотал; првата конференција, искуството со најголемата икона на маркетингот, професорот Филип Котлер, од кој сите го учат тој занает; дневниот весник, такво е и искуството со трагање по квалитетни професионалци за ангажман во Капитал академија и многу други...

**П3: Раскажете ни малку за Капитал Академијата. Од каде идејата за отварање на ваква академија? Што сакате да постигнете?**

Капитал академија, заедно со останатите проекти и неделникот Капитал, она што го пишуваме и за кое информираме секојдневно, се природен спој. Идејата и плановите за Капитал академија се споменуваа долго време во плановите за развој на компанијата. Со организирање на Првата конференција за европски фондови во 2007, ние всушност ги поставивме темелите на она што подоцна доби лик во јавноста како Капитал академија, дел од КМГ што е одговорен за организирање на различни типови настани што ќе нудат поголемо знаење на бизнис заедницата во Македонија и регионот, со цел зголемување на индивидуалните капацитети и перформанси на вработените, како и зголемување на информираноста на јавноста за клучни прашања од бизнисот, компаниските можности и воопшто вештините за работење.

*продолжува...*



## Интервју со г-ѓа Гордана Михајловска

Капитал академија, практично, овозможува и нуди се она што може да ги зголеми индивидуалните капацитети и перформанси на вработените на разни нивоа, сè до врвните менаџери во една компанија, јавна институција или невладина организација.

**П4: Вие сте едни од редовните поддржувачи на МАЧР. Како гледате на асоцијацијата и кој е Вашиот мотив за поддршката?**

Гледам многу сличности помеѓу визијата на МАЧР и онаа на Капитал Академијата. Ние, како Академија се трудиме да ги зголемиме капацитетите на знаење на бизнис заедницата, а истото го прави и МАЧР. Јасно е дека најголем капитал на една компанија се вработените, а никој тоа подобро не го знае од професионалците за управување со човечки ресурси. На асоцијацијата гледам како на професионално здружение кое напорно работи на развој на една фела која е од особено значење за одржливиот развој на бизнис заедницата, што е исто така и наша цел. Особено е за почит што тоа го прават со огромен ентузијазам и посветеност, имајќи предвид дека станува збор за волонтерски ангажман. Капитал Медиа Груп го препозна значењето на МАЧР и ќе остане нејзин редовен поддржувач.

**П5: Какви се развојните планови на Академијата?**

Изминатата и оваа година интензивно организираме семинари и обуки со многу нови теми и различни имиња како предавачи. Нашиот концепт во изборот на предавачи е тоа да бидат луѓе од пракса, искусни и етаблирани професионалци од својата сфера. Заклучивме дека практиката е нешто што недостасува во понудата на знаење во Македонија,

а споделувањето на искуствата со слушателите се покажа како одличен концепт за учење и решавање на одредени дилеми. Тоа е нешто кое нè прави различни од другите и таа практика ќе ја задржиме и во иднина.

**П6: Да се навратиме малку на Капитал Медиа Груп. Како се грижите за Вашите вработени? Се вели дека вработените се најголемо богатство на една компанија. Колку е тоа точно, особено во Вашата компанија?**

Во динамична атмосфера која се негува во КМГ, оној што сака да научи и да придонесе со своето знаење и идеи е повеќе од добредојден. Треба само упорност и трпение да се истрае во процесот на растење. Најголемиот дел од вработените во КМГ се од самиот почеток. Тоа многу кажува за една компанија. Можноста и разбирањето од страна на компанијата за развој на личните капацитети на вработените како и личната амбиција и отвореност за учење, даваат резултат. Сите вработени во КМГ имаат можност да посетуваат различни типови на обуки, семинари, коференции, студиски престои и слично. Голем дел од вработените ги користат овие можности и тоа искуство го преточуваат во нивното работење.

**П7: И за крај, дали имате порака?**

Без оглед на тоа што звучи клиширано и, можеби наивно, сепак ќе речам дека работата го прави човекот. Отвореноста за нови искуства, љубопитноста, желбата да се научат нови работи со цел да се подигнат сопствените квалитети и да се задоволат сè повисоките лични стандарди, како и посветеноста и упорноста, секако ќе дојдат во израз во која и да е средина. И, најважно е она што го правиме да биде во согласност со нашите вредности.

*Подготвила: Билјана Шамакоска Ангелова*



## Галерија со слики од реализирани настани



**ОБУКИ  
НАСТАНИ**



**КОНФЕРЕНЦИИ  
СОСТАНОЦИ**



**СРЕДБИ  
ДРУЖЕЊА**



**МАЧР  
2013**



## СТАНЕТЕ ЧЛЕН НА МАКЕДОНСКАТА АСОЦИЈАЦИЈА ЗА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

**Македонската асоцијација за човечки ресурси - МАЧР** како невладино, непрофитно и непартиско здружение на граѓани, продолжува со остварување на својата мисија за промоција и унапредување на професијата управување со човечките ресурси, како и создавање и имплементирање на највисоките професионални стандарди и развој на човечкиот капитал во Република Македонија како единствен ентитет од овој вид во земјава. МАЧР е полноправна членка на European Association for People Management – EAPM и World Federation for People Management Associations – WFPMA што е доказ за професионалност, кредибилитет и сигурна основа на ова здружение за понатамошен раст и развој.

### 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 најнови настани и случувања во областа на HRM во земјава и Европа;
- ★ Можност за директно вклучување во работењето на здружението во некоја од работните групи во рамките на МАЧР;
- ★ Можност за целосно вклучување и креирање на проекти од областа на HRM притоа застапувајќи го здружението;
- ★ Последно, но и најважно - ширење на мрежата на контакти, и вклучување во NETWORKINGOT на здружението на докажани и врвни HR експерти и професионалци од приватниот и јавниот сектор од земјава и странство и размена на искуства и практики.

### Кој може да биде член на здружението?

- HR професионалци, експерти и консултанти;
- HR директори, раководители и вработени во одделите за управување со човечките ресурси од приватниот и јавниот сектор;
- професори, но и студенти и почетници во областа на HRM;
- сите заинтересирани лица за делување во областа на управување со човечки ресурси!

### Како да станете член на здружението?

- Пополнете ПРИСТАПНИЦА за членство (која што можете да ја најдете на официјалната веб страница: [www.mhra.mk](http://www.mhra.mk))
- Уплатете го износот за годишната членарина, кој што изнесува 1.230,00 денари согласно со Статутот на здружението
- Оние кои имаат поднесено Пристапница за членство, вршат обнова на истото со уплата на годишната членарина за 2014 година

Ве повикуваме **најдоцна до 15.04.2014 година** да го потврдите Вашето членство за 2014 година!





### Уредничка екипа

- Христина Лозаноска
- Љупчо Ефтимов
- Ивана Христова

### Графички дизајн

- Наташа Здравковска

### Стручни соработници и редактори

- Елизабета Нестороска Димиќ
- Билјана Шамакоска Ангелова
- Верита Акташ
- Ана Салтирова Давидовски
- Татјана Јовановска
- Илија Ќироски
- Наташа Здравковска

**МАКЕДОНСКА**  
АСОЦИЈАЦИЈА **за**  
**човечки ресурси**

Ул. 810 бр.2  
1000 Скопје, Македонија  
тел./факс: ++389 78 389 277  
e-mail: [contact@mhra.mk](mailto:contact@mhra.mk)

**MACEDONIAN**  
**human resources**  
ASSOCIATION

Str. 810 No.2  
1000 Skopje, Macedonia  
tel./fax: ++389 78 389 277  
e-mail: [contact@mhra.mk](mailto:contact@mhra.mk)