МСУ „СВ. НИКОЛЕ“ - Свети Николе - Битола

Република Северна Македонија



Факултет за економија и организација на претприемништвото

МАГИСТЕРСКИ ТРУД

КОМПАРАТИВНА АНАЛИЗА НА СТИЛОВИТЕ НА МЕНАЦИРАЊЕ НА ФИЛИЈАЛИТЕ НА СТРАНСКИТЕ КОМПАНИИ ЛОЦИРАНИ ВО ТИРЗ-ОВИТЕ ВО РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА

Кандидат: Ферзије Асаноска

Број на индекс: М231014

Ментор: проф. д-р Јулија Атанасовска

Битола, 2025 г.

АПСТРАКТ

Целта на ова истражување беше да се испита влијанието на различните менаџерски стилови врз ефикасноста на организациите, со посебен акцент на примената на стиловите во контекст на современите деловни практики. За потребите на ова истражување беше користен анкетен прашалник, кој се состои од прашања насочени кон добивање на релевантни податоци од учесниците во различни индустрии. Анкетата се спроведе кај раководители и вработени, коишто дадоа свои ставови и перцепции за менаџерските стилови, нивното влијание врз работната атмосфера, мотивацијата на вработените и генералната организациска ефикасност. Резултатите од истражувањето укажуваат на тоа дека менаџерските стилови имаат значајно влијание на работната средина и продуктивноста во организациите, а најуспешни се стиловите кои ги комбинираат авторитативниот и демократскиот пристап. Овие наоди се важни за практично применување во подобрувањето на менаџерските стратегии во компаниите.

Клучни зборови: ТИРЗ, менаџмент, стил на менаџирање, организациска ефикасност, мотивација, работна атмосфера, авторитативен стил, демократски стил, менаџерски стратегии.

ABSTRACT

The aim of this research was to examine the impact of different management styles on organizational effectiveness, with a particular focus on the application of these styles in the context of modern business practices. For the purposes of this research, a survey questionnaire was used, consisting of questions aimed at obtaining relevant data from participants across various industries. The survey was conducted among managers and employees, who provided their opinions and perceptions on management styles, their impact on the work environment, employee motivation, and overall organizational efficiency. The results of the research indicate that management styles have a significant influence on the work environment and productivity within organizations, with the most successful styles being those that combine authoritative and democratic approaches. These findings are important for practical application in improving management strategies within companies.

Keywords: TIDZ, management, management style, organizational effectiveness, motivation, work environment, authoritative style, democratic style, management strategies.

Овој магистерски труд го посветувам на мајка ми Сабире, татко ми Самедин, брат ми Бертини, дедо ми Неат, пријателите и здружението за развој на ромската заедница „Сумнал“ коишто ми ги дадоа нивните безрезервна љубов, верба и неисцрпна поддршка.

СОДРЖИНА

ПРИЗНАНИЕ 1

ВОВЕД 2

1. ТЕОРИСКИ ОСНОВИ НА МЕНАЏИРАЊЕТО 4

1.1. ДЕФИНИРАЊЕ НА МЕНАЏМЕНТОТ И СТИЛОВИТЕ НА МЕНАЏИРАЊЕ 4

1.1.1. Историски преглед на менаџерските стилови 6

1.1.2.Развој на современите теории за лидерство 7

1.1.3. Димензии на менаџерските стилови 10

1.1.4. КАТЕГОРИИ НА МЕНАЏМЕНТСКИТЕ СТИЛОВИ СПОРЕД КАНДВАЛА 13

1.1.5. СТИЛОВИ НА МЕНАЏИРАЊЕ СПОРЕД ТОРТОН „ГОЛЕМИТЕ 3“ 15

1.1.6. ТЕОРИЈА НА СТИЛОВИ НА МЕНАЏИРАЊЕ СПОРЕД РЕДИН (3-D) 17

1.2. ТРАДИЦИОНАЛНИ И СОВРЕМЕНИ СТИЛОВИ НА МЕНАЏМЕНТ 19

1.2.1. КРИТИЧКА ЕВАЛУАЦИЈА НА ЕВОЛУЦИЈАТА НА ТРАДИЦИОНАЛНИТЕ И СОВРЕМЕНИТЕ ТЕОРИИ ЗА ЛИДЕРСТВО И МЕНАЏМЕНТ 23

1.2.2. Современи теории на лидерство: Трансакциско и трансформациско 24

1.2.3. ЕВОЛУЦИЈА НА МЕНАЏМЕНТ ТЕОРИИТЕ 27

1.2.4. ИДНИ ТЕОРИИ ЗА ЛИДЕРСТВО И МЕНАЏМЕНТ: ИДЕНТИФИКАЦИЈА И ЕВАЛУАЦИЈА НА НОВИ ПРОМЕНЛИВИ ЗА ТЕОРЕТИЗИРАЊЕ 32

1.3. НАЦИОНАЛНИ И КУЛТУРОЛОШКИ ВЛИЈАНИЈА ВРЗ СТИЛОВИТЕ НА УПРАВУВАЊЕ 34

2. ТЕХНОЛОШКО-ИНДУСТРИСКИ РАЗВОЈ И ТИРЗ ВО РСМ 37

2.1. ИСТОРИСКИ РАЗВОЈ И КОНЦЕПТ НА ТЕХНОЛОШКО-ИНДУСТРИСКИТЕ РАЗВОЈНИ ЗОНИ (ТИРЗ) 37

2.1.1. Историски развој на ТИРЗ 37

2.1.2. Концепт на ТИРЗ 38

2.2. УЛОГАТА НА ТЕХНОЛОШКО-ИНДУСТРИСКИТЕ РАЗВОЈНИ ЗОНИ (ТИРЗ) ВО ЕКОНОМИЈАТА НА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА 40
2.3. ПОЛИТИКИ ЗА ПРИВЛЕКУВАЊЕ СТРАНСКИ ИНВЕСТИЦИИ 43
2.3.1. Политики за привлекување странски инвестиции во Северна Македонија .. 45
3. МЕНАЏИРАЊЕ ВО ФИЛИЈАЛИТЕ НА СТРАНСКИТЕ КОМПАНИИ ВО ТИРЗ 48
3.1. ОРГАНИЗАЦИСКИ СТРУКТУРИ И КОРПОРАТИВНИ ПОЛИТИКИ 48
3.1.1. Организациски структури на филијалите 48
3.1.2. Корпоративни политики и нивната адаптација 49
3.2. ЛИДЕРСКИ СТИЛОВИ ВО ЗАВИСНОСТ ОД МАТИЧНАТА ЗЕМЈА НА КОМПАНИЈАТА 51
3.3. ЛОКАЛНИ ФАКТОРИ ШТО ВЛИЈААТ ВРЗ МЕНАЏМЕНТСКИТЕ ПРАКТИКИ 53
4. КОМПАРАТИВНА АНАЛИЗА 56
4.1. СПОРЕДБА НА СТИЛОВИТЕ НА МЕНАЏИРАЊЕ МЕЃУ РАЗЛИЧНИ КОМПАНИИ 56
4.2. АНАЛИЗА СПОРЕД ИНДУСТРИСКИОТ СЕКТОР И ГОЛЕМИНА НА КОМПАНИЈАТА 58
4.3. ВЛИЈАНИЕ НА МАКЕДОНСКАТА РАБОТНА СРЕДИНА ВРЗ СТРАНСКИТЕ МЕНАЏЕРСКИ ПРАКТИКИ 61
5. МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕ 64
5.1. ОПШТА ПОСТАВЕНОСТ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО 64
5.2. ПРОБЛЕМАТИКА И ИСТРАЖУВАЧКИ ПРАШАЊА 64
5.3. ЦЕЛИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО 65
5.4. ХИПОТЕЗИ 66
5.5. МЕТОДОЛОГИЈА 66
6. ЕМПИРИСКИ НАОДИ И ДИСКУСИЈА 69
6.1. ПРЕЗЕНТАЦИЈА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОД АНКЕТНИОТ ПРАШАЛНИК 69
6.2. СПОРЕДБА СО ТЕОРЕТСКИТЕ ОЧЕКУВАЊА 99

6.3. РАЗЛИКА ПОМЕЃУ „ЛОКАЛИЗИРАНИ“ И „СТАНДАРДИЗИРАНИ“ МЕНАЏМЕНТСКИ ПРАКТИКИ 101
7. ЗАКЛУЧОК И ПРЕПОРАКИ 103
7.1. ГЛАВНИ НАОДИ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО 103
7.2. ИМПЛИКАЦИИ ЗА ИДНИТЕ ПОЛИТИКИ И СТРАТЕГИИ 105
7.3. ПРЕДЛОЗИ ЗА ПОНАТАМОШНИ ИСТРАЖУВАЊА 106
КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА 108
ПРИЛОГ 1 113

ЛИСТА НА ТАБЕЛИ

Табела 1 Менџментски стил 14
Табела 2 Стилови на менаџирање според Редин 18

ЛИСТА НА ГРАФИКОНИ

Графикон 1 Пол на учесниците во истражувањето 70
Графикон 2 Возраст на учесниците во истражувањето 70
Графикон 3 Образовно ниво на учесниците во истражувањето 72
Графикон 4 Години на работно искуство 73
Графикон 5 Работна позиција на учесниците во истражувањето 74
Графикон 6 Индустрија во која работи компанијата 75
Графикон 7 Матична земја на компанијата 76
Графикон 8 Пристап на менаџерите кон вработените 78
Графикон 9 Процес на носење одлуки 79
Графикон 10 Повратни информации 81
Графикон 11 Вреднување на тимска работа 82
Графикон 12 Методи на комуникација 83
Графикон 13 Состаноци за комуникација 85
Графикон 14 Справување на менаџерите со конфликти на работното место 86
Графикон 15 Развојни програми 88
Графикон 16 Обуки и семинари 89
Графикон 17 Фактори на мотивирање на работното место 91

Графикон 18 Приспособување на практики на македонската работна култура 92
Графикон 19 Можност на локалните вработени за да станат менаџери 94
Графикон 20 Влијание на македонската работна култура врз странските компании 95
Графикон 21 Дополнителни коментари 97

ПРИЗНАНИЕ

Сакам да изразам длабока благодарност до мојата менторка проф. д-р Јулија Атанасовска, за нејзиното несебично водство, стручни совети и постојана поддршка во текот на целиот процес за изработка на овој труд.

Им благодарам на сите професори на Факултетот за економија и организација на претприемништвото при МСУ за нивното знаење и инспирација коишто ги споделија со мене за време на моите студии.

Посебна благодарност изразувам на мојот најдобар пријател асс. м-р Филип Тасковски којшто ми беше поддршка во текот на изработката на магистерскиот труд.

ВОВЕД

Во современото управување со странски компании, стилот на менаџирање игра клучна улога во определувањето на успехот на организацијата, како на глобално, така и на локално ниво. Во контекст на Република Северна Македонија, странските компании кои работат во Технолошко-индустриските развојни зони (ТИРЗ) се соочуваат со специфични предизвици во однос на адаптацијата на своите менаџментски практики и стилови на менаџирање во однос на локалната работна култура и економски услови.

Покрај тоа што менаџментот на странските компании се придржува до глобалните стандарди и стратегии, потребата за приспособување на локалните услови на работниот пазар е од суштинско значење. Понекогаш, тоа може да значи драстично менување на стиловите на менаџирање, додека во други случаи, компаниите ја задржуваат основната структура на менаџмент и работат според стандардите на матичната земја. Овие адаптации на стиловите на менаџирање можат да влијаат на различни аспекти на организацијата, како што се карактеристиките, мотивацијата на вработените, и општото функционирање на компанијата.

Целта на ова истражување е да се истражат и анализираат стиловите на менаџирање кои се применуваат во филијалите на странските компании лоцирани во ТИРЗ-овите во Република Северна Македонија. Истражувањето ќе се фокусира на детерминантите кои влијаат на изборот на стилот на менаџирање, како и на ефектите кои тие стилови ги имаат врз деловните карактеристики на компаниите. Анализата ќе се заснова на квалитативни методи и примарни податоци, собрани преку анкетирање на менаџери од избрани филијали.

Клучните прашања кои ќе бидат разгледувани се дали стиловите на менаџирање во ТИРЗ-овите се адаптирани на македонската работна култура, какви се ефектите на примената на одредени стилови врз деловните резултати, и каква е нивната прифатеност од страна на вработените. Ова истражување ќе донесе корисни резултати кои ќе помогнат во разјаснувањето на менаџментски практиките во странските компании и ќе понуди препораки за идниот развој и подобрување на менаџмент стратегиите во Република Северна Македонија.

Во следните поглавја на оваа работа, ќе бидат разгледани теоретските основи на менаџментските стилови, методологијата на истражувањето, резултатите од анкетите,

како и дискусијата на добиените податоци, што ќе доведе до заклучоци и препораки за подобрување на менаџментски практиките во ТИРЗ-овите.

1. ТЕОРИСКИ ОСНОВИ НА МЕНАЏИРАЊЕТО

1.1. ДЕФИНИРАЊЕ НА МЕНАЏМЕНТОТ И СТИЛОВИТЕ НА МЕНАЏИРАЊЕ

Терминот „менаџментски стил“ може едноставно да се разбере како начин на управување со организацијата и нејзиниот персонал. Тој претставува филозофија или збир на принципи преку кои менаџерите можат да ги искористат способностите на своите вработени. Историскиот преглед на литературата за менаџментските стилови открива дека концептот не е нов, но стиловите на управување со луѓето се менувале со текот на времето. Менаџментскиот стил е функција на ситуацијата и мора да биде флексибилен за да се постигнат организациските цели. Теориите за менаџментските стилови се развивале на глобално ниво, а истражувачите секогаш нагласувале дека иако постојат различни менаџментски стилови, ниту еден не може да се смета за универзален стандард за организациски раст. Начинот на кој се управува организацијата го одредува нејзиниот иден успех или неуспех.

Кандевала[1] менаџментскиот стил го дефинира како специфичен начин на кој организацијата донесува одлуки и ги извршува своите функции, вклучувајќи ги поставувањето цели, формулирањето и имплементацијата на стратегиите, основните менаџерски активности, градењето корпоративен имиџ и односите со клучните засегнати страни. Во зависност од оперативните услови, стиловите на менаџмент можат да варираат. Различни истражувачи и социјални научници го дефинираат менаџментскиот стил на свој начин. Од 1950-тите години наваму, се идентификуваат различни формални менаџментски стилови. Ликерт[2] дефинира четири стилови, кои варираат од авторитарен до партиципативен. Бернс и Сталкер[3] нагласуваат дека постојат органски и механистички стилови на менаџмент. Според Минцберг[4], менаџментскиот стил може да биде претприемачки, плански или адаптивен.

Менаџментот од „Систем 4“ на Ликерт претставува партиципативен лидерски стил. Во овој систем, менаџерите им веруваат на своите подредени, постојано ги вклучуваат во процесот на носење одлуки и поттикнуваат двонасочна комуникација. Вработените

[1] *Khandwalla P. (1995b). 'Management Styles', New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing Co. Ltd*
[2] *Likert Rensis(1967).The Human Organization. McGraw Hill , NewYork*
[3] *Burns, T. & Stalker, G. M. (1961). 'The Management of Innovation', London: Tavistock*
[4] Mintzberg, H. (1973). 'Strategic Making in Three Modes', California Management Review

активно учествуваат во поставувањето и остварувањето на целите, а нивната вклученост финансиски се наградува. Ликерт дополнително истакнува дека менаџерите кои го применуваат овој пристап се поуспешни и постигнуваат организациска ефективност.

Блејк и Моутон[5] ја предложиле „менаџерската решетка“ како популарен пристап за дефинирање на менаџментските стилови. Според нив, однесувањето на менаџерите е функција на два фактора: грижата за луѓето и грижата за продуктивноста. Оваа решетка им помага на менаџерите да го идентификуваат својот лидерски стил, каде што вертикалната оска ја претставува грижата за вработените, а хоризонталната оска грижата за продуктивноста. На пример, стилот „1,1“ е наречен „немотивирачки менаџмент“ бидејќи покажува низок интерес и за луѓето и за задачите. Од друга страна, стилот „1,9“, познат како „менаџмент на земја-клуб“, се фокусира на создавање пријатна работна атмосфера, но со слаб акцент на продуктивноста и организациските цели.

Таненбаум и Шмит[6] истакнуваат дека лидерскиот стил зависи од степенот на авторитет на менаџерот и од слободата што ја имаат подредените. Тие предлагаат континуум што се движи од авторитарен до целосно слободен („free-rein“) стил на лидерство. Според нив, изборот на менаџментскиот стил зависи од три фактори:

- карактеристиките на менаџерот (неговите вредности, довербата во подредените, лидерските склоности и безбедноста во неизвесни ситуации),
- карактеристиките на подредените (нивната подготвеност за самостојно носење одлуки, разбирањето на организациските цели, интересот за решавање на проблеми и спремноста за споделување на одлуките) и
- ситуациските фактори (ефективноста на групата, типот на организацијата и времескиот притисок).

Редин[7] предложи тридимензионална решетка позната како 3-Д менаџмент, каде што трите оски ги претставуваат ориентацијата кон задачите, ориентацијата кон релациите и ефективноста. Ова доведе до осум менаџментски стилови, поделени на ефикасни (бирократ, развивач, благонаклонет автократ и извршен менаџер) и неефикасни (дезертер, мисионер, автократ и компромисен менаџер).

[5] Blake, R.; Mouton, J. (1964). The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence. Houston: Gulf Publishing Co
[6] Tannenbaum , R. and Schmidt , W.H.(1973). How to choose a leadership pattern.Harward Business Review.May-June
[7] Reddin, W.J.(1970). Managerial Effectiveness, New York: Mc Graw-Hill,1970

Б. Ф. Скинер, основачот на бихевиоралната модификација, нагласува дека позитивното поттикнување треба да се користи за управување со луѓето. Позитивното поттикнување се случува кога позитивен стимул се применува како одговор на одредено однесување, зголемувајќи ја веројатноста тоа однесување да се повтори.

Гоулман идентификува шест лидерски стилови за управување со луѓе. Според него, успешните лидери се ефективни затоа што создаваат емоционална резонанца. Тие се чувствителни на емоциите на другите, можат да ги мотивираат луѓето во позитивна насока и автентично да зборуваат за своите вредности, приоритети и визија.

Бернс и Сталкер и Кандвала заклучиле дека менаџментските стилови значително вариираат не само меѓу индустриите туку и внатре во истата индустрија. Овие разлики се резултат на карактеристиките на организациите, како што се големината, надворешната околина и корпоративната култура.

Дејвидман анализирал стилови на менаџмент во 11 земји со различни политички и економски системи. Тој открил дека во мали и средни компании, сопствениците можат да го наметнат својот личен стил, но во поголеми организации тоа е потешко.

Во современото време, напредокот во информатичката и комуникациската технологија има значително влијание врз менаџментските стилови. Долан и соработниците[8] сметаат дека во глобализиран свет кој постојано се менува, е потребен нов модел на управување што ќе биде флексибилен и ориентиран кон квалитет и задоволство на клиентите.

Во мултикултурна работна средина, лидерите мора да имаат специфични вештини за управување со разновидна работна сила, со цел да осигурат ефективност и успех на организацијата.

1.1.1. Историски преглед на менаџерските стилови

Историскиот преглед на литературата за менаџерските стилови открива дека концептот не е нов, но дека стиловите на управување со луѓето се менувале низ времето.

[8] Dolan, Raymond. (2002). Emotion, Cognition, and Behavior. Science (New York, N.Y.). 298. 1191-4. 10.1126/science.1076358.

Санскритската литература идентификува десет стилови на лидерство, кои ги дефинираат карактеристиките на различните типови лидери. Според аристократските мислители, стилот на лидерство зависи од генетиката на поединецот. Монархијата претставува екстремен облик на оваа идеја, при што целата политичка моќ се пренесува на еден поединец (обично по наследен ред) – монарх или единствен владетел.

Спротивно на тоа, демократските теоретичари укажуваат на примери на меритократски лидери, како што се маршалите на Наполеон, каде што лидерските позиции биле доделувани на најталентираните поединци. Во патерналистичката струја на мислење, хиерархискиот модел на семејството, заснован на патријархат, бил доминантен. Од друга страна, феминистичките мислители се спротивставуваат на овие модели, поддржувајќи матријархални структури. Матријархатот претставува општество во кое жените имаат централна улога во лидерството и моралниот авторитет, а понекогаш се нарекува и гинократија или гиноцентрично општество.

Во 19 век, анархистичката мисла ја доведе во прашање самата концепција на лидерството. Анархизмот, како политичка филозофија, промовира општество без држава, нагласувајќи го намалувањето на авторитетот во човечките односи. Наспроти тоа, ленинизмот бараше група дисциплинирани кадри кои ќе спроведат социјалистичка револуција, воведувајќи диктаторски стил на лидерство.

Други историски гледишта на лидерството ја нагласуваат разликата помеѓу секуларното и религиозното лидерство. Доктрината на цезаропапизмот се заснова на идејата за комбинирање на световната власт со духовниот авторитет на Црквата. Во екстремните форми на цезаропапизмот, шефот на државата истовремено бил и врховен поглавар на Црквата.

1.1.2.Развој на современите теории за лидерство

Потрагата по дефинирање на карактеристиките и стиловите на лидерство трае со векови. Големите филозофски дела, како што се „Републиката“ на Платон и „Животите“ на Плутарх, се обидуваат да ги разликуваат личните и лидерските квалитети. Оваа потрага доведе до развој на теоријата на црти (Trait Theory), која тврди дека лидерството е вкоренето во личните карактеристики на поединецот.

Со децении, оваа теорија доминираше во емпириските и теоретските истражувања за лидерство. Но, во доцните 1940-ти и 1950-ти, истражувањата покажаа дека лидерството не зависи само од личните карактеристики, туку и од ситуациски фактори.

Во 1980-тите, напредокот во статистичките методи овозможи спроведување мета-анализи, со кои беше утврдено дека лидерите можат да се појават во различни ситуации и дека постои значајна врска помеѓу лидерството и индивидуалните карактеристики како што се интелигенцијата, екстраверзијата, совесноста, отвореноста кон искуства и самодовербата.

Иако теоријата на црти стекна популарност, подоцна беше утврдено дека се фокусира само на ограничен број индивидуални атрибути (на пример, „Големите пет“ личносни црти), занемарувајќи когнитивни способности, мотивација, вредности, социјални вештини и способности за решавање на проблеми.

Некои истражувачи се обидоа да ја комбинираат теоријата на црти со ситуациските пристапи кон лидерството. Според истражувањата на Левин и соработниците[9], постојат три основни менаџерски стилови:

1. Авторитарен стил – погоден за кризни ситуации, но не е ефективен за мотивирање на вработените во секојдневното работење.
2. Демократски стил – соодветен за создавање консензус и вклучување на вработените во процесот на одлучување.
3. Либерален (laissez-faire) стил – им дозволува на вработените целосна слобода во носењето одлуки, без силно управување од страна на менаџерот.

Фидлеровиот контингентен модел прави разлика помеѓу два типа лидери:

- Оние кои градат добри односи со тимот (односно ориентирани кон луѓето).
- Оние кои се фокусираат на задачите (односно ориентирани кон задачи).

Врум-Јетон моделот[10] и Јаго[11] дефинираа различни пристапи за управување со луѓе во зависност од ситуацијата.

Современи пристапи кон менаџерските стилови

[9] Lewin, K.; Lippitt, R.; White, R.K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates, Journal of Social Psychology

[10] Vroom, Victor H.; Yetton, Phillip W. (1973). Leadership and Decision-Making. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press

[11] Vroom, Victor H.; Jago, Arthur G. (1988). The New Leadership: Managing Participation in Organizations. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall

Функционалната теорија на лидерство[12,13] нагласува дека главната улога на лидерот е да ја зголеми ефективноста на тимот преку следниве функции:

1. Следење на надворешната средина.
2. Организирање на активностите на подредените.
3. Обучување и менторство.
4. Мотивација на вработените.
5. Активна интервенција во работата на тимот.

Трансакцискиот и трансформацискиот лидерски стил[14] се меѓу најзначајните современи модели:

• Трансакциски лидери – користат награди и казни за да ја поттикнат продуктивноста.

• Трансформациски лидери – мотивираат и инспирираат со визија, иновација и личен пример.

Кулпан и Кучукемироглу[15] предложија модел за евалуација на менаџерските стилови врз основа на шест критериуми:

1. Стил на супервизија.
2. Донесување одлуки.
3. Комуникациски шеми.
4. Механизми за контрола.
5. Интердепартментални односи.
6. Патерналистички ориентации.

Кандвала[16] разви уште еден модел заснован на десет критериуми, кои опфаќаат различни стилови како што се претприемачки, професионален, бирократски, авторитарен, учеснички и интуитивен менаџмент.

[12] Hackman, J. R., & Walton, R. E. (1986). Leading groups in organizations. In P. S. Goodman (Ed.), Designing effective work groups (pp. 72–119). San Francisco: Jossey
[13] McGrath, J. E. (1962). Leadership behavior: Some requirements for leadership training. Washington, D.C.: U.S. Civil Service Commission
[14] Burns, J. M. (1978). Leadership. New York: Harper and Row Publishers Inc
[15] Culpan, R. & Kucukemiroglu, 0. (1993). 'A Comparison of U.S. and Japanese Management Styles and Unit Effectiveness', Management International Review
[16] Khandwalla, P. (1995a). 'Effectiveness Management Styles: An Indian Study', Journal of Euro-Asian Management

Истражувањата покажуваат дека менаџерскиот стил значително варира не само помеѓу индустрии туку и внатре во секоја индустрија. Промените во технологијата и глобализацијата влијаат врз лидерските пристапи, а идните менаџери мора да се приспособуваат на културните разлики и новите предизвици за да обезбедат успех на организацијата.

1.1.3. Димензии на менаџерските стилови

За да се олесни ефикасното и продуктивно компаративно проучување на менаџерските стилови, истражувачите развиле модели кои користат различни менаџерски практики или активности како димензии за организирање на податоците и дефинирање на карактеристиките на одредени стилови, со цел нивно разликување. И покрај тоа што постои консензус во одредени аспекти, има и разлики во димензиите што ги избираат истражувачите. Сепак, едно е јасно: анализата и разбирањето на менаџерските стилови бараат управлив број на димензии за да им се обезбедат корисни насоки на менаџерите за нивните интеракции со подредените и секојдневните активности.

Многу од предложените модели се засноваат на само две димензии, кои потоа формираат четири различни менаџерски стилови врз основа на различните комбинации на резултатите. Еден добро познат модел ги користи „асертивноста“ и „кооперативноста“ како димензии, со што идентификува пет можни стилови на управување:

- Избегнувачки стил (ниска асертивност и ниска кооперативност)
- Попустлив стил (ниска асертивност и висока кооперативност)
- Натпреварувачки стил (висока асертивност и ниска кооперативност)
- Колаборативен стил (висока асертивност и висока кооперативност)
- Компромисен стил (средно ниво на двете димензии)

Во овој модел, „асертивноста“ претставува насоченост кон сопствените цели и интереси, додека „кооперативноста“ ја одразува насочената кон подредените и нивните потреби. Асертивниот менаџер има тенденција да биде конфронтативен, додека

неасертивниот избегнува конфликти, а степенот на кооперативност ја одредува разумноста на менаџерот во комуникацијата со подредените.[17]

Друг познат дводимензионален модел ги истражува улогите и одговорностите и ги користи димензиите „програмабилност“ и „способност за автономија“, создавајќи три типови менаџерски стилови:

- Авторитарен/благ авторитарен стил (висока програмабилност/ниска автономија)
- Консултативен/партиципативен стил (различни комбинации на програмабилност и автономија)
- Консензуален/лаисез-фер стил (ниска програмабилност/висока автономија)

Покрај овие модели, други истражувачи ги испитувале димензиите како што се „загриженост за личните цели“ и „загриженост за односите“, како и „загриженост за луѓето“ и „загриженост за резултатите“.[18]

Иако дводимензионалните модели се едноставни за разбирање, други истражувачи предложиле поширок пристап кој интегрира повеќе фактори за создавање на подетален профил на менаџерскиот стил.

На пример, Кванг и Вуонг[19] развиле модел на „менаџерски систем“, кој ги вклучува следниве димензии:

- Лидерски стил
- Степен на децентрализација и делегирање
- Шема на комуникација
- Контрола на квалитет
- Дефинирање на авторитет
- Доверба во подредените
- Временска рамка за планирање
- Политика за човечки ресурси
- Контролни механизми

[17] T. Peters and R. Waterman, Jr., In Search of Excellence (New York: Harper & Row, 1982)
[18] E. Flamholtz and and Y. Randle, Growing Pains: Transitioning From an Entrepreneurship to a Professionally Managed Firm (Fourth Edition) (2007).
[19] T. Quang and N. Vuong, “Management Styles and Organisational Effectiveness in Vietnam”, Research and Practice in Human Resource Management, 10(2) (2002), 36-55

- Обуки и мотивација
- Морал на вработените
- Отсутност и продуктивност

Овој модел беше искористен за анализирање на разликите меѓу менаџерските системи во државниот, приватниот и секторот на заеднички вложувања во Виетнам. Истражувањето покажа дека не постои универзален менаџерски стил кој важи за сите сектори. Во државниот сектор доминираат бирократските, фамилијарните, конзервативните и авторитарните стилови, со јасни хиерархиски односи и строга контрола. Во приватниот сектор, каде што семејните бизниси се најзастапени, менаџерскиот стил е повеќе фамилијарен, со ригидна контрола од менаџери кои најчесто се блиски до сопственикот. Во секторот на заеднички вложувања, каде што има влијание од странски партнери, почесто се применуваат партиципативни менаџерски практики.

Блум и Ван Ринен[20] анализирале 18 менаџерски практики, но ги класифицирале во три групи:

- Следење (monitoring)
- Цели (targets)
- Инцентиви (incentives)

Во споредбената анализа на менаџерските стилови во САД и Јапонија, Чулпан и Кучукемироглу користеле димензии како што се стил на супервизија, донесување одлуки, комуникација, контрола, интердисциплинарни односи и патерналистички пристап.

Дополнително, Вајрих и Ју и Јех анализирале стилови на управување преку следниве димензии:

- Планирање
- Организирање
- Пополнување на работни позиции
- Лидерство

[20] H. Weihrich, "Management Practices in the United States, Japan and the People's Republic of China", Industrial Management, March/April 1990, 3-7, and. Pei-Li Yu and Quey-Jen Yeh, "Asian and Western Management Styles, Innovative Culture and Professionals' Skills", http://www.scribd.com/doc/61439046/HR-Abstracts

- Контрола
- Донесување одлуки
- Комуникација
- Мотивација
- Хиерархиска дистанца (power distance)

Други истражувачи ги поврзале менаџерските стилови со организациските вредности, фактори од околината (како што се турбулентност, разновидност, ограничувања и технолошка комплексност) и личните карактеристики на менаџерите, како што се нивните инструментални вредности, емоционална интелигенција и зрелост.

Истражувањето на менаџерските стилови покажува дека тие не се универзални, туку варираат во зависност од различни фактори како што се организациската структура, културата, економските услови и личните карактеристики на менаџерите. Додека дводимензионалните модели нудат едноставна категоризација, мултидимензионалните пристапи обезбедуваат подлабоко разбирање на сложеноста на менаџерското управување.

1.1.4. КАТЕГОРИИ НА МЕНАЏМЕНТСКИ СТИЛОВИ СПОРЕД КАНДЕВАЛА

Кандевала[21], во своето истражување спроведено во 90 организации во Индија, ги дефинира десетте категории на „менаџментски стилови“: конзервативен, претприемачки, професионален, бирократски, органски, авторитарен, учествувачки, интуитивен, фамилијален и алтруистички. Клучните карактеристики на секој стил се опишани во табелата подолу:

Менџмент Стил	Карактеристики
Конзервативен	Нагласена тенденција за зачувување и проширување на она што веќе работи, внимателност во иновациите и/или промените, фокус на

[21] P. Khandwalla, “Effectiveness Management Styles: An Indian Study”, Journal of Euro-Asian Management

	диверзификација и раст во познати насоки, зависност од традициите кои ги зачувуваат силите на минатото.
Претприемачки	Спременост за преземање на пресметани ризици, пионерство, иновации и брз раст.
Професионален	Примена на научен и оптимизациски пристап во менаџирањето, користење на напредни менаџерски алатки и техники, планирање на долгорочен рок.
Бирократски	Нагласена организација, отчетност и формализирање на правилата, прописите и процедурите.
Органски	Длабока посветеност на флексибилност, иновации, одговорност на промените, тимска работа и донесување одлуки базирани на интеракција и повратни информации.
Авторитарен	Нагласена дисциплина и послушност.
Учествачки	Посветеност на идеологијата на колективно донесување одлуки, базирано на консензус.
Интуитивен	Верување во искуство, здрав разум и интуитивни пресуди базирани на добри правила или хеуристики научени од искуството.
Фамилијален	Основан на претпоставката дека организацијата треба да ги третира своите вработени како членови на семејство и да ги задоволи нивните потреби за да се постигне организациска кохезија и лојалност.
Алтруистички	Верување дека организацијата е средство за поголемо социјално добро и не е само механизам за максимизирање на профит.

Табела 1 Менџмент Стил

Кандевала истакнува дека некои од овие менаџментски стилови се особено корисни во одредени ситуации и средини. На пример, претприемачкиот пристап е неопходен за развој на индустријата во развивачките земји, професионалниот стил е погоден за

управување со нови и сложени индустрии кои се базирани на технологија, а органскиот стил е препорачан за организации кои функционираат во брзо променливи средини. Бирократскиот стил се поврзува со големи организации, особено во јавниот сектор, кои бараат процеси за осигурување на отчетност, ред и ефикасност. Авторитарниот стил се користел во колонијалните периоди на развивачките земји како начин за справување со слабата работна етика и непријателска работна средина. На спротивниот крај на авторитаризмот, учествувачкиот стил е фокусиран на мотивација и соработка, што е корисно кога менаџерите ја ценат различноста на перспективите и внесувањето на сите членови пред да се донесат одлуки. На крај, алтруистичкиот стил е корисен за социјални проекти кои имаат за цел подобрување на животот на луѓето, како што се иницијативи за намалување на сиромаштијата или подобрување на инфраструктурата.

1.1.5. СТИЛОВИ НА МЕНАЏИРАЊЕ СПОРЕД ТОРТОН - „ГОЛЕМИТЕ 3“

Тортон[22] истакнал дека постојат три основни стилови на менаџирање: директирање, дискутирање и делегирање. Карактеристиките на секој од овие стилови може да се објаснат преку димензиите како комуникациски стратегии, поставување цели и процедури за донесување одлуки, процедури за надгледување на карактеристиките и методи за наградување и признавање на трудот на подредените. Торнтон советува дека менаџерите треба да бидат вешти во секој од стиловите и да можат да „дијагностицираат ситуација пред да одлучат кој стил на менаџирање да го користат“. Тој исто така набљудува дека стилот на менаџирање е еволутивен процес, и како што вработените стекнуваат искуство, вештини и самодоверба, менаџерите треба да станат попријатни во давањето повеќе слобода на вработените и да го променат својот стил од наредба кон дискутирање, а потоа кон делегирање.

Наредбодавниот стил се карактеризира со силен надзор од страна на менаџерот, кој ја презема целосната одговорност за распределување на задачите и улогите меѓу подредените, поставување стандарди и дефинирање на цели и очекувања. Овој стил е соодветен кога треба да се дадат конкретни наредби за да се извршат специфични и добро

[22] P. Thornton, “Management Styles: Directing, Discussion and Delegating”,

дефинирани задачи. Комуникацијата при користење на овој стил обично се состои од конкретни насоки од менаџментот, краткорочни цели поставени од менаџментот со малку или без вклучување на подредените, формални системи за контрола за надгледување на карактеристиките и награди што се доделуваат врз основа на тоа како подредените ги следат и извршуваат наредбите.

Стилот дискутирање вклучува напор за расправа со подредените за релевантни прашања и создавање средина во која комуникацијата протекува поефикасно, а и менаџерите и вработените се ослободени и овластени да ги изнесат своите идеи, да поставуваат прашања, да обезбедуваат повратни информации и да предизвикаат претпоставки. Менџерите кои го користат овој стил развиле капацитет да ги слушаат загриженоста на своите подредени и да организираат состаноци во кои се дискутираат и дебатираат прашањата поврзани со работата. Стилот на дискутирање ги вклучува луѓето во процесот на поставување цели и донесување одлуки и создава поголема посветеност на подредените во однос на целите на единиците, бидејќи тие учествувале во нивното поставување. Карактеристиките се следат од страна на менаџерите и подредените, а критериумите за награди и признание се прошируваат да ги вклучат квалитетот на придонесите во дискусиите, социјалните вештини и отвореноста за споделување информации и мислења со групата.

Делегирање стилот вклучува високо ниво на автономија за подредените, бидејќи менаџерите поставуваат генерални очекувања, но им ја пренесуваат значајната одговорност за деталите на исполнувањето на тие очекувања. Овој пристап се препорачува да се користи во ситуации кога подредените имаат значајно образование и искуство, така што можат да дејствуваат без многу директен надзор. Комуникацијата во групите што користат стил на делегирање варира во зависност од ситуацијата и може да биде „еднонасочна“ или „двонасочна“. Целите може да се постават од менаџерот сам или во соработка со претставници од групата на подредените; сепак, она што го карактеризира овој стил е тоа што подредените имаат слобода и автономија да одлучат сами на кој начин да ги постигнат тие цели. Поради тоа што менаџерите не се вклучени во деталите на задачите и активностите, тие сепак имаат потреба од континуиран и навремен повратен податок за да осигураат дека напредокот е задоволителен. Наградите и признанието при користење на стилот на делегирање се базирани на ефикасноста и способноста на подредените да извршуваат задачи кога се работи автономно.

1.1.6. ТЕОРИЈА НА СТИЛОВИ НА МЕНАЏИРАЊЕ СПОРЕД РЕДИН (3-D)

Неколку истражувачи и академици забележале дека психолошките типологии на менаџерите, предложени од водечките теоретичари на менаџмент, всушност се базираат на две основни променливи: ориентација кон задачите и ориентација кон односите. На пример, моделот на менаџерски типови предложен од Блејк и Мотон во нивната „Managerial Grid“ ги спротивставува менаџерите кои се загрижени за продуктивноста (ориентирани кон задачите) со менаџерите кои се повеќе загрижени за „луѓето“ (ориентирани кон односите). Слично, „Теоријата X“ на МекГрегор се смета за ориентирана кон задачите, додека „Теоријата Y“ е повеќе ориентирана кон односите. Карон се фокусираше на „иницирање на структура“ (ориентација кон задачи) и „размислување“ (ориентација кон односите) како алатки за опишување на менаџерското однесување, што дозволува идентификување на четири стилови на менаџирање: laissez-faire, демократски, автократски и патерналистички.

Редин[23], по разгледување на ориентациите и дефинициите кои се користат во различни студии, предложи дефиниции за ориентацијата кон задачи и ориентацијата кон односите. Ориентацијата кон задачи ја дефинирал како „степенот до кој еден менаџер е склон да ги насочува своите и напорите на своите подредени кон постигнување на цели. Оние со висока ориентација кон задачи се склонни повеќе да насочуваат преку планирање, комуницирање, информирање, распоредување и воведување нови идеи“. Ориентацијата кон односите била дефинирана како „степенот до кој еден менаџер е склон да има многу лични работни односи, карактеризирани со меѓусебно доверба, почитување на идеите на подредените и разгледување на нивните чувства. Оние со висока ориентација кон односите имаат добар однос со другите и добра двонасочна комуникација“.

[23] W. Reddin, “The 3-D Management Style Theory: A Typology Based On Task and Relationships Orientation”, Training and Development Journal, April 1967

Редин предложил дека менаџерските стилови може да се категоризираат и дефинираат преку четирите можни начини на кои менаџерите ги нагласуваат задачите и/или односите и ја развил следнава типологија поделена на четири дела на стилови на менаџирање, наречена „Латентен ненормативен стил“ стилови:

1. Одвоеност – ситуација кога менаџерот изгледа како да дејствува без загриженост за задачите или односите;
2. Врска – ситуација кога менаџерот јасно ги нагласува односите пред задачите (ориентиран кон односите);
3. Задача – спротивност на „relationships“, кога менаџерот се фокусира претежно на задачите (ориентиран кон задачи);
4. Интегрираност – ситуација кога менаџерот се обидува да биде и ориентиран кон задачи и кон односите.

Редин нагласува дека не може да се направат тврдења дека кој било од овие стилови е поефикасен од другите и дека менаџерското однесување што е потребно за успешно изведување ќе се разликува во зависност од специфичната ситуација.

Латентен ненормативен стил	Помалку ефикасни	Поефективен
Одделеност	Дезертер	Бирократски
Врски	Мисионер	Развивач
Задача	Автократ	Добронамерен автократ
Интегрираност	Компромитирач	Извршност

Табела 2 Стилови на менаџирање според Редин

Опис на стиловите:

• Дезертер: Менаџерите кои го користат овој стил често покажуваат недостаток на интерес и за задачите и за односите, што го прави стилот неефикасен. Овој тип на менаџер може да го поткопа моралот на подредените и да оневозможи извршување на задачите со вмешување кое не додава вредност или со задржување на неопходни информации.

• Бирократски: Слично како „deserter“, бирократите не се многу заинтересирани за задачи или односи, но се фокусираат на разбирање и применување на правилата и процедурите. Во споредба со автократските стилови, бирократскиот стил може да биде поефикасен, бидејќи не го нарушува моралот и ја следи правилната процедура.

• Мисионер: Овој стил се фокусира на односите и хармонијата, но менаџерите може да станат неефикасни ако се премногу посветени на тоа да бидат гледани како „добри луѓе“, што ги спречува да донесат одлуки кои се неопходни за ефективноста на продукцијата.

• Развивач: Напредниот стил во споредба со „missionary“ стилот. Менџерите кои го користат овој стил ги развиваат талентите на другите и создаваат средина која е мотивациска и која ја максимизира задоволството на поединците. Овој стил може да биде многу ефикасен ако се одржи баланс помеѓу личниот развој на подредените и интересите на организацијата.

• Автократ: Менаџерите кои користат овој стил се фокусирани исклучиво на задачите, што може да ја потисне мотивацијата на подредените, бидејќи тие дејствуваат само од страв, што го прави овој стил неефикасен.

• Добронамерен автократ: Овој стил е подобар од автократскиот, бидејќи менаџерите со овие стилови имаат способност да го поттикнат својот тим да ги извршува нивните упатства без да создадат незадоволство или да го нарушат моралот.

• Компромитирач: Менџерите кои го користат овој стил се свесни за предностите на и двата правци, но се неефикасни бидејќи не можат да донесат одлуки кои максимално ги оптимизираат резултатите.

• Извршност: Стилот на извршителот ги максимизира напорите на подредените, комбинирајќи и ориентација кон задачите и односите. Овој стил е најефикасен затоа што менаџерот е способен да ја максимизира продуктивноста и задоволството на подредените.

1.2. ТРАДИЦИОНАЛНИ И СОВРЕМЕНИ СТИЛОВИ НА МЕНАЏМЕНТ

Во контекст на организациите низ целиот свет, улогата на лидерството и менаџментот во постигнувањето на организациските цели не може да се потцени. Суштински, ефикасноста во управувањето на организацијата е поврзана со позитивни организациски резултати. Ова, пак, може да се унапреди преку ефективно лидерство[24]. Истражувањата покажуваат дека секоја организација поседува уникатни структури на менаџмент, во кои се вклучени различни човечки и материјални компоненти, како и активности кои ја напредуваат организацијата. Ова може да се поврзе со наодите дека организациите се отворени системи кои можат да се изменат од фактори во околината, вклучувајќи ги актуелните модели на менаџмент и лидерство (кои имаат варијабилни ефекти на организациските резултати), при што нивното отсуство може да доведе до неповолни последици[25].

Дефинициите и примената на поимот „лидерство“ се широко истражувани и дебатирани во истражувањата и други области[26]. Како што вели Бенис[27], „Од сите нејасни и збунувачки области во социјалната психологија, теоријата за лидерството без сомнение се натпреварува за највисоката номинација. Иронично, веројатно повеќе е напишано и помалку се знае за лидерството отколку за која било друга тема во бихевиоралните науки“. Во согласност со ова, неколку теории на почетокот ја изменила дефиницијата на лидерство, започнувајќи од истражувања што се фокусираа на личноста и однесувањето на индивидуалните лидери, а понатаму преминувајќи во теории кои ги разгледуваат интеракциите помеѓу лидерите и нивните следбеници[28]. Генерално, меѓу другите вообичаени теми, лидерството се поврзува со ситуации кои се однесуваат на организациски промени или трансформација[29].

Менаџментот, од друга страна, традиционално е поврзан со истражувањата кои се однесуваат на тоа како организациите се планираат, организираат, администрираат, мониторираат и контролираат, како и со различните краткорочни перспективи кои се

[24] Akingbemisilu, T. (2018) Critical Evaluation of the Application of Leadership Theories to a Leader in an Organizational Context and Management Theories to a Contemporary Organization (A case study based on Virgin Group Limited and the Co-Founder, Sir Richard Branson)
[25] Nohria, N. and Khurana, R. (2010) Handbook of Leadership Theory and Practice. Harvard Business Press
[26] Hunt, T. and Fedynich, L. (2019) 'Leadership: Past, Present, and Future: An Evolution of an Idea', Journal of Arts and Humanities
[27] Bennis, W.G. (1959) 'Leadership theory and administrative behavior: The problem of authority', Administrative Science Quarterly,
[28] Madsen, M. (2001) 'Leadership and Management Theories Revisited', Danish Management Barometer
[29] Bass, B.M. and Avolio, B.J. (1994) Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership. SAGE

поврзани со организацијата. Суштински, раните објаснувања за менаџментот, засновани на научни и бирократски теории, се фокусираат на развојот на ред и стандарди, како и процедури и рутини кои служат како оперативни мерила за организацијата. Сепак, фокусот на менаџментот постепено се поместил за да вклучи размислувања за целите на целата организација, да се обрне внимание на вработените и да се акцентираат улогите на поединечните работници, дефинирање на организацискатa структура и обезбедување на квалитетот, меѓу другото[30].

Имајќи го ова предвид, во академските и практичните студии станува многу корисно да се преземе класичен и еволутивен пристап за теориите за лидерство и менаџмент, за да се оцени напредокот што е направен. Затоа, целта на овој труд е да обезбеди аналитичка евалуација на основните аспекти на теоретските истражувања за лидерство и менаџмент врз основа на хронолошката и таксономската еволуција, како и да понуди евалуација на постоечките рамки врз кои можат да се основаат идни теории.

Евалуацијата се заснова на преглед на литературата од релевантни книги и научни списанија. Пребарувањето на литературата беше извршено преку неколку бази на податоци користејќи уобичаени термини, вклучувајќи лидерство, менаџмент, лидерство и менаџмент, теории за лидерство и менаџмент и други.

Традиционалните стилови на менаџмент се одвиваат во рамките на повеќе историски контексти и се поврзани со првичните теории и практики на управување. Тие се темелат на идеи кои се фокусираат на организирање, контрола и надзор врз работниците, со акцент на централизираната моќ, авторитетот и обемот на строгите процедури. Овие стилови, иако почесто се заменуваат со новите менаџментски теории и стилови кои ја промовираат соработката и иновациите, се сè уште важни за разбирање на развојот на менаџментот како дисциплина. Традиционалните стилови на менаџмент вклучуваат неколку главни пристапи, кои ќе ги разгледаме поопширно.

1. Авторитарен стил на менаџмент - Авторитарниот стил на менаџмент, исто така познат како директивен стил, се карактеризира со централизирано донесување одлуки, каде што менаџерот има целосна власт над своите вработени. Овој стил е многу хиерархичен и предвидува малку или никакво учество на вработените во процесот на донесување одлуки. Менаџерот ги поставува сите цели, задава задачи и ги контролира

[30] Kwok, A.C.F. (2014) 'The Evolution of Management Theories: A Literature Review', Nang Yan Business Journal

резултатите. Работниците се очекува да ги следат инструкциите без многу прашања или одговорности во донесувањето на стратегиските одлуки.

Авторитарниот стил е често применуван во околини каде што е потребна брза одлука или кога организацијата се соочува со кризна ситуација. Може да биде ефективен во работни услови кои бараат висока дисциплина, како во воениот сектор или во фабрички услови, каде што стандарди и безбедноста се на прво место. Меѓутоа, овој стил може да создаде висока напнатост и незадоволство меѓу вработените, бидејќи нивната автономија и креативност се ограничени.

2. Партиципативен стил на менаџмент - Партиципативниот стил, или демократски стил на менаџмент, се разликува од авторитарниот стил по тоа што вклучува активно учество на вработените во процесот на донесување одлуки. Во овој стил, менаџерот ги консултира своите вработени и бара нивни мислења, пред да донесе конечна одлука. Иако менаџерот останува главен во донесувањето одлуки, неговата улога е повеќе советодавна, што значи дека вработените имаат можност да влијаат на текот на работата и да предложат идеи.

Овој стил на менаџмент е особено корисен во организации кои сакаат да ја зголемат мотивацијата, задоволството и лојалноста на своите вработени, бидејќи им дава на работниците чувство на значајност и признание за нивниот труд. Примената на овој стил може да биде успешна во креативни и иновативни индустрии, каде што новите идеи и соработка се клучни за успехот на организацијата.

3. Стил на научно управување (научна организација на работата) Теоријата на научно управување, која е основа на класичната школа на менаџментот, била предложена од Фредерик Телер во раните 1900-ти години. Оваа теорија се фокусира на примената на научни методи и техники за подобрување на ефикасноста на работата. Телер верувал дека задачите треба да се анализираат и стандардизираат така што работниците ќе можат да ги извршуваат најбрзо и најсоодветно.

Основната цел на научното управување е да се постигне максимална ефикасност во извршувањето на работните задачи преку точна дефиниција на процесите, награди за постигнатите резултати и контрола на работничките активности. Овој стил е често применуван во индустриски и фабрички производствени процеси, каде што секој чекор од процесот може да се измери и анализира. Иако ова може да донесе зголемена продуктивност, критичарите на овој стил тврдат дека може да доведе до

деперсонализација на работниците, кои стануваат само дел од системот без да се земе предвид нивната лична мотивација или задоволство.

4. Ленинистички стил на менаџмент - Ленинистичкиот стил на менаџмент се однесува на управувањето кое е засновано на строгата дисциплина и редот, но истовремено има силен фокус на политички или идеолошки принципи. Овој стил е често поврзан со социјалистичките и комунистичките влади и организациите, каде што организацијата е строго контролирана од државата или партијата. Вработените имаат мала или никаква автономија во донесувањето одлуки, а нивната работа е строго регулирана и следена.

5. Стил на централизиран менаџмент - Централизираните организации се карактеризираат со тоа што сите важни одлуки се донесуваат на највисокото ниво на менаџментот. Вработените на нижите нивоа имаат мала или никаква моќ во донесувањето одлуки. Ова е стил кој се користи во големи корпорации или владини организации, каде што контрола и координација на сите активности на организацијата е клучна за успешноста. Главната предност на централизираните структури е дека одлуките можат да се донесуваат побрзо и поедноставно, но една од слабостите е можната неефективност во одредени ситуации, особено кога се работи со иновации или голем број на вработени.

Традиционалните стилови на менаџмент и понатаму играат важна улога во функционирањето на многу организации. Иако не се секогаш применливи во модерниот свет на флексибилни и инклузивни работни места, тие се основа за разбирање на менаџерските принципи кои биле доминантни во минатото. За постигнување на успех во денешните организации, важно е да се комбинираат традиционалните и модерните стилови на менаџмент, во зависност од потребите на компанијата и природата на работната средина.

1.2.1. КРИТИЧКА ЕВАЛУАЦИЈА НА ЕВОЛУЦИЈАТА НА ТРАДИЦИОНАЛНИТЕ И СОВРЕМЕНИТЕ ТЕОРИИ ЗА ЛИДЕРСТВО И МЕНАЏМЕНТ

Додека студиите за менаџмент го задржале своето дефиниционо и теоретско значење, неколку основни истражувања покажале фокус на лидерството во дискурсите околу менаџерските функции во однос на типолошки докази од традиционалните (класични) и еволутивните студии[31].

Еволутивното појавување на теориите за лидерство е високо распрскано во времето. Ова може да се припише на наодот дека траги од историските ставови за лидерство се најчесто ограничени на краток временски период, при што истовремено се јавуваат одредени аспекти. Затоа, видливите ери на лидерство може да се усогласат врз основа на нивната споредбена релевантност во еволуцијата на теоријата за лидерство, при што секоја нова ера претставува унапредување на концепцијата за лидерство во однос на претходната ера[32].

Од друга страна, поради различните комплексности во ефективното одвојување на постоечките обеми на ставови за лидерство, супкатегоризацијата на теориите за лидерство врз основа на придружени (хронолошки) временски периоди се покажала како високо релевантна во постоечките студии и истражувања за лидерство, иако има некои случаи на преклопување и повторувачки теми[33].

1.2.2. Современи теории на лидерство: Трансакциско и трансформациско

Зголемената комплексност на современите организации, предизвикана од фактори како брзи технолошки напредок, глобализација и социјални промени, довела до развој на нови теории за лидерство. Традиционалните модели на лидерство, иако се уште релевантни, не беа доволни за справување со предизвиците на еволуирачката работна средина. Како резултат, изникнале две главни теории за лидерство — трансакциското и трансформациското лидерство — секоја со свој специфициран пристап за задоволување на динамичните потреби на организациите и нивните лидери.

[31] Ekvall, G. and Arvonen, J. (1994) 'Leadership Profiles, Situation and Effectiveness', Creativity and Innovation Management
[32] King, A.S. (1990) 'Evolution of Leadership Theory', Vikalpa
[33] Yukl, G. (1989) 'Managerial Leadership: A Review of Theory and Research', Journal of Management

1.2.2.1. Трансакциско лидерство - влијание

Трансакциското лидерство се појавило како одговор на потребата за структурирано и ефикасно управување во се повеќе комплексни средини. Ова лидерство е засновано на социјалната интеракција помеѓу лидерот и подредените, и се темели на концептот на размена: лидерите обезбедуваат награди во замена за исполнување специфични задачи или почитување на организациски норми. Оваа теорија тврди дека ефективноста на лидерството е во голема мера функција на способноста на лидерот да одржи авторитет и да овозможи јасни разменски односи во кои се дефинираат наградите и очекувањата. Трансакциските лидери се фокусираат на секојдневното управување со работата, обезбедувајќи дека вработените ги следат правилата и ги наградуваат за нивната послушност.

Трансакциското лидерство најмногу се повикува на интересите на следбениците, при што мотивацијата е често екстринзична, базирана на награди, признанија или безбедност. Сепак, ефикасноста на трансакциското лидерство во голема мера зависи од перцепцијата на следбениците за праведноста, еднаквоста и взаемноста на размената помеѓу лидерот и следбениците. Како што забележале Холандер и Оферман[34], проценатa на следбениците за лидер - следбеник размената директно влијае на нивната посветеност на лидерскиот процес. Дополнително, Бенмира и Агбула[35] укажуваат дека успехот на трансакциското лидерство е тесно поврзан со зрелоста на организацијата — нејзината структура, процеси и стабилност играат клучна улога во определувањето на тоа дали трансакцискиот пристап ќе биде ефективен.

Трансакциското лидерство е особено корисно во ситуации каде што јасните насоки и дефинираните задачи се од суштинско значење. Ова лидерство е корисно во утврдени организации или индустрии каде што процесите се стандардизирани и иновацијата или трансформацијата не се непосреден приоритет.

[34] Hollander, E.P. and Offermann, L.R. (1990) 'Power and leadership in organizations: Relationships in transition', American Psychologist
[35] Benmira, S. and Agboola, M. (2021) 'Evolution of leadership theory', BMJ Leader

1.2.2.2. Трансформациско лидерство - иновација и раст

За разлика од трансакцискиот пристап, трансформациското лидерство се појавило како напредна и динамична теорија која се фокусира на инспирирање и мотивирање на следбениците да ја надминат својата себична мотивација за поголема добробит на организацијата. Трансформациските лидери акцентираат на визијата, промената и внатрешната мотивација на следбениците, охрабрувајќи ги да постигнат извонредност, креативност и проактивно учество во мисијата на организацијата. Оваа теорија, предложена од Бас, вели дека лидерството не е само за одржување на статус кво, туку за создавање на култура на ентузијазам, креативност и личен раст.

Трансформациското лидерство се фокусира на внатрешната мотивација, промовирајќи личен развој и поттикнување на посветеност кон целите на организацијата. Овој пристап е особено ефективен во организации кои преминуваат преку значајни трансформации, реорганизации или во индустрии кои се движат во брз раст и конкуренција, каде што е потребна адаптибилност и иновации. Како што покажаа Бас и Аволио (1994) во нивниот „Full Range Model of Leadership“, трансформациското лидерство опфаќа широк спектар на лидерски однесувања кои се релевантни за различни контексти на организациите. Моделот комбинира елементи на и трансакциско и трансформациско лидерство, предлагајќи дека ефективното лидерство е ситуациско и контекстуално. Овој флексибилен пристап е во контекст на претходните контингентни теории, како што е теоријата на Фидлер, која претпоставува дека ефективноста на лидерството зависи од специфични лични особини и ситуациски фактори.

1.2.2.3. Моделот на целосен опсег на лидерство

„Full Range Model of Leadership“ на Бас и Аволио го истакнува влијанието помеѓу трансакциското и трансформациското лидерство, признавајќи дека двата стила на лидерство можат да коегзистираат и да се надополнуваат. Моделот сугерира дека ефективните лидери применуваат комбинација на трансакциски стратегии (како што се

обезбедување награди за постигнување цели) и трансформациски стратегии (како што се инспирирање на следбениците да ја преземат сопственоста на визијата на организацијата). Овој холистички пристап им овозможува на лидерите да се приспособат на различни ситуации и потреби на организацијата, било да се работи за одржување на стабилност или поттикнување на организациска промена.

Вклучувањето на димензиите на нелидерство во овој модел (како што е laissez-faire лидерството) исто така го нагласува значењето на стиловите на лидерство кои се помалку директивни, признавајќи дека различни околности бараат различни пристапи на лидерство. Овој модел е особено применлив во контексти каде што организациите се наоѓаат во фаза на брза промена, индустрии кои бараат континуирана иновација или во случаи кога е потребна трансформација на организациската култура.

Појавата на трансакциско и трансформациско лидерство претставува еволуција на лидерскиот мислења во одговор на комплексностите и предизвиците на современите организации. Трансакциското лидерство е сè уште релевантно во стабилни средини кои бараат ефикасност и управување ориентирано кон задачи, додека трансформациското лидерство ги адресира потребите на динамични, растечки и иновативни организации. Со комбинирање на елементи од двете теории, современите лидери можат да примат поадаптивен, ситуациски пристап кој ја поддржува како стабилноста, така и растот на организациите. Развојот на овие теории ја истакнува важноста на лидерството во навигацијата низ комплексностите на современиот бизнис-амбиент, балансирајќи краткорочна ефикасност со долгосрочна иновација и организациска трансформација.

1.2.3. ЕВОЛУЦИЈА НА МЕНАЏМЕНТ ТЕОРИИТЕ

Откако се преминало преку традиционалните и современите пристапи за лидерство и теории, овој труд се обидува да се врати на релевантните аспекти на еволуцијата на традиционалните и современите менаџмент теории, од кои лидерските теории продолжуваат да се развиваат.

Неколку студии понудиле различни таксономски системи за опишување на еволуцијата на менаџментските практики[36], сите од кои нудат размислувања за класичните (традиционалните) и модерните (современите) менаџмент теории.

1.2.3.1. Традиционални (класични), неокласични и современи менаџмент теории

Централниот фокус на класичните/традиционалните менаџмент теории бил на откривање на различни начини преку кои може да се зголеми продуктивноста на работниците. Основните теории, познати како Теорија на научно менаџирање (Frederick Taylor), Административна теорија на менаџмент (Henri Fayol) и Теорија на бирократски менаџмент (Max Weber).

Традиционалните теории за менаџмент, иако развиени во раните години на индустриската револуција, продолжуваат да имаат влијание и денес. Овие теории се фокусираат на структурираните и ефективни начини за управување со работниците и ресурсите во организациите.

Една од најпознатите теории е Теоријата на научен менаџмент, која била развиена од Фредерик Винслоу Тејлор. Оваа теорија има четири основни цели: да се развие наука за секој елемент на работата, која ќе ги замени старите интуитивни методи; научно да се избираат, обучуваат и развиваат работниците наместо тие сами да се одлучуваат за своите задачи; да се развие дух на соработка помеѓу работниците и менаџментот за да се обезбеди извршување на задачите според научно осмислени процедури и да се подели работата помеѓу работниците и менаџментот во еднакви делови. Клучните компоненти на оваа теорија вклучуваат јасно дефинирање на авторитетот, одговорноста, раздвојување на планирањето од операциите, користење на стимули за работниците и специјализацијата на задачите. Тејлор исто така акцентираше на економската мотивација на работниците, со награди и финансиски стимули како средства за зголемување на продуктивноста. Придонеси за оваа теорија дале и други истакнати фигури како Френк и Лилиан Гилбреф, кои воведоа студија на движења за зголемување на ефикасноста на работниците, и Хенри Гант, кој развил Гантовиот графикон за мерење на продуктивноста и ефикасноста.

[36] Hitt, M.A., Middlemist, R.D. and Mathis, R.L. (1979) Effective Management. West Publishing Company

Теоријата на административен менаџмент, развиена од Анри Фајол, се фокусира на менаџерските функции и процеси. Тој ја дели организацијата на шест основни групи на активности: административни, безбедносни, сметководствени, финансиски, трговски и технички. Според Фајол, активностите на менаџерите треба да вклучуваат планирање, организирање, упатување, координирање и контрола, а овие активности се поткрепени со принципи како што се поделба на работата, дисциплина, единство на командата и на правец, како и важноста од стабилност на кадрите и тимски дух. Неговите 14 принципи на менаџмент вклучуваат и специјализација, авторитет, и субординација на интересите на поединецот во корист на организацијата.

Макс Вебер ја развил теоријата на бирократски менаџмент, која се карактеризира со строг систем на правила, хиерархиски структури, поделба на трудот и јасно дефинирани процеси. Според Вебер, организациите треба да функционираат на рационален начин, со строго дефинирана структура на авторитет и одговорност на секое ниво. Тој ги предложил седум основни карактеристики на бюрократијата: правила кои ги дефинираат однесувањата на работниците, импарсоналност која значи дека работниците се оценуваат објективно според формални правила, поделба на трудот во поедноставни и специјализирани задачи, хиерархиска структура која го регулира однесувањето на работниците и рационалност која ја води организацијата кон остварување на своите цели.

Традиционалните теории за менаџмент имаат големо влијание во современото управување, но исто така и се подложни на промени и адаптации во контекст на глобализацијата, новите работни трендови и развојот на технологијата.

Основната претпоставка на теоријата за научно менаџирање, како што е широко документирано од Фредерик Тејлор и други доприносители, се темелела на економските и рационалните претпоставки во кои работниците биле сметани како мотивирани од финансиски добивки, а човечката продуктивност била гледана како продолжение на машините. Покрај деморализирачките и нехумани импликации[37], неколку студии покажале дека додека финансиските потреби и добивки може да бидат мотивирачки фактор за ниско ниво на работни задачи, тоа не секогаш е извор на мотивација за

[37] Ghuman, K and Aswathapa, K. (2010) MANAGEMENT: CONCEPTS, PRACTICE & CASES. India, New Delhi: Tata McGraw-Hill Education

вработените[38], бидејќи има и други можни извори на мотивација, како што се социјалните, естимските и безбедносните потреби. Исто така, недостатокот на флексибилност и еднодимензионалниот пристап на теоријата на Тејлор ("една најдобра патека") биле широко критикувани, со предложени решенија за различни методи.

За разлика од Теијлор, Фајол се фокусирал на тоа како функционира организацијата и на нивото на менаџерите и процесите на менаџирање, започнувајќи од врвот надолу[39,40]; Sridhar, 2017). Суштински, додека административниот пристап на Фајол не ги опфаќа сите фундаментални менаџерски функции и има некои ограничувања во примената во современиот менаџмент, теоријата нуди мултифасетски пристап кон потребите на работниците и е силна основа од која понатамошни менаџерски пристапи ќе се градат[41].

Зголемувањето на размерите и комплексноста на организациите довело до проширување на „авторитарно-патерналистичкиот образец“, кој го предложил Макс Вебер преку својот бирократски пристап. Основани на своите карактеристики бирократскиот пристап на Вебер бил покажан како обезбедува конзистентност, прецизност и предвидливост во менаџирањето на организациите[42]. Сепак, теоријата е ограничена од прекумерната бирократија, пречките во оперативниот тек, намалената креативност и желбата за иницијативност и приоритет на усогласеноста со однесувањето над карактеристиките[43].

Според Сепра и Фереира[44], бирократијата се карактеризира со неколку клучни особини кои ја дефинираат нејзината структура и функционирање. Овие карактеристики се основа за развојот на организациските структури во многу традиционални организации и се поврзани со строго дефинирани правила и хиерархиски принципи. Главните карактеристики на бирократијата според авторите вклучуваат:

[38] Furnham, A. (2012) ‘Money as a motivator’, in Furnham, A. (ed.) The Talented Manager: 67 Gems of Business Wisdom. London: Palgrave Macmillan UK
[39] Rahman, M.H. (2012) ‘Henry Fayol and Frederick Winslow Taylor’s Contribution to Management Thought: An Overview’, ABC Journal of Advanced Research
[40] Robbins, S.P. and Coulter, M.K. (2012) Management. Boston: Prentice Hall
[41] Voxted, S. (2017) ‘100 years of Henri Fayol’, Management Revue
[42] Lutzker, M. (1982) ‘Max Weber and the Analysis of Modern Bureaucratic Organization: Notes Toward a Theory of Appraisal’, The American Archivist
[43] Aboalmaali, F., Daneshfard, K. and Sadat, F. (2016) Max Weber’s Philosophy of Bureaucracy and Its Criticism
[44] Serpa, S. and Ferreira, C. (2019) ‘The Concept of Bureaucracy by Max Weber’, *International Journal of Social Science Studies*

1. Строга хиерархија: Организацијата е поделена на различни нивоа на авторитет и одговорности, со јасно дефинирани позиции на секој поединец во структурата. Ова обезбедува стабилност и јасно одредување на правата и должностите на вработените.

2. Правила и процедури: Сите активности во организацијата се управуваат според детално пропишани правила и процедури. Овие правила се создадени со цел да се обезбеди доследност и стандарди во работните процеси.

3. Имерсоналност: Одлуките се донесуваат врз основа на објективни и рационални критериуми, а не на лични преференции или односите меѓу поединците. Сите вработени се оценуваат и третираат еднакво според утврдените правила и стандарди.

4. Специјализација и поделба на трудот: Работата е поделена во тесно специјализирани задачи, што овозможува ефикасност и експертност во извршувањето на задачите. Специјализацијата е клучна за постигнување висока продуктивност и специјализирани вештини.

5. Управување според стручно знаење: Вработените во бирократските структури обично се вработуваат и унапредуваат врз основа на нивните квалификации и искуство. Ова ја осигурува компетентноста и ефикасноста на работниот процес.

6. Формална комуникација: Комуникацијата во организацијата е официјална и се одвива по вертикални линии низ хиерархијата. Ова значи дека сите информации, упатства и извештаи се испраќаат преку формални канали.

7. Работни односи и контрола: Бирократијата се карактеризира со строго дефинирани работни односи и контрола на извршувањето на задачите. Ова осигурува дисциплина и следење на извршувањето на задачите, како и максимизирање на ефикасноста.

Овие карактеристики на бирократијата создаваат висока структура и стабилност во организацијата, но истовремено можат да создадат проблеми во контексти кои бараат флексибилност и иновација.

Теоријата за менаџмент базирана на човековото однесување, која произлезе како резултат на радикалниот социјализам и културни промени на почетокот на 20-тиот век, ги постави основите за неокласичните и модерни пристапи кон менаџментот. Теоријата

е карактеризирана од фокусирањето на човечките-социјални фактори на организацискиот менаџмент, вклучувајќи групни динамики, комплексни човечки мотивации, нагласување на социјалните и економските потреби на вработените и влијанието на организациското опкружување, што покажува дека овие аспекти биле клучни за голем број менаџерски теоретичари.

Процесот на еволуција на современите менаџментски теории може да се поврзе со три главни фактори: зголемената комплексност, поврзаност и контекстуални разлики меѓу организациите. Суштински, беше призната различноста во и помеѓу организациските потреби и цели, што доведе до меѓусебна зависност, мултиплицитет и нејасност на менаџерските функции[45]. Во овој контекст, потпирањето на еден универзален принцип за менаџмент стана неизводливо[46]. Главно, теоријата на системите, која го гледа менаџментот како целокупна структура составена од меѓусебно зависни делови, му овозможува на менаџерот да ја разгледа функцијата на менаџирањето холистички[47]. На друга страна, пристапот на контингенција во менаџментот теоретски, концептуално и практично се совпаѓа со различни контингентни теории на лидерство кои беа претходно дискутирани. Меѓутоа, како и контингентниот пристап во лидерството, теоријата во менаџментот изгледа дека нуди еднократни решенија (и за специфични ситуации) без да ги земе предвид некои предизвици во менаџирањето на организациите.

1.2.4. ИДНИ ТЕОРИИ ЗА ЛИДЕРСТВО И МЕНАЏМЕНТ: ИДЕНТИФИКАЦИЈА И ЕВАЛУАЦИЈА НА НОВИ ПРОМЕНЛИВИ ЗА ТЕОРЕТИЗИРАЊЕ

Како што беше веќе споменато, тековните пристапи за лидерство и менаџмент не успеваат да ги решат сите специфични аспекти на лидерските и менаџерските функции.

[45] Maznevski, M.L. and Lane, H.W. (2003) 'Shaping the global mindset: Designing educational experiences for effective global thinking and action', in Crossing Cultures. Routledge
[46] Sridhar, M.S. (2017) Schools of Management Thought, Managerial Quality and Leadership Styles. India: Indian Space Research Organisation
[47] Grant, R.M., Shani, R. and Krishnan, R. (1994) 'TQM’s Challenge to Management Theory and Practice', MIT Sloan Management Review

Со оглед на постоечките ограничувања на овие теории, потребата за нивна еволуција и нови перспективи се јавува како резултат на глобалните промени, технолошките иновации и зголемената комплексност на организациите. Според истражувањето на Кинг, патот кон доследно ефикасната еволуција на лидерските теории и напредокот во организацискиот менаџмент треба да се базира на повеќе важни размислувања, како што се стратегиите за интегрирање на различни елементи на претходните теории, а истовремено, треба да се фокусираат на новите изазови кои се појавуваат во современите организации.

Со оглед на ова, новоизникнатите пристапи во лидерството и менаџментот се насочени кон формирање на интегративна рамка која комбинира различни аспекти на претходните пристапи, со цел да се обезбеди поцелосен и ефективен управувачки модел. Како резултат на тоа, се развиваат нови теории кои вклучуваат повеќе стилови на лидерство и менаџмент во зависност од контекстот на организацијата и нејзините специфични потреби. На пример, се зголемува фокусот на споделено лидерство, колективни и соработнички практики, кои се засновани на вредности како што се тимската работа, инклузивноста и взаемната поддршка меѓу лидерите и следбениците. Овие нови пристапи се нарекуваат интегративни, бидејќи комбинираат елементи од различни теории и практики, овозможувајќи побрзо и попрецизно справување со променливите потреби на организациите и нивните членови[48].

Во однос на менаџментот, идните пристапи ќе мора да се адаптираат на глобализацијата и да ги интегрираат новите модели кои истражуваат трендовите што се појавуваат во глобалниот работен простор. Зголеменото акумулирање на податоци, особено големите податоци (big data), создава можности за подобро разбирање на потребите на клиентите и пазарите, како и за подобрување на процесите на донесување одлуки и стратегиите на менаџмент. Ова создава потреба за нови теории кои ќе го земат предвид значењето на информациските и комуникациските технологии (ICT) како основа за технолошки напредок и иновации во организациите.

Исто така, со оглед на зголемената динамика и комплексност на глобалните мрежи, важноста на професионализмот во менаџментот ќе продолжи да расте. Новите менаџерски пристапи ќе треба да ја охрабруваат обученоста, развојот на вештини и

[48] Kukenberger, M.R. and D'Innocenzo, L. (2020) 'The building blocks of shared leadership: The interactive effects of diversity types, team climate, and time', Personnel Psychology

компетенции, како и интеграцијата на интеркултурни аспекти кои се од клучно значење за управување со меѓународни тимови и глобални организации[49]. Професионализмот и технологијата не само што ќе создадат можности за раст на организациите туку и ќе обезбедат ефикасни начини за справување со зголемената конкуренција и брзите промени во пазарната средина.

Во суштина, идните теории за лидерство и менаџмент ќе мораат да бидат посебно флексибилни и адаптивни на брзите променливи фактори во глобалната економија и технологија. Интеграцијата на новите трендови во работата, како и глобалната поврзаност, ќе бидат основни движечки сили за развој на нови, инклузивни, и иновативни менаџерски и лидерски модели.

1.3. НАЦИОНАЛНИ И КУЛТУРОЛОШКИ ВЛИЈАНИЈА ВРЗ СТИЛОВИТЕ НА УПРАВУВАЊЕ

Националните стилови на менаџирање се поврзани со начинот на кој менаџерите управуваат со своите тимови, носат одлуки и се однесуваат кон своите подредени во контекст на специфичната култура на државата во која тие работат. Стилот на менаџирање зависи од различни фактори, меѓу кои е важна културната и социјалната позадина на земјата, вредностите што ги имаат луѓето, економскиот развој и традициите кои го формираат општеството. Во овој контекст, глобализацијата има двојна улога: од една страна, доведува до унифицирање на бизнис-праксите, но од друга страна, културните разлики продолжуваат да имаат силно влијание на стиловите на менаџирање.

Различни култури имаат различни вредности и очекувања кои директно влијаат на тоа како менаџерите работат и комуницираат со своите подредени. Хофстеа (Hofstede) е еден од најпознатите истражувачи во оваа област, кој идентификувал неколку димензии на културата кои ги дефинираат стиловите на менаџирање во различни земји. Некои од најзначајните димензии кои влијаат на стиловите на менаџирање се:

1. Дистанца на моќ (Power Distance): Во земјите со висока дистнца на моќ, како што се Јапонија и Мексико, менаџерите имаат повеќе авторитет и подредените се очекува да се послушни и да не ја предизвикуваат нивната одлука. Во земјите со ниска дистанца на моќ, како што се скандинавските земји и Холандија, менаџерите обично

[49] Mushure, G. (2015) 'The Future of Management', RJ Journal of Management,

имаат помалку авторитет и се стремат кон соработка и споделување на одговорностите со подредените.

2. Индивидуализам против Колективизам (Individualism наспроти. Collectivism): Во индивидуалистички култури, како што се САД и Велика Британија, акцентот е ставен на личниот успех и независност. Менаџерите овие стилови ги применуваат кога ги мотивираат своите подредени да работат самостојно и да се фокусираат на личните цели. Во колективистички култури, како што е Јужна Кореја и Кина, менаџерите се повеќе фокусирани на тимската работа и колективниот успех, и менаџментот обично вклучува повеќе соработка и заедничко донесување одлуки.

3. Избегнување на неизвесност (Uncertainty Avoidance): Земјите со високо избегнување на неизвесност, како што се Грција и Јапонија, имаат тенденција да користат структури и правила за да го минимизираат ризикот. Во вакви земји, менаџерите се наклонети да користат бирократски стилови на менаџирање кои обезбедуваат стабилност и ред. Во земји со ниско избегнување на неизвесност, како што се САД и Шведска, менаџерите се пофлексибилни и подготвени да се адаптираат на нови ситуации без премногу да се загрижуваат за формалните правила и процедури.

4. Маскулинистичка против Феминистичка култура (Masculinity наспроти. Femininity): Во маскулинистички култури, како што се Јапонија, САД и Германија, акцентот е ставен на успех, конкурентност и постигнување. Менаџерите во вакви култури се повеќе фокусирани на постигнување резултати, со високи барања за работата на подредените и строго следење на целите. Во феминистички култури, како што се Шведска и Норвешка, има повеќе внимание на животната рамнотежа и соработка, што води до помалку агресивни и поподдржувачки менаџерски стилови.

5. Долгорочна против краткорочна ориентација (Long-Term наспроти. Short-Term Orientation): Во земјите со долгорочна ориентација, како што се Кина и Јапонија, менаџерите обично се фокусирани на долгорочни цели и стабилност на компанијата, што резултира со стратегиски пристапи во управувањето и донесувањето на одлуки. Во краткорочните ориентирани култури, како што е САД, менаџерите се фокусираат на брзи резултати и краткорочни цели.

Истражувањата на различни национални стилови на менаџирање често ги идентификуваат специфичните карактеристики на менаџерските практики во земјите,

како што се иновативност, контролирање, лидерство, организациска структура и комуникација.

Примената на националните стилови на менаџирање зависи од различни фактори како што се економската развиеност, образовниот систем, правната рамка и културните вредности на земјата. Стиловите се адаптираат на локалните услови и потреби на работната сила. На пример, менаџерите во Јапонија може да користат стил кој акцентира на колективизмот и тимската работа, додека во САД се користат индивидуалистички и конкурентски стилови.

Глобализацијата на пазарите и интернационализацијата на бизнисите подразбираат дека менаџерите мораат да бидат свесни за културните разлики и да ги приспособат своите стилови на менаџирање во согласност со специфичните услови на земјата во која работат. Со тоа, менаџерот станува мост помеѓу глобалните бизнис-стандарди и локалната културна специфичност[50].

[50] R. Culpan and O. Kucukemiroglu, "A comparison of US and Japanese management styles and unit effectiveness", Management International Review, 33 (1993)

2. ТЕХНОЛОШКО-ИНДУСТРИСКИ РАЗВОЈ И ТИРЗ ВО РСМ

2.1. ИСТОРИСКИ РАЗВОЈ И КОНЦЕПТ НА ТЕХНОЛОШКО-ИНДУСТРИСКИТЕ РАЗВОЈНИ ЗОНИ (ТИРЗ)

Технолошко-индустриските развојни зони (ТИРЗ) претставуваат специјално дизајнирани географски области наменети за привлекување на странски и домашни инвестиции со цел поттикнување на економски развој, модернизација на индустријата и создавање на нови работни места. Овој концепт на економски развој има за цел да го зголеми конкурентниот потенцијал на државите, подобрувајќи ја инфраструктурата и создавајќи поволни услови за делување на иновациите, истражувањата и развојот (R&D), како и за производството[51].

2.1.1. Историски развој на ТИРЗ

Развојот на ТИРЗ започнува во втората половина на 20-тиот век, кога се појавуваат првите индустриски зони, главно во развиените економии, како Кина и Јапонија, кои користат вакви зони како начин за да ја модернизираат својата индустрија и за да привлекуваат странски капитал. Во овие земји, ТИРЗ беа особено значајни за индустријализацијата, бидејќи тие им овозможија на компаниите да работат во зони со намалени трошоци, олеснети процедури за започнување на бизнис и поволни даночни

[51] Buckley & Casson (1976) "The Future of International of the Multinational enterprise" ,Macmillan,1976

придобивки. Особено во Кина, формирањето на специјални економски зони (СЕЗ) во 1980-тите години беше клучно за поттикнување на странските директни инвестиции и економскиот раст на земјата.

Во Европа, концептот на ТИРЗ се појавува во 1980-тите години, кога многу земји, вклучувајќи ги Ирска и Шпанија, започнаа да формираат индустриски зони како начин за привлекување странски инвестиции и модернизација на своите индустрии. Овие зони беа дел од широка стратегија за економска либерализација и се користеа како алатки за поттикнување на растот на малите и средни претпријатија, намалување на невработеноста и подобрување на конкурентноста.

Во земјите во развој, ТИРЗ станаа еден од основните механизми за економски развој по 1990-тите години, кога многу развивачки земји почнаа да го применуваат овој концепт во обид да привлечат странски инвестиции, да ја модернизираат индустријата и да создадат работни места. Концептот на ТИРЗ беше прифатен во земјите како Индија, Бразил, Јужна Африка, и други, кои започнаа да ги формираат овие зони како дел од стратегијата за индустријализација.

2.1.2. Концепт на ТИРЗ

Технолошко-индустриските развојни зони се специфични географски области во кои се нудат поволни услови за работа, како што се даночни олеснувања, намалени царини, субвенции и инфраструктурна поддршка, со цел привлекување на инвестиции и поттикнување на економската активност. Овие зони обично се фокусираат на индустрии со висока технологија, иновации и истражувања, но и на други видови на производни активности кои се со висок економски потенцијал.

ТИРЗ се формираат како дел од стратешките планови на државите за поддршка на економскиот развој и создавање на нови работни места. ТИРЗ се географски одредени области во кои се создадени поволни услови за работење на компании, особено во индустриите со висок додаден вредност и технологии. Овие зони обично нудат различни придобивки за инвеститорите, како што се:

1. Даночни олеснувања и поволни финансиски услови: Во ТИРЗ се нудат даночни ослободувања, субвенции или намалени царински давачки за компании кои се сместени во овие зони. Ова создава поволни услови за инвестирање и производствени активности.

2. Субвенции и финансиска поддршка: За да ги привлечат инвеститорите, многу ТИРЗ нудат субвенции за истражување и развој, инфраструктурни инвестиции и други видови на поддршка кои го намалуваат почетниот капитал на компаниите.

3. Инфраструктурна поддршка: ТИРЗ обично имаат напредна инфраструктура која вклучува добро развиени патишта, транспортни мрежи, енергетска поддршка и комуникациски мрежи, што им овозможува на компаниите да функционираат без прекини и со минимални трошоци.

4. Фокус на иновации и технологија: ТИРЗ се фокусираат на индустрии со висок технолошки потенцијал, како што се информациските технологии (ИТ), биотехнологијата, напредни производствени процеси, и слично. Овие зони служат како центри на иновации и истражувања.

5. Работни места и економски раст: ТИРЗ создаваат значителен број на работни места и го стимулираат растот на економијата преку поттикнување на нови индустрии и компании. Преку овие зони, државите можат да ги модернизираат своите индустриски сектори и да создадат економски вртеж.

6. Стратешки придобивки за странски инвеститори: Зоните привлекуваат странски директни инвестиции (СДИ), што го стимулира растот на странските инвестиции и технологијата во земјите домаќини. СДИ имаат важна улога во преносот на знаење и технолошки напредок.

7. Регулативна поддршка: ТИРЗ обично функционираат со посебни регулативи кои олеснуваат започнување на бизнис, дозволувајќи побрза и поефикасна регистрација и операција на компаниите. Овие регулативи се понекогаш поповолни од оние кои важат во останатите делови на државата.

Концептот на Технолошко-индустриските развојни зони е значајна стратегија која помага во трансформацијата на економиите и поттикнувањето на растот и иновациите. Во земјите во развој, како Македонија, ТИРЗ се клучен инструмент за привлекување

странски инвестиции и модернизација на индустријата, а во исто време и за создавање на нови работни места и поттикнување на конкурентноста.

2.2. УЛОГАТА НА ТЕХНОЛОШКО-ИНДУСТРИСКИТЕ РАЗВОЈНИ ЗОНИ (ТИРЗ) ВО ЕКОНОМИЈАТА НА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА

Во Република Северна Македонија, концептот на ТИРЗ беше имплементиран во почетокот на 21-от век, кога беше основана првата Технолошко-индустриска развојна зона во Тетово. Првата зона, која е формирана во 2000-те години, беше дел од владината стратегија за привлекување на странски инвестиции и поттикнување на индустриското производство.

Македонија, како дел од процесот на евроинтеграција, ја презеде оваа стратегија за да ги унапреди своите индустриски капацитети, да создаде нови работни места и да ја модернизира својата економска структура. Низа други ТИРЗ беа формирани низ целата земја, меѓу кои и зоните во Скопје, Струмица и другите градови, кои денес играат значајна улога во економскиот раст.

ТИРЗ во Македонија се фокусираат на индустрии со висок технолошки потенцијал, како што се автомобилската индустрија, ИТ секторот, производство на електронски компоненти и др. Овие зони играат клучна улога во развојот на економијата на земјата, бидејќи привлекуваат странски инвестиции, поттикнуваат создавање на нови работни места и ја подобруваат конкурентноста на земјата на глобалниот пазар.

Технолошко-индустриските развојни зони (ТИРЗ) во Северна Македонија имаат значајна улога во економскиот развој на земјата. Овие зони се создадени со цел да се поттикне економскиот раст, да се привлечат странски и домашни инвестиции и да се создадат нови работни места, што во голема мера ја модернизира индустријата и ја

зголемува конкурентноста на економијата[52]. Со развојот на ТИРЗ, Северна Македонија успеа да привлекува инвестиции во нови и иновативни индустрии и да ги зајакне своите извозни капацитети. ТИРЗ во земјата играат важна улога во следниве аспекти на економијата:

1. Привлекување странски директни инвестиции (СДИ)

ТИРЗ во Северна Македонија се значајни за привлекување странски директни инвестиции, што е клучен фактор за економскиот раст на земјата. Странските инвеститори често се заинтересирани за ТИРЗ поради поволните услови за бизнис, како што се даночните олеснувања, намалените царински давачки и субвенциите. Овие поволности го прават почетниот капитал на компаниите поповолен и им овозможуваат брзо да започнат со работа. Привлекувањето СДИ ја стимулира економијата, ја зголемува продуктивноста и ја модернизира индустријата, што доведува до нови можности за раст и развој на земјата.

2. Развој на нови индустрии и иновации

ТИРЗ се фокусираат на индустрии со висок технолошки потенцијал и иновации, како што се информациските технологии, биотехнологијата, производство на електронски компоненти и автомобилската индустрија. Овие индустрии се важни за модернизацијата на економијата и развојот на нови технологии и производи. Со создавање на поволни услови за иновации и истражување, ТИРЗ помогнуваат во развојот на напредни индустриски сектори кои ќе играат клучна улога во идниот раст на земјата.

3. Создавање на работни места

Една од најголемите предности на ТИРЗ е создавањето на нови работни места. Со привлекувањето на нови компании и инвеститори во ТИРЗ, се отвораат нови работни позиции во различни индустрии. Ова директно ја намалува невработеноста и создава можности за образование и обука на работна сила во високо специјализирани индустрии. Овие нови работни места придонесуваат за општиот економски напредок, како и за подобрување на стандардот на живот на граѓаните.

4. Поттикнување на извозната конкурентност

[52] Ameti, Tirana. (2024). Investment Climate and Role of Technological Industrial Development Zones in Direct Foreign Investment Inflow in North Macedonia. Trends in Economics, Finance and Management Journal. 6. 63-80. 10.69648/AFRY4518.

Компаниите кои работат во ТИРЗ имаат предност да произведуваат производи кои се насочени кон извоз. Со обезбедување на ниски даноци, сè до извозните субвенции, ТИРЗ ја зголемуваат конкурентноста на производите и услугите на македонските компании на глобалниот пазар. Овие поволности помагаат на земјата да ги зголеми своите извозни капацитети, што позитивно влијае на билансот на плаќања и ја подобрува економската позиција на земјата во глобалните економски текови.

5. Развој на инфраструктурата

Еден од главните елементи на ТИРЗ во Северна Македонија е подобрувањето на инфраструктурата, што ја олеснува операцијата на компаниите. ТИРЗ обезбедуваат современи комуникациски мрежи, транспортни и енергетски мрежи, како и модерни производствени капацитети. Оваа развиена инфраструктура е есенцијална за подобрување на бизнис-климата и за обезбедување услови за успешна работа на компаниите.

6. Поддршка на малите и средни претпријатија (МСП)

ТИРЗ во Северна Македонија не само што привлекуваат големи странски инвеститори, туку и создаваат услови за развој на малите и средни претпријатија (МСП). Овие претпријатија често се нови и иновативни, и работат во сферата на високите технологии, што ги прави важни за економскиот напредок на земјата. ТИРЗ овозможуваат овие компании да функционираат во поволни услови, да ги намалат трошоците и да создадат нови производи и услуги кои придонесуваат за растот на економијата.

7. Позитивен ефект на локалната економија

Освен што играат клучна улога на национално ниво, ТИРЗ имаат значителен позитивен ефект и на локалната економија. Локалните заедници се користат од новите инвестиции и економски активности, што значи дека ќе има повеќе работни места, повеќе побарувачка за локални услуги и ќе се зголеми приходот од даноци за општините. Локалниот развој во овие региони значително го подобрува стандардот на живот за луѓето кои живеат во нив.

ТИРЗ во Северна Македонија се клучен фактор за економскиот раст и развој на земјата. Тие играат важна улога во привлекувањето странски инвестиции, создавањето на работни места, развојот на нови индустрии, подобрувањето на инфраструктурата и

зголемувањето на извозната конкурентност.[53] Сите овие фактори влијаат на модернизацијата на економијата и го создаваат основа за одржлив и долгорочен економски напредок на земјата.[54]

2.3. ПОЛИТИКИ ЗА ПРИВЛЕКУВАЊЕ СТРАНСКИ ИНВЕСТИЦИИ

Политиките за привлекување странски инвестиции играат клучна улога во економскиот развој на земјите, особено за оние во развој, бидејќи странските инвестиции можат да донесат значителни придобивки, како што се зголемување на производствените капацитети, модернизација на индустриите и создавање нови работни места. Секој обид за привлекување странски капитали обично вклучува комбинација на различни стратегии и мерки, насочени кон создавање на поволна и конкурентна средина за странските инвеститори.

Една од најчестите и најмоќни мерки кои земјите ги применуваат за привлекување странски инвестиции се даночните олеснувања. Многу земји ги намалуваат корпоративните даноци или нудат привременото ослободување од даноци за компаниите кои инвестираат во одредени области, како што се новите технологии, истражување и развој или обновливи извори на енергија. Со тоа се намалуваат трошоците за странските инвеститори, што ги прави поатрактивни за вложување.

Покрај даночните олеснувања, земјите често обезбедуваат и други финансиски инцентиви, како што се субвенции, грантови или ослободувања од такси за увоз на опрема и материјали, што дополнително ја намалува бариерата за влез на странски инвестиции. Овие мерки имаат за цел да ги поттикнат странските компании да инвестираат во конкретни сектори или индустрии, кои се од важност за економијата на земјата.

[53] Centar za Ekonomski Analizi(2016) “Benefiti i trosoci od stranskite investitori vo TIRZ:Slucaj:Makedonija za periodot 2007-2014” -Skopje

[54] Riste Temjanovski, Tamara Jovanov Marjanova, Elenica Sofijanova, Ljupco Davcev, TECHNOLOGICAL INDUSTRIAL DEVELOPMENT ZONE - (DTIDZ) AND INTERNATIONAL BUSINESS HUB: MACEDONIAN EXPERIENCE

Во контекст на привлекување на странски инвестиции, развојот на инфраструктурата игра клучна улога. Земјите се стремат да инвестираат во транспортни мрежи, како што се патишта, железници и аеродроми, за да го олеснат пристапот до пазарите и логистиката за странските компании. Дополнително, обезбедувањето стабилна и достапна енергетска инфраструктура е важен аспект за создавање на поволни услови за странски инвеститори. Земјите исто така понудуваат специјализирани индустриски паркови или економски зони, кои обезбедуваат потребната инфраструктура, како и даночни и административни олеснувања.

Друга важна компонента на политиките за привлекување странски инвестиции е административната поедноставеност. Поедноставувањето на процесите за регистрација на компании, добивање лиценци и дозволи, како и намалување на бирократијата, значително го подобрува амбиентот за странските инвеститори. Во многу случаи, земјите создаваат дигитални платформи за подобро и побрзо извршување на административни процедури, што ја намалува времето потребно за започнување на бизнис и ја зголемува ефикасноста.

Понатаму, инвестирањето во иновации и истражување е уште една клучна стратегија за привлекување странски инвестиции. Многу земји нудат даночни олеснувања или финансиски поддршка за компаниите кои се насочени кон истражување и развој, особено во области како што се нови технологии и зелена енергија. Овие мерки им овозможуваат на странските инвеститори да ги развиваат своите технолошки капацитети во земјата, што во долг рок придонесува за економскиот раст.

Инвеститорите сè повеќе бараат економска и политичка стабилност како основа за нивната инвестиција. Затоа, земјите се стремат да создадат правни рамки кои гарантираат заштита на инвеститорските права и да обезбедат стабилни економски и политички услови. Земјите ја зајакнуваат транспарентноста на политичките процеси и потпишуваат меѓународни договори кои обезбедуваат сигурност за странските инвеститори.

На крајот, соработката со меѓународни организации и влезот во глобални трговски блокови и слободни трговски зони се важни фактори за привлекување странски инвестиции. Придружувањето на слободни трговски договори, како што се оние на Европската унија или Централноевропската слободна трговска зона (CEFTA), нуди

привилегии за странските инвеститори, како што се пониски тарифи и елементи на правна заштита на инвестициите.

Сумирано, политиките за привлекување странски инвестиции претставуваат широк спектар на мерки кои имаат за цел да создадат конкурентна, стабилна и иновативна средина за странските инвеститори. Таа вклучува даночни и финансиски олеснувања, развој на инфраструктурата, поедноставување на административните процедури, и обезбедување стабилни и сигурни економски услови. Сите овие мерки, како дел од целовитата стратегија, придонесуваат за зголемување на странските инвестиции и позитивно влијаат на економскиот развој на земјите.

2.3.1. Политики за привлекување странски инвестиции во Северна Македонија

Привлекувањето странски директни инвестиции (СДИ) е клучна компонента на економската стратегија на Северна Македонија, со цел стимулирање на економскиот раст, зголемување на извозот, создавање нови работни места и модернизација на индустријата. Владата на Северна Македонија донесе различни политики и мерки за привлекување на странски инвеститори, особено во контекст на глобалната конкурентност и потребата за развој на индустриите со висока технологија и иновации. Некои од клучните политики и мерки за привлекување странски инвестиции се:

1. Даночни и финансиски олеснувања

Една од најголемите предности за странските инвеститори во Северна Македонија е поволната даночна политика. Овие мерки вклучуваат:

- Ниски корпоративни даноци: Северна Македонија има конкурентна стапка на корпоративен данок од 10%, што ја прави земјата атрактивна за странските инвеститори.
- Ослободување од даноци: За странските компании кои инвестираат во Технолошко-индустриските развојни зони (ТИРЗ), постојат можности за ослободување од корпоративен данок за одреден временски период (обично 10 години). Овие компании може да бидат ослободени и од данок на додадена вредност (ДДВ) при увоз на опрема и материјали.

• Субвенции и повраток на капитал: Владата нуди финансиски субвенции за создавање нови работни места, како и повраток на капитал за компании кои инвестираат во земјата и ги исполнуваат условите за генерирање на додадена вредност и нови работни места.

2. Професионален развој и обука на работната сила

Северна Македонија ги стимулира инвеститорите да се фокусираат на развојот на локалната работна сила преку поддршка на:

• Програми за обука и професионално усовршување: Владата финансиски поддржува компании кои инвестираат во обука на работниците, со цел да се подигне нивната квалификација и компетенции. Овие програми обезбедуваат висококвалификувана работна сила која може да ги задоволи потребите на странските инвеститори.

• Поддршка на институти за образование: Владата ја поттикнува соработката меѓу бизнис-секторот и образовните институции, што овозможува развој на специјализирани програми и курсеви за индустриските сектори кои се приоритет за странските инвеститори.

3. Стратегии за инфраструктурен развој

Друга важна стратегија на Северна Македонија е развојот на инфраструктурата, кој вклучува:

• Модернизација на транспортната инфраструктура: Улогата на поврзаноста со регионот и светот е клучна за привлекување на странски инвестиции. За оваа цел, земјата инвестира во подобрување на патната мрежа, аеродромите и железничкиот транспорт.

• Развој на енергетската инфраструктура: Владата вложува во обновливи извори на енергија и во модернизација на енергетскиот сектор за да создаде стабилен и еколошки одржлив енергетски систем, што е важно за компаниите кои планираат да инвестираат во индустриски сектори.

• Поддршка за индустриски паркови и ТИРЗ: Владата активно инвестира во инфраструктурата на ТИРЗ, обезбедувајќи модерни деловни простори и услуги кои ги привлекуваат странските компании.

4. Политика на либерализација и поедноставување на процесите

Северна Македонија ги поедноставува и либерализира административните процеси за странските инвеститори:

• Забрзување на процедурите за регистрација: Процесите за регистрација на компании и добивање дозволи се поедноставуваат, со што се намалува времето и трошоците за инвеститорите.

• Јасни правила за инвестирање: Владата создаде прегледни и стабилни регулаторни рамки, кои му даваат на инвеститорот уверување дека неговото вложување ќе биде сигурно и стабилно.

• Поддршка за иновации и стартап компании: Владата активно ги поддржува иновациите и развојот на стартап сцената преку создавање фондови и програми за финансирање на нови и иновативни компании.

5. Поттикнување на одржлив развој и еколошки стандарди

Покрај економските и технолошките мерки, Северна Македонија се стреми да ги привлече странските инвеститори со активно спроведување на политики за одржлив развој:

• Поддршка на зелени технологии: Владата ги поттикнува инвеститорите да се фокусираат на обновливи извори на енергија и да користат еколошки чисти технологии преку субвенции и финансиски инструменти.

• Зелени сертификати: За компаниите кои ги исполнуваат стандардите за заштита на животната средина, се нудат сертификати кои можат да им помогнат во зголемувањето на конкурентноста на глобалниот пазар.

6. Регионална и меѓународна соработка

Северна Македонија активно работи на развој на меѓународната соработка со други земји и региони:

• Придружување на меѓународни трговски блокови: Земјата е членка на Централноевропската слободна трговска зона (CEFTA) и има потпишано договори за слободна трговија со ЕУ и други земји, што ја прави поатрактивна за странски инвеститори.

• Договори за заштита на инвестициите: Северна Македонија има потпишано договори за заштита на странските инвестиции со различни земји, што гарантира правна сигурност за инвеститорите.

Политиките за привлекување странски инвестиции во Северна Македонија се сеопфатни и се насочени кон создавање поволни услови за инвеститорите преку даночни и финансиски олеснувања, модернизација на инфраструктурата, поедноставување на административните процеси и поттикнување на одржливи и иновативни индустрии. Со овие политики, Северна Македонија се стреми да ги зајакне своите економски капацитети и да ја зголеми конкурентноста на својата економија на глобалниот пазар.

3. МЕНАЏИРАЊЕ ВО ФИЛИЈАЛИТЕ НА СТРАНСКИТЕ КОМПАНИИ ВО ТИРЗ

3.1. ОРГАНИЗАЦИСКИ СТРУКТУРИ И КОРПОРАТИВНИ ПОЛИТИКИ

Менаџирањето на филијалите на странските компании во Технолошко-индустриските развојни зони (ТИРЗ) претставува комплексен процес кој се заснова на соработка помеѓу глобалната централа на компанијата и локалните операции, при што се комбинираат глобалните стратешки цели со локалните економски, правни и социјални услови. Овој процес е клучен за успешниот развој на компаниите во ТИРЗ-овите, бидејќи тие функционираат како посредници помеѓу матичната компанија и специфичниот пазар на земјата домаќин.

3.1.1. Организациски структури на филијалите

Организациската структура на филијалите на странските компании во ТИРЗ-овите обично се приспособува на глобалните принципи и политики на матичната компанија, но во исто време треба да се земат предвид локалните услови и потреби. Врз основа на тоа, организациската структура може да биде различна во зависност од големината на компанијата, индустријата во која работи, и стратегијата што ја применува.

Во поголемите компаниите, организацијата обично е поделена на повеќе нивоа менаџмент, кои се фокусирани на специфични функции и задачи. На највисокото ниво,

обично се наоѓа менаџментот кој е задолжен за стратегискиот план на компанијата. Овој менаџмент носи одлуки за инвестиции, иновации и нови производи, кои потоа се имплементираат на локалниот пазар. Под нив, се наоѓаат различни оддели како продажба, маркетинг, логистика, човечки ресурси, финансии, технолошки развој и производство.

Во помалите филијали, организацијата може да биде поедноставена, каде што се комбинираат различни функции на еден или двајца менаџери, а задачите често се распоредуваат помеѓу помал број на вработени. Ова е особено во случај кога филијалата е само дел од поширокаата мрежа на странската компанија, а не игра клучна улога во глобалниот ланец на снабдување или иновации.

3.1.2. Корпоративни политики и нивната адаптација

Корпоративните политики на странските компании во ТИРЗ-овите се однесуваат на голем број области кои се клучни за оптимизација на работењето и обезбедување на долгорочен успех на локалните филијали. Овие политики се базирани на глобалните стратегиски цели на матичната компанија, но исто така треба да бидат приспособени на локалните економски и правни услови.

3.1.2.1. Политики за човечки ресурси

Една од клучните области е управувањето со човечките ресурси. Странските компании во ТИРЗ-овите често се насочуваат кон вработување на локална работна сила, што е и дел од нивната стратегија за интеграција во локалната економија. Меѓутоа, тие исто така применуваат глобални стандарди за избор на кадар, обука и развој на вработените. Локалните вработени често имаат можности за професионален развој преку обуки и усовршувања кои им овозможуваат да ги стекнат потребните вештини за да ги извршуваат задачите според интернационалните стандарди. Компаниите исто така инвестираат во развој на лидерски капацитети и менаџментски обуки, со цел да изградат

локални менаџери кои ќе можат да управуваат со оперативните процеси и да ја водат компанијата во правец на стратешкиот успех.

3.1.2.2. Финансиски менаџмент и инвестиции

Финансиското управување е уште еден клучен аспект. Странските компании кои работат во ТИРЗ-овите обично имаат стандардизирани процедури за управување со финансии кои се применуваат во сите филијали. Овие политики се насочени кон оптимизација на трошоците, планирање на инвестиции и максимизирање на профитабилноста. Во ТИРЗ-овите, компаниите често уживаат во различни даночни и царински олеснувања, што ги поттикнува да инвестираат во нови технологии, модернизација на производствените процеси и истражување и развој.

3.1.2.3. Политики за производство и квалитет

Политиките за производство и квалитет имаат големо значење во странските компании лоцирани во ТИРЗ. Странските компании обично воспоставуваат високи стандарди за квалитет на производите и услугите, кои се имплементираат во сите нивни операции. Локалните филијали се задолжени да ги спроведат овие стандарди во согласност со меѓународните норми и регулативи, што вклучува постојано тестирање на производите, ревизија на производствените процеси и обезбедување на сертификации. Во многу случаи, ТИРЗ-овите обезбедуваат дополнителна поддршка за усогласување со локалните и меѓународните стандарди на квалитет, што секако има директно влијание на конкурентноста на компанијата на пазарот.

3.1.2.4. Корпоративна социјална одговорност (CSR)

Политиките за социјална одговорност се важен дел од корпоративните стратегии на странските компании. Многу од компаниите во ТИРЗ-овите се фокусирани на одржливото работење и минимизирање на негативното влијание врз животната средина. Тие често инвестираат во еколошки пријателски технологии, како и во проекти кои ја поддржуваат локалната заедница преку дарежливост, образовни иницијативи и развој на инфраструктурата.

Сите овие политики заедно создаваат систем кој обезбедува глобална координација и локална адаптација, што овозможува филијалите на странските компании во ТИРЗ-овите да бидат успешни и конкурентни, не само на локалниот, туку и на меѓународниот пазар.

3.2. ЛИДЕРСКИ СТИЛОВИ ВО ЗАВИСНОСТ ОД МАТИЧНАТА ЗЕМЈА НА КОМПАНИЈАТА

Лидерските стилови во филијалите на странските компании во Технолошко-индустриските развојни зони (ТИРЗ) често се одраз на културните и организациските вредности на матичната земја на компанијата. Различни културни контексти и национални карактеристики можат да влијаат на начинот на управување и на лидерството во тие компании. Лидерските стилови може да бидат дистрибуирани во неколку категории, кои најчесто зависат од организациската култура и лидерските традиции на земјата каде што компанијата има свое седиште. Овие стилови можат да се пренесат на локалните филијали и да се адаптираат за да одговараат на специфичните услови на пазарот на земјата домаќин.

Странските компании од САД и Велика Британија често имаат лидерски стилови кои се фокусирани на иновација, флексибилност и демократија. Лидерите во овие компании обично ги охрабруваат вработените да учествуваат во процесот на донесување одлуки и да ги изразуваат своите идеи. Лидерството е ориентирано кон мотивација и ангажирање на вработените преку отворена комуникација и инклузивност. Одличниот пример за ова се американските компании во ТИРЗ, кои обично користат стил на

управување кој е базиран на самостојност и независност на вработените, каде што акцентот е ставен на индивидуалните постигнувања и резултати.

Овој стил често подразбира активно вклучување на тимови и висок степен на дистрибуција на моќта. Лидерите не ја задржуваат целата власт, туку ги овластуваат своите вработени да донесуваат одлуки на помалите нивоа, што ги мотивира и ја зголемува продуктивноста.

Во компаниите од Германија, лидерските стилови се обично повеќе структурирани и авторитарни. Немат толку отвореност за инклузивност како во американските компании, туку се нагласува дисциплина, процеси и прецизност. Лидерите во германските компании во ТИРЗ често го задржуваат голем дел од процесот на донесување одлуки и бараат строго следење на поставените правила и стандарди.

Лидерите во германските компании нагласуваат високи етички стандарди и обично се ориентирани кон поддршка на процесите и организациската дисциплина. Овој стил може да се види во индустрискиот сектор, каде што е потребна висока точност и внимание на деталите.

Јапонските компании имаат лидерски стил кој е ориентиран кон колективизмот и создавање хармонија во организацијата. Јапонскиот лидер е не само авторитет, туку и ментор за својот тим. Лидерите во овие компании обично се стремат да ги помагаат своите вработени да се развиваат професионално и да изградат силни тимови. Во Јапонија, важно е да се создаде чувство на заедништво и колективен успех, а одлуките обично се донесуваат преку консензус, со вклучување на сите членови на тимот.

Лидерот се одликува со смиреност и има тенденција да ги поддржува вработените и да ги охрабрува за поголема соработка и споделување на идеи. Овој стил често се имплементира во филијалите на јапонските компании во ТИРЗ-овите, кои се насочени кон создавање тимски дух и долгорочни односи со вработените.

Француските компании во ТИРЗ-овите често се карактеризираат со централизирано лидерство. Лидерите во овие компании обично го задржуваат фокусот на стратегијата на компанијата и донесуваат одлуки од врвот на организацијата. Одговорноста и моќта се концентрирани во мал број на лица, кои управуваат со процесите и донесуваат важни стратешки одлуки. Вработените во такви компании често имаат јасни улоги и задачи, и нивните активности се строго надгледувани.

Во Франција, лидерите имаат тенденција да бидат повеќе фокусирани на резултати и долгорочни цели, а не толку на краткорочни мотиви и директно вклучување на вработените во процесот на одлучување. Ваквиот стил може да резултира со висока ефикасност, но понекогаш и со недоволна иновација и тимска кохезија.

Во кинеските компании, лидерскиот стил е обично авторитарен и хиерархиски, со јасно дефинирани улоги и одговорности. Лидерите во овие компании ја задржуваат централната власт и донесуваат повеќе одлуки сами, без широки консултации со вработените. Овој стил произлегува од културната традиција на почитување на авторитетот и одговорноста на лидерите. Кинеските компании во ТИРЗ-овите имаат тенденција да бидат строго управувани, со фокус на дисциплина, контрола и ефикасност.

Овој стил, иако може да биде многу ефикасен во контексти каде што е потребна брза и јасна имплементација на стратегии, може да доведе до недоволно учество на вработените во донесувањето одлуки и намален креативен потенцијал.

Лидерските стилови во филијалите на странските компании во ТИРЗ-овите зависат во голема мера од културните и организациските традиции на матичната земја. Секој лидерски стил носи свои предности и предизвици во контекстот на локалниот пазар и економски услови, и затоа компаниите мораат да ги адаптираат своите менаџерски стратегии со цел да ги задоволат потребите на локалните работници и пазарот, додека ги задржуваат глобалните цели и стандарди на компанијата.

3.3. ЛОКАЛНИ ФАКТОРИ ШТО ВЛИЈААТ ВРЗ МЕНАЏМЕНТСКИТЕ ПРАКТИКИ

Локалните фактори што влијаат на менаџментските практики во филијалите на странските компании, особено во Технолошко-индустриските развојни зони (ТИРЗ), можат да бидат многубројни и разновидни. Овие фактори се поврзани со економските, политичките, социјалните, културните, правните и технолошките аспекти на земјата домаќин. За странските компании, важно е да ги разберат и адаптираат своите менаџментски практики според специфичностите на локалниот пазар за да можат

успешно да се интегрираат во економијата и да постигнат конкурентност на глобалниот пазар.

Економските услови во земјата домаќин значително влијаат на менаџментските практики на странските компании. Во региони со развиена инфраструктура и стабилна економија, странските компании може да применуваат напредни менаџмент техники и стратегии за раст. Меѓутоа, во земји со помалку развиена инфраструктура и нестабилни економски услови, компаниите треба да приспособат своите практики на локалните економски реалности. Ова може да значи фокусирање на намалување на трошоците, подобрување на ефикасноста и користење на локални ресурси.

Промените во инфлацијата, курсевите на размена, каматните стапки и други економски показатели, можат да ја променат стратегијата за инвестирање и менаџментот на компанијата. За компаниите во ТИРЗ, економските придобивки како што се даночните и царинските олеснувања, можат да го изменат пристапот во донесувањето одлуки за инвестиции и развој на бизнисот.

Политичките и правните услови на земјата домаќин имаат директен и значаен ефект врз менаџментските практики на странските компании. Локалните закони и регулативи во ТИРЗ-овите може да диктираат како компаниите ќе водат свој бизнис, од каде ќе се врши увоз и извоз на стоки, до кои стандарди треба да се придржуваат во областа на безбедноста, животната средина и трудовите права.

Политичката стабилност и државната поддршка на странските инвестиции играат важна улога во менаџментот. Ако земјата има стабилна политичка ситуација, менаџментот на компанијата може да донесува подолгорочни стратешки одлуки. Од друга страна, ако земјата е политички нестабилна, компании може да бидат принудени да се фокусираат на краткорочни цели и да се приспособат на промените во регулативите или политичката клима.

Социјалните и културните фактори во земјата домаќин се меѓу најзначајните што влијаат на менаџментските практики. Различните култури имаат различни стилови на работа и соработка, што директно влијае на начините на кои лидерите управуваат со своите тимови.

На пример, во земји каде што се почитува хиерархијата и авторитетот, како што е во Азија, лидерите можеби ќе применуваат повеќе авторитарен стил на управување,

додека во земји со послободни култури, како што е САД, лидерите може да примени демократски и инклузивни стилови на менаџмент. Работното опкружување, комуникацијата и соработката помеѓу различни култури ќе бараат од компаниите да се адаптираат во стилот на управување со луѓето, така што менаџерите мораат да бидат свесни за овие културни разлики и да ги приспособат своите практики во согласност со локалната култура.

Дополнително, образовниот систем, нивооото на општествено поврзување и пристапот кон иновации и технологија во локалната заедница исто така можат да влијаат на менаџментските практики. На пример, ако локалната работна сила има висок степен на образованост и технички вештини, компанијата може да се фокусира на иновации и технологија. Ако образовниот систем е помалку развиен, компанијата може да вложува во обуки и развој на кадри.

Технолошката инфраструктура и иновациите во земјата домаќин се важни фактори кои влијаат на менаџментските практики. Ако земјата има развиена технолошка инфраструктура и достапност до напредни технологии, странските компании може да ги користат овие технологии за подобрување на производствените процеси, ефикасноста и иновациите. Ова може да вклучува користење на автоматизација, дигитализација на процесите и користење на напредни софтвери за менаџмент.

Од друга страна, во земји со помалку развиена технолошка инфраструктура, компаниите можеби ќе треба да вложат во модернизација на процесите и развој на инфраструктурата, што може да бара поинаква стратегија за менаџмент и инвестирање. Во некои случаи, компаниите можат да применат стратегии за „low-tech" производство, наместо високо технолошки процеси.

Локалните еколошки фактори исто така влијаат на менаџментските практики. Земјите домаќини со посебни еколошки стандарди и правила за животната средина бараат од компаниите да ги усогласат своите процеси со овие регулативи. Технологијата која се користи во производството, управувањето со отпадот, употребата на природни ресурси и други аспекти се важни за компаниите кои сакаат да ги задоволат еколошките барања и да бидат конкурентни на глобалниот пазар.

Во некои земји, постојат значителни стимули за компании кои ги применуваат еколошки одговорни практики, како што се даночни олеснувања или субвенции. Овие

стимули можат да влијаат на стратегијата на компанијата и менаџментските практики во поглед на одржливоста.

Локалните фактори, како што се економски, политички, социјални, културни, правни и технолошки услови, значително влијаат на менаџментските практики на странските компании во ТИРЗ-овите. Разбирањето на овие фактори е клучно за успешно приспособување и имплементација на менаџмент стратегиите, со цел да се постигне конкурентност на локалниот пазар, како и на глобалниот пазар.

4. КОМПАРАТИВНА АНАЛИЗА

4.1. СПОРЕДБА НА СТИЛОВИТЕ НА МЕНАЏИРАЊЕ МЕЃУ РАЗЛИЧНИ КОМПАНИИ

Споредбата на стиловите на менаџирање меѓу различни компании, посебно во контекст на Технолошко-индустриските развојни зони (ТИРЗ), е важна за разбирање на тоа како различни фактори (културни, економски, политички) влијаат на начинот на управување. Стиловите на менаџирање во различни компании можат да се разликуваат значително, во зависност од многу аспекти, вклучувајќи ја матичната земја на компанијата, индустријата во која оперира, локалните регулативи и динамиката на спазарот. Оваа споредба може да се направи на пример на базата на неколку клучни фактори:

1. Лидерство и одлучување: Централизираност наспроти Децентрализираност

Во некои компании, особено во големите корпорации, лидерството може да биде централизирано, што значи дека одлуките се донесуваат на највисоко ниво од менаџментот, а пониските нивоа имаат ограничени можности за самостојно одлучување. Овој стил е често присутен во германските или француските компании, каде што процесите и контролата се јасно дефинирани. Овие компании често ги нагласуваат дисциплината и стабилноста во работењето, што резултира со голема контрола и минимално ризикување.

Од друга страна, компании од САД или Велика Британија често применуваат децентрализирани стилови на менаџирање, каде што вработените имаат поголема автономија и овластувања. Тие се поттикнуваат да носат одлуки на локалните нивоа, што

создава култура на иновации и поддршка на индивидуалните идеи. Овој стил е особено ефективен во динамични и брзо менливи индустрии, каде што брзото донесување на одлуки е клучно за конкурентноста.

2. Менаџмент на тимови: Индивидуализиран пристап наспроти Колективистички пристап

Во компании од различни културни позадини, пристапот кон менаџирање на тимови може да се разликува драстично. На пример, американските и британските компании се повеќе ориентирани кон индивидуални достигнувања, каде што секој член на тимот се оценува според неговите или нејзините индивидуални резултати и придонеси. Овој стил ги мотивира вработените преку системи на наградување и признание за лични успеси.

Од друга страна, јапонските компании се познати по својот колективистички пристап, каде што акцентот е ставен на тимската работа и заедничките цели. Лидерите во овие компании имаат тенденција да ги нагласуваат вредностите на хармонијата и колективниот успех, а не толку индивидуалните напори. Работата во тимови и консензусот во одлучувањето се критични во оваа култура.

3. Фокус на иновации: Конзервативност наспроти Иновативност

Фокусот на иновации може значително да варира во зависност од компанијата и нејзината земја на потекло. На пример, компании од САД и Јапонија обично имаат силен фокус на иновации, бидејќи тие оперираат во индустрии што бараат континуирани технолошки напредоци и новитети. Овие компании често имаат менаџментски стилови кои поттикнуваат ризикување, креативност и размена на идеи меѓу вработените, со цел да се постигне брза иновација.

Спротивно на тоа, во многу европски компании, особено во Германија и Франција, поголем фокус се става на конзервативност и стабилност, особено во индустриите каде што се потребни строгите стандарди на квалитет и контрола. Во овие компании, иновацијата е често насочена кон подобрување на постоечките процеси и оптимизација, а не кон драстични промени или експерименти.

4. Стил на комуникација: Формален наспроти Неформален

Друг аспект на споредба меѓу стиловите на менаџирање е стилот на комуникација. Во германските и француските компании, комуникацијата е често формална и

структурирана, со јасно дефинирани линии на авторитет и одговорности. Во овие компании, менаџерите имаат тенденција да бидат директни и конкретни во своите пораки, а деловните односи се многу почитувани.

Во компании од англосаксонскиот свет (САД, Велика Британија), комуникацијата е обично помалку формална, со поголема отвореност и пријателски однос помеѓу менаџерите и вработените. Тие поттикнуваат неформална размена на информации и идеи, што го подобрува тимскиот дух и креативноста во организацијата.

5. Фокус на развој на кадри: Обука и едукација наспроти Практично искуство

Менаџментот на човечките ресурси, особено кога станува збор за развој на кадри, се разликува во зависност од стратегијата на компанијата и културниот контекст. Компаниите од САД и Велика Британија често имаат фокус на интензивно вложување во обука и развој на вработените, понудувајќи им можности за усовршување преку семинари, тренинг програми и академии.

Противно на тоа, во германските и јапонските компании, акцентот често се става на развој преку практично искуство и внатрешни тренинзи, каде што вработените учат преку непосредна работа и раководење со специфични задачи.

Споредбата на стиловите на менаџирање помеѓу различни компании покажува дека нема еден универзален пристап кој функционира во сите контексти. Стиловите на менаџирање се длабоко поврзани со културните, економските и политичките услови на земјата, како и со индустријата во која компанијата оперира. За компаниите кои функционираат во ТИРЗ, е важно да ги разберат и приспособат своите менаџмент стратегии според локалните услови и специфичности на пазарот, со цел да постигнат успешна интеграција и конкурентност.

4.2. АНАЛИЗА СПОРЕД ИНДУСТРИСКИ СЕКТОР И ГОЛЕМИНА НА КОМПАНИЈАТА

Анализата на менаџментските стилови според индустрискиот сектор и големината на компанијата е важна за разбирање на тоа како различни аспекти на организацијата влијаат на начинот на управување и организацијата на работните процеси. И

индустријата во која компанијата оперира, и нејзината големина имаат значително влијание на менаџментските практики, бидејќи тие диктираат потреби, ресурси и стратегии кои се различни во зависност од секторот и обемот на бизнисот.

Индустријата во која компанијата оперира влијае на нејзините менаџмент стратегии и стилови на управување. Различните индустрии имаат различни барања во поглед на технологијата, иновациите, регулирањето, и производните процеси, што значи дека менаџментот треба да се приспособи за да го оптимизира функционирањето на компанијата.

Компаниите од производствената индустрија обично работат со големи производствени капацитети и значителен број на вработени. Менаџментот во овој сектор често има тенденција да биде централизирано и хиерархиски, бидејќи постои потреба од строг контролиран процес за да се обезбеди ефикасност и квалитет. Лидерите во овие компании се често фокусирани на оптимизација на процесите, намалување на трошоците и минимизирање на отпадот. За поголеми производствени компании, управувањето со снабдувачки ланци, респектирање на временските рокови и постигнување на производствени квоти стануваат приоритети.

Компаниите од технолошкиот сектор, особено оние кои се фокусирани на иновации, обично применуваат пофлексибилни и децентрализирани менаџментски стилови. Овие компании треба да бидат во тек со брзо менувачките технологиски трендови и да поттикнуваат иновации. Лидерите во технолошките компании често се повеќе фокусирани на креативноста и тимската работа, а не толку на строгата контрола. Технолошки ориентираните компании честопати имаат отворена комуникација, поттикнувајќи размена на идеи и експериментирање.

Во финансискиот сектор, каде што постојат строги регулативи и високи ризици, менаџментот често се карактеризира со повеќе контролирани и конзервативни стилови. Лидерите на компаниите во оваа индустрија мора да се фокусираат на стабилност, усогласување со законодавството и обезбедување на финансиска сигурност. За поголемите компании, регулирањето на глобалните операции и управувањето со ризици бараат висока степен на централизација, додека за помалите компании може да има повеќе простор за флексибилност.

Во услужниот сектор, компаниите често мора да се фокусираат на задоволството на клиентите и високата ефективност на сервисите. Поради оваа насока, менаџментот во

оваа индустрија често применува демократски или инклузивни стилови на управување, во кои се охрабруваат вработените да дадат иницијативи и да соработуваат во решавањето на проблемите. За поголемите компании во услужниот сектор, менаџментот може да биде повеќе стратешки, со фокус на креативни решенија за задоволување на потребите на клиентите.

Големината на компанијата игра важна улога во формирањето на менаџментски стилови и организацијата на работата. Помалите и поголемите компании често се соочуваат со различни предизвици и имаат различни ресурси, што се одразува на начинот на кој управуваат.

Малите компании обично имаат ограничен број на вработени и ресурси. Менаџментот во овие компании е често помалку формален, со поголема блискост помеѓу лидерите и вработените. Стиловите на менаџирање во мали компании се често повеќе децентрализирани и флексибилни, со акцент на иновации, креативност и брзо донесување на одлуки. Менаџерите на мали компании често работат непосредно со своите вработени и имаат поголема способност за брзо приспособување на пазарните промени.

Средните компании имаат малку повеќе формализирани структури во однос на малите компании, но сепак ја задржуваат флексибилноста во своите менаџмент практики. Овие компании обично ја комбинираат централизираноста на менаџментот за важни стратешки одлуки и децентрализираноста за секојдневно управување со операции и решавање на локални проблеми. Менаџментот на средни компании има тенденција да биде повеќе ориентиран кон раст и проширување, со фокус на оптимизација на ресурси и иновации, но истовремено се обидува да ги задржи организациските принципи кои овозможуваат поголема ефикасност.

Големите компании имаат повеќе сложена организациска структура и често се карактеризираат со централизирани менаџментски стилови. Во овие компании, одлуките се често донесувани на највисоко ниво, а вработените на пониските нивоа имаат помала автономија во одлучувањето. Големите компании работат во повеќе различни региони или земји, што бара стратешки и глобален пристап на менаџирање. За големите корпорации, иновациите и адаптацијата се одвиваат преку стручни тимови и централизирани оддели кои имаат за задача да ја одржат конкурентноста на компанијата.

Индустрискиот сектор и големината на компанијата играат клучна улога во обликувањето на менаџментските стилови и практики. Мали компании може да се фокусираат на иновации, флексибилност и непосредна комуникација, додека поголеми компании може да се стремат кон стабилност, контрола и систематски пристапи за одлучување. За компаниите кои функционираат во ТИРЗ, комбинацијата на индустријата во која работат и нивната големина ќе одреди како менаџментот ќе се приспособи за да постигне оптимални резултати и ефикасност во работата.

4.3. ВЛИЈАНИЕ НА МАКЕДОНСКАТА РАБОТНА СРЕДИНА ВРЗ СТРАНСКИТЕ МЕНАЏЕРСКИ ПРАКТИКИ

Влијанието на македонската работна средина врз странските менаџерски практики е значајно, особено во контекст на странски инвестиции и работење на странски компании во Технолошко-индустриските развојни зони (ТИРЗ) во Македонија. Македонската работна средина има значително влијание врз менаџерските практики на странските компании, кои треба да се приспособат на локалните економски, културни и социјални реалности. Со оглед на специфичностите на македонскиот пазар, странските менаџери мора да ги земат предвид овие локални фактори и да адаптираат свои стратегии за управување со човечките ресурси, организациските структури и производствените процеси. Тие треба да бидат флексибилни и отворени за приспособување на локалната реалност, со цел да создадат успешни и конкурентни операции во Македонија.

Различните аспекти на локалната работна средина, вклучувајќи ја културата, економската ситуација, правниот систем и образованието, имаат директен ефект на тоа како странските компании ги адаптираат своите менаџерски практики. Некои од клучните фактори кои влијаат на овие практики се:

1. Културни разлики и локални обичаи

Македонската работна средина има специфични културни карактеристики кои може да влијаат на начините на менаџирање. Локалната култура е генерално колективистичка, што значи дека во Македонија голем акцент се става на тимската работа и соработката, што може да се разликува од повеќе индивидуалистичките култури на земјите од англосаксонскиот свет, како што се САД и Велика Британија. Странските

менаџери кои доаѓаат од земји со различни културни навики, како што се Германија или Јапонија, може да се соочат со предизвици во приспособувањето на нивниот стил на управување на локалните практики и стилови.

На пример, во РСМ, вработените може да имаат поблиски и порелаксирани односи со менаџерите, што може да влијае на комуникацијата и на донесувањето на одлуки. Странските менаџери од земји со повеќе хиерархиски структури може да треба да го приспособат нивниот стил на поблиска интеракција и помала формалност, за да се вклопат во локалната работна средина.

2. Законодавство и регулаторни услови

Законодавниот систем во Македонија има важен ефект на менаџерските практики. Странските компании што работат во Македонија мора да се приспособат на локалните закони и регулативи, кои може да се разликуваат од оние во нивната матична земја. На пример, закони за работни права, безбедност на работа и даноци се различни во Македонија од оние во земјите од кои потекнуваат странските инвеститори. Овие правни разлики може да имаат влијание на начинот на кој компаниите ги организираат своите операции, особено во поглед на управувањето со човечките ресурси и администрацијата.

Регулативите за заштита на животната средина, работни услови и даночни одговорности може да бараат адаптација на менаџерските практики, што понекогаш се судира со стандардите на матичните земји, кои може да бидат поблаго регулирани.

3. Економски услови и пазарна конкуренција

Економските услови во РСМ се разликуваат од оние во земјите со развиени економии, што влијае на стратегиите за менаџирање и инвестиции. Странските компании кои влегуваат на македонскиот пазар можеби ќе мора да се приспособат на условите на пониска куповна моќ и на помала потрошувачка база. Ова може да бара поагресивни маркетинг стратегии, поголема флексибилност во ценовната политика и приспособување на производствените процеси.

Покрај тоа, конкурентската средина во РСМ, која може да вклучува мали и средни претпријатија, може да го натера менаџментот на странските компании да применуваат пофлексибилни и адаптивни стратегии за да се натпреваруваат на локалниот пазар.

4. Образовни и квалификациски различности

Странските менаџери во РСМ треба да се адаптираат и на локалната работна сила, која може да има различен степен на образование и квалификации во споредба со работната сила во земјите од матичните компании. Меѓутоа, на локалните вработени им недостасува практично искуство и понекогаш, техничките способности не се на истото ниво како во развиените земји. Ова може да влијае на начинот на кој се управува со вработените и на потребата од дополнителни тренинзи и развој на кадри.

Странските компании често инвестираат во обука и едукација на своите вработени за да ги исполнат своите стандардни барања, што понекогаш подразбира значителни инвестиции во локални тренинг програми.

5. Демографски и социјални фактори

Македонската работна сила е релативно млада и се карактеризира со висока невработеност, што создава можности и предизвици за странските менаџери. Странските компании можат да привлечат млад и квалификуван кадар, но исто така, може да се соочат со проблеми како што се ниска мотивација или недоволно развиени меки вештини (комуникација, лидерство, тимска работа).

Социјалните и културни фактори, како што се ставовите кон работата, очекувањата за баланс помеѓу работата и приватниот живот, или пристапот кон авторитетот, ќе влијаат на тоа како странските менаџери ќе треба да ги приспособат своите менаџерски практики. Например, повеќе официјални и хиерархиски модели на менаџирање можеби нема да бидат толку ефективни во Македонија, каде што работната сила има тенденција да биде повеќе флексибилна и да цени помала дистанца помеѓу вработените и менаџерите.

5. МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕ

5.1. ОПШТА ПОСТАВЕНОСТ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Истражувањето се фокусира на стиловите на менаџирање кои се применуваат во филијалите на странските компании лоцирани во Технолошко-индустриските развојни зони (ТИРЗ) во Република Северна Македонија (РСМ). Се истражува како изборот на стил на менаџирање влијае на деловните карактеристики на компаниите и кои се главните детерминанти кои го обликуваат овој избор. Посебно внимание се посветува на приспособеноста на овие стилови на специфичните услови во Македонија, како и на можната зависност од матичната земја на компанијата и останатите филијали.

5.2. ПРОБЛЕМАТИКА И ИСТРАЖУВАЧКИ ПРАШАЊА

Проблематиката на истражувањето се темели на потребата за подобро разбирање на стиловите на менаџирање што ги применуваат менаџерите на странските компании лоцирани во ТИРЗ-овите, како и на нивното влијание врз деловните карактеристики. Проблемот се јавува во разбирањето дали и како овие стилови се прилагодуваат на специфичните услови на македонскиот пазар и дали има разлики во примената на стиловите меѓу различните филијали.

Истражувачките прашања на кои ова истражување ќе се обиде да одговори се:

1. Каков стил на менаџирање најчесто применуваат менаџерите на филијалите на странските компании во ТИРЗ-овите во РСМ?

2. Дали изборот на стилот на менаџирање е детерминиран од краткорочните и долгорочните цели на компанијата?

3. Дали изборот на стилот на менаџирање е детерминиран од стилот на менаџирање на компанијата во матичната земја?

4. Дали стилот на менаџирање е детерминиран од стилот на менаџирање на останатите филијали на странски компании во ТИРЗ-овите?

5. Дали стилот на менаџирање е приспособен на македонските услови или е наложен од страна на главното раководство?

6. Дали стилот на менаџирање придонесува за јакнење на капацитетите на филијалата и подобрување на деловните карактеристики?

7. Дали стилот на менаџирање е прифатен од страна на вработените?

8. Дали постои разлика во стиловите на менаџирање во филијалите на странските компании лоцирани во ТИРЗ-овите и кои сегменти се најзначајни во тие разлики?

5.3. ЦЕЛИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Целите на истражувањето се:

1. Да се анализираат стиловите на менаџирање во филијалите на странските компании лоцирани во ТИРЗ-овите во РСМ и да се идентификуваат најчесто применуваните стилови.

2. Да се истражат факторите што влијаат на изборот на стилот на менаџирање, вклучувајќи краткорочни и долгорочни цели на компаниите, стиловите на менаџирање на матичните компании, и влијанието на другите филијали.

3. Да се утврди дали стилот на менаџирање е приспособен на специфичните македонски услови или се потпира на стандарди на глобално ниво.

4. Да се анализира влијанието на стилот на менаџирање врз деловните карактеристики и капацитетите на филијалите.

5. Да се утврди степенот на прифатеност на менаџментскиот стил од страна на вработените.

5.4. ХИПОТЕЗИ

1. Хипотеза 1: Стилот на менаџирање применуван во филијалите на странските компании во ТИРЗ-овите во РСМ е повеќе централизирано ориентиран и авторитарен, што е последица на влијанието од матичната компанија.

2. Хипотеза 2: Изборот на стил на менаџирање во странските филијали е во голема мера детерминиран од краткорочните и долгорочните цели на компанијата.

3. Хипотеза 3: Стилот на менаџирање во странските компании лоцирани во ТИРЗ-овите е адаптиран на македонските услови, но истовремено се задржуваат глобалните стандарди на матичните компании.

4. Хипотеза 4: Менувањето на стилот на менаџирање позитивно влијае на деловните карактеристики и на јакнење на капацитетите на филијалите.

5. Хипотеза 5: Стилот на менаџирање е во значителна мера прифатен од страна на вработените, но постојат разлики во приемот на различни стилови меѓу различните филијали.

5.5. МЕТОДОЛОГИЈА

Ова истражување се заснова на квалитативен пристап со цел да се добие длабинско разбирање на стиловите на менаџирање во филијалите на странските компании лоцирани во ТИРЗ-овите во Република Северна Македонија. Применетата методологија вклучува собирање и анализа на примарни податоци преку анкетирање на менаџерите на избраните компании, кои оперираат во различни индустрии, вклучувајќи автомобилска индустрија, електроника, производство и логистика. За потребите на истражувањето, осум компании се именувани како Компанија 1 до Компанија 8, со цел да се зачува нивната анонимност, додека во исто време се овозможи детален преглед на практиките што ги применуваат.

Анкетата е структуирана во три главни сегменти, секој од нив насочен кон различни аспекти на менаџментските практики и нивното влијание врз деловните перформанси:

Првиот дел од анкетата се фокусира на основните информации за компанијата, при што се собираат податоци за големината на компанијата, бројот на вработени, нејзината индустриска гранка, потеклото на матичната компанија, како и степенот на интеграција со глобалните менаџмент стандарди. Оваа информација е клучна за разбирање на контекстот во кој функционираат филијалите и факторите што влијаат врз нивните стилови на управување.

Вториот дел од анкетата е насочен кон анализата на стиловите на менаџирање и нивното влијание врз деловните перформанси. Преку поставување на специфични прашања, се испитува кои менаџментски стилови се доминантни во секоја компанија, како менаџерите пристапуваат кон процесот на донесување одлуки, како се комуницира со вработените и каква е нивната вклученост во различни нивоа на управување. Дополнително, се истражува како овие пристапи влијаат врз мотивацијата на вработените, продуктивноста и вкупната ефикасност на организацијата.

Третиот дел од анкетата е посветен на влијанието на останатите филијали и матичната компанија врз локалниот менаџментски стил. Овој дел има за цел да утврди дали постои усогласеност на менаџментските практики меѓу различните филијали на истата компанија, како и степенот на влијание што го имаат глобалните корпоративни стандарди врз локалните практики во Северна Македонија. Се испитува дали и до кој степен странските менаџери ги адаптираат своите пристапи за управување кон македонската работна култура или пак настојуваат да ги одржат стандардите поставени од матичните компании.

Компаниите опфатени во истражувањето доаѓаат од различни индустрии, што овозможува компаративна анализа на менаџментските пристапи во зависност од секторот во кој тие работат.

- Компанија 1 и Компанија 2 припаѓаат на автомобилската индустрија, каде што строгите процеси и високата регулатива бараат прецизно дефинирани менаџментски структури. Очекувано, овие компании имаат повеќе формализирани и хиерархиски поставени системи за управување, што води до поголемо присуство на авторитарни елементи во менаџментските стилови.

- Компанија 3 е дел од електронската индустрија, каде што управувањето со иновации и брзите технолошки промени бараат пофлексибилни и приспособливи менаџментски стилови. Овие компании покажуваат поголема склоност кон комбинирани стилови на менаџирање, каде што демократијата во процесот на одлучување игра значајна улога.

- Компанија 4 и Компанија 5 оперираат во производствениот сектор, каде што продуктивноста и ефикасноста се од клучно значење. Нивните менаџмент практики се комбинација на строга контрола и обиди за вклучување на работниците во процесите на подобрување на производството.

- Компанија 6 и Компанија 7 се од логистичкиот сектор, каде што успешното управување со синџирите на снабдување зависи од добрата комуникација, координација и навремено носење одлуки. Овие компании најчесто применуваат динамични менаџментски пристапи, при што флексибилноста е клучен елемент во управувањето со секојдневните операции.

- Компанија 8 е компанија која не се вклопува во претходните категории.

За реализација на истражувањето, анкетата е спроведена преку платформата Гугл Формс (Google Forms), што овозможи лесен пристап за менаџерите од различните компании и овозможи брза и ефикасна обработка на податоците. Ваквиот пристап овозможи учесниците да одговорат на прашањата во време кое ним им одговара, без дополнителен административен товар.

Со оглед на разновидноста на индустриите и менаџментските практики во компаниите, резултатите од ова истражување ќе обезбедат сеопфатен увид во факторите кои го детерминираат изборот на менаџментски стил во филијалите на странските

компании во ТИРЗ-овите. Ова ќе овозможи понатамошни анализи кои ќе помогнат во формулирање на стратегии за подобро усогласување на глобалните стандарди со локалните деловни реалности.

6. ЕМПИРИСКИ НАОДИ И ДИСКУСИЈА

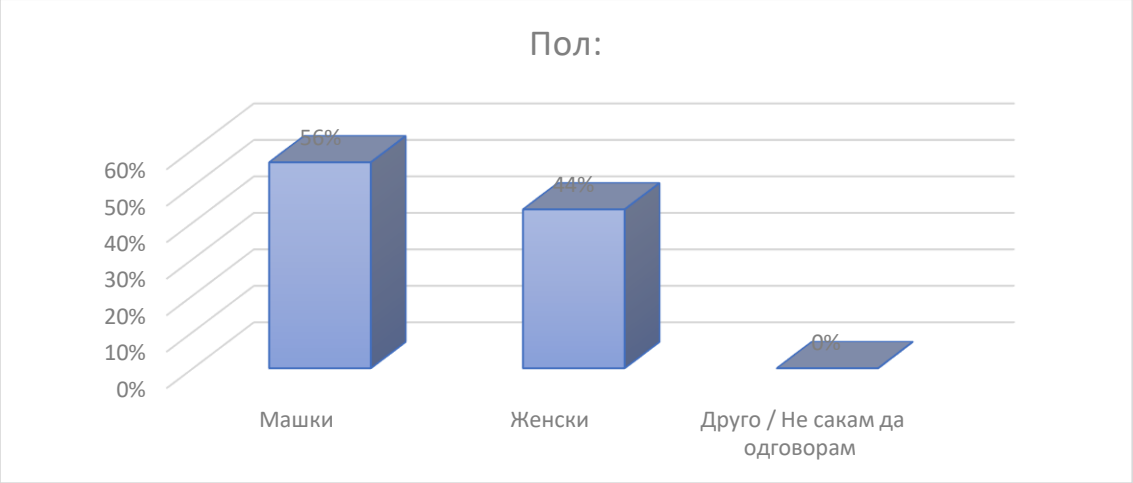
6.1. ПРЕЗЕНТАЦИЈА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОД АНКЕТНИОТ ПРАШАЛНИК

Целта на оваа анкета беше да се испита влијанието на различни менаџерски стилови врз ефикасноста на организациите, како и да се анализираат факторите кои влијаат врз изборот на стилови на управување во контекст на современите деловни практики. Во истражувањето беше вклучено истражување на ставовите и перцепциите на раководителите и вработените за нивните искуства и предности на различни менаџерски стилови.

За потребите на ова истражување се користени анкетни прашалници дизајнирани за да се добијат релевантни податоци од учесниците. Прашањата се фокусираа на идентификување на најчесто применуваните стилови на менаџирање, нивното влијание на работната атмосфера, мотивацијата на вработените и генералната организациска ефикасност. Анкетата беше спроведена во неколку компании, вклучувајќи различни индустрии, што овозможи да се добијат компаративни податоци за разни менаџерски практики.

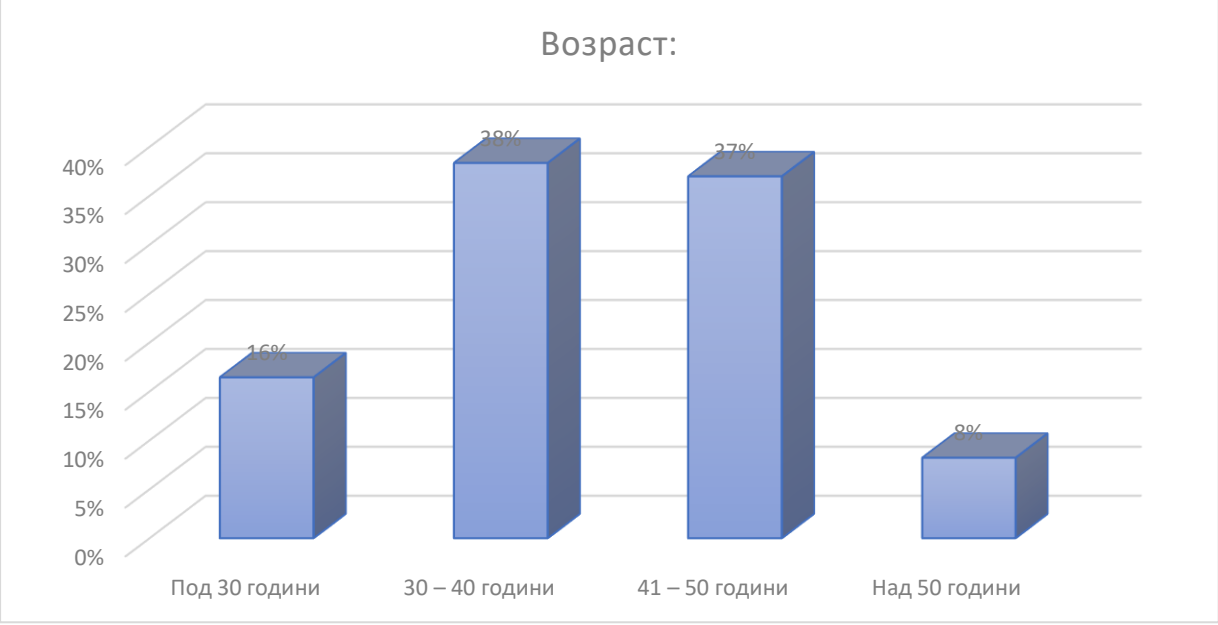
Во продолжение, ќе бидат презентирани резултатите од анкетираните, анализирајќи ги клучните наоди и сумирајќи ги главните заклучоци во однос на целта на ова истражување.

Демографски податоци



Графикон 1 Пол на учесниците во истражувањето

Во анализата на податоците по пол, се забележува дека 56% од учесниците во истражувањето се машки, додека 44% се женски. Ниту еден од учесниците не избрал категорија „Друго“ или „Не сакам да одговорам“, што укажува на целосно учество на лица кои се идентификуваат како машки или женски. Овие резултати можат да се искористат за понатамошно разгледување на половата дистрибуција во контекст на темата на истражувањето, во зависност од фокусот на работата.



Графикон 2 Возраст на учесниците во истражувањето

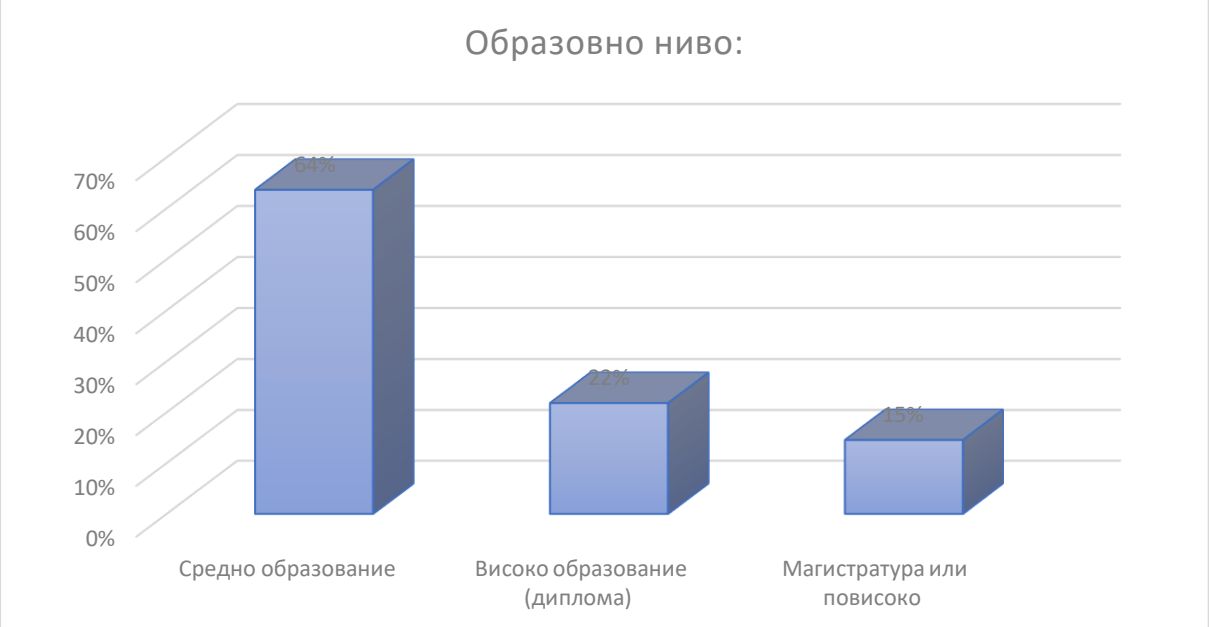
Анализата на податоците за возраста на испитаниците покажува интересна распределба која може да биде значајна во контекстот на истражувањето. Најголемиот дел од испитаниците, односно 38%, припаѓаат на возрасната група од 30 до 40 години, што укажува дека оваа категорија претставува доминантна работна сила или целна група во рамките на анализираниот контекст.

Сличен процент, 37%, е забележан кај групата од 41 до 50 години, што укажува на тоа дека оваа возраст исто така игра значајна улога во дадената проблематика. Овие две возрасни категории, кои заедно сочинуваат 75% од вкупниот примерок, се најрепрезентативни за истражувањето.

Испитаниците под 30 години сочинуваат 16% од вкупниот број, што е релативно мал процент во споредба со другите категории, што може да укаже на помало учество на помладата популација во конкретниот сектор или област на истражување.

Најмалиот процент (8%) припаѓа на испитаниците над 50 години, што може да се објасни со фактори како што се пензионирање, помала инволвираност во анализираната област или намален интерес за одредени аспекти што се предмет на истражувањето.

Оваа распределба покажува дека средовечните лица доминираат во истражуваната популација, а учеството на помладите и постарите испитаници е значително пониско, што може да има импликации врз резултатите и заклучоците на истражувањето.



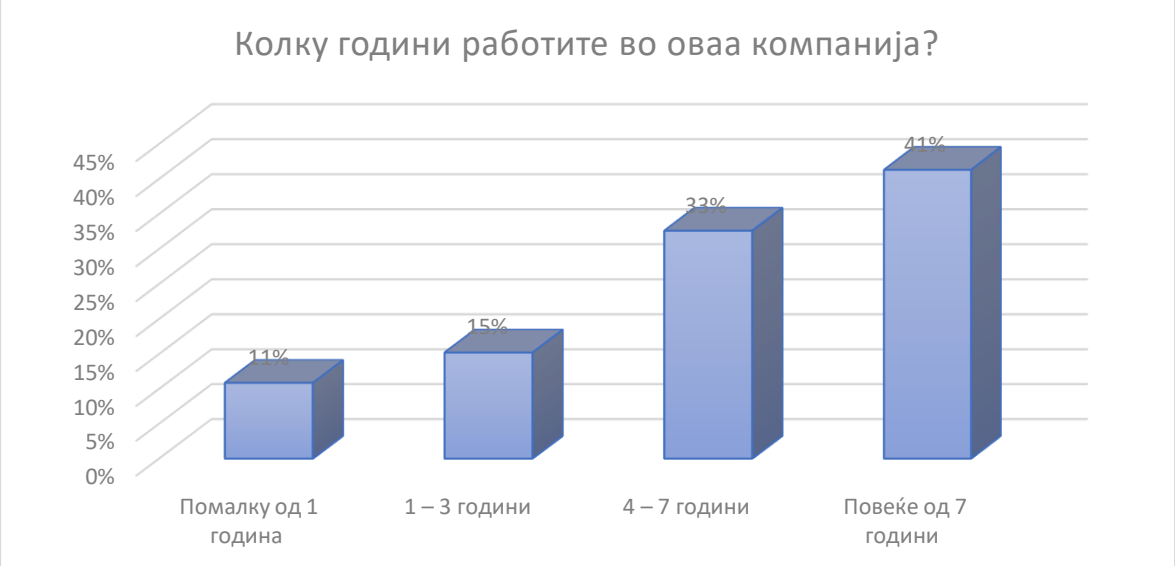
Графикон 3 Образовно ниво на учесниците во истражувањето

Анализата на образовното ниво на испитаниците покажува доминација на лица со средно образование, кои сочинуваат 64% од вкупниот примерок. Ова укажува дека мнозинството испитаници поседуваат основни професионални квалификации, што може да влијае врз нивните можности за вработување, напредување во кариерата и пристап до повисоки управувачки позиции.

Испитаниците со високо образование, односно диплома од факултет, претставуваат 22% од вкупниот број. Овој процент укажува на тоа дека постои значајна, но не доминантна група на лица со академски квалификации, што може да има импликации врз нивната вклученост во одредени сфери на трудот и развојот на професионални компетенции.

Најмал процент, 15%, припаѓа на испитаниците со магистратура или повисоко образование. Оваа група најчесто се карактеризира со специјализирано знаење и повисока стручност, но воедно може да се соочи со ограничени можности за напредување во зависност од економските услови и пазарната побарувачка.

Оваа распределба на образовното ниво покажува дека испитаниците главно припаѓаат на категоријата со средно образование, додека учеството на високообразованите е релативно помало. Ваквата структура може да влијае врз различни аспекти на пазарот на труд, продуктивноста и способноста за адаптација кон современите економски предизвици.



Графикон 4 Години на работно искуство

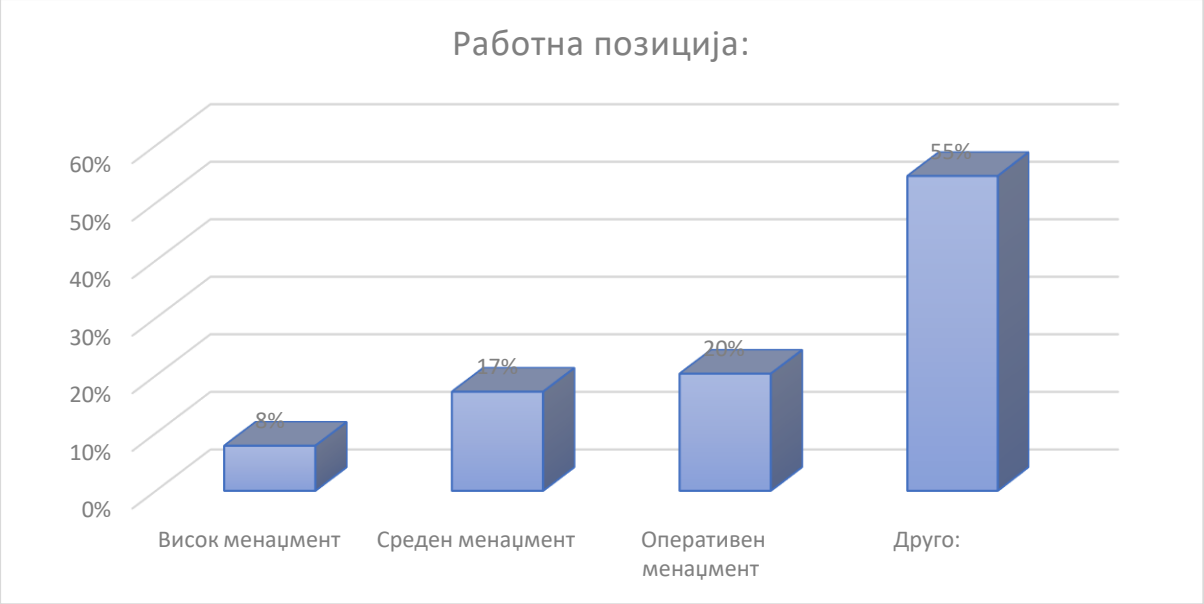
Анализата на податоците за работниот стаж на испитаниците во компанијата покажува дека најголемиот дел, односно 41%, имаат повеќе од 7 години работно искуство во истата компанија. Овој висок процент укажува на стабилност во вработувањето, што може да се поврзе со задоволство од работните услови, сигурноста на работното место или можностите за професионален напредок.

Следната најголема група ја сочинуваат испитаниците со 4-7 години работно искуство (33%), што исто така покажува значително ниво на стабилност во работниот однос. Кога се земаат предвид овие две категории заедно, може да се заклучи дека 74% од вработените имаат долгорочно искуство во компанијата, што сугерира дека компанијата веројатно нуди добри услови за задржување на кадарот.

Од друга страна, 15% од испитаниците работат во компанијата меѓу 1 и 3 години, што претставува значителен удел, но сепак е помал во однос на оние со подолг работен стаж. Ова може да укаже на тековен процес на обновување на кадарот или на тоа дека не сите вработени остануваат на долг рок.

Најмал процент, 11%, се оние кои имаат помалку од една година работен стаж во компанијата. Ова укажува дека новите вработувања се присутни, но не се доминантна карактеристика на работната средина.

Гледано целокупно, резултатите покажуваат дека компанијата има релативно висок степен на задржување на вработените, со значителен процент на кадар кој работи повеќе години, што може да укажува на добра корпоративна култура, стабилни работни услови и можности за развој.



Графикон 5 Работна позиција на учесниците во истражувањето

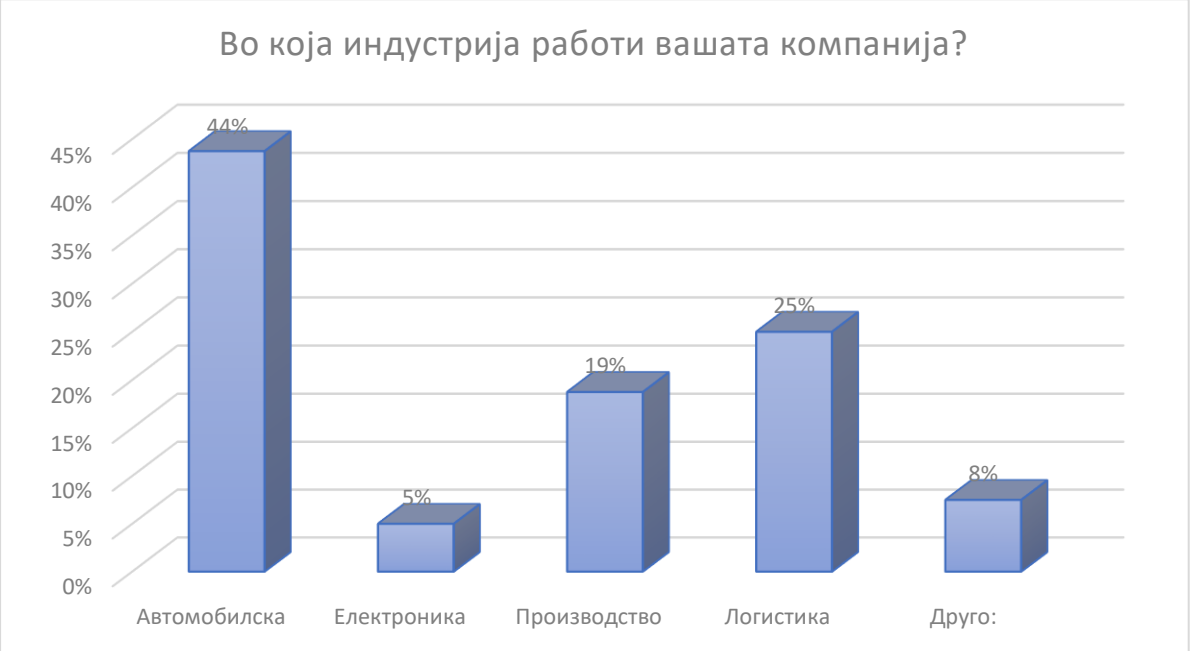
Анализата на податоците за работните позиции на испитаниците покажува дека најголемиот дел, односно 55%, припаѓаат на категоријата „Друго“. Ова сугерира дека мнозинството испитаници не заземаат менаџерски позиции, туку веројатно се ангажирани во различни оперативни, административни или технички работни места. Овој податок може да биде значаен за истражувањето, особено ако се испитуваат аспекти како што се организациската структура, односот помеѓу менаџментот и останатите вработени или можностите за кариерен напредок.

Што се однесува до менаџерските позиции, 20% од испитаниците се на позиции во оперативниот менаџмент, што укажува на нивната улога во секојдневното управување со процесите и тимовите. Оперативните менаџери често имаат директен контакт со извршувањето на задачите, што значи дека нивното искуство и перцепции може да бидат клучни за ефикасноста на работните процеси.

Средниот менаџмент сочинува 17% од испитаниците, што покажува дека оваа група има значително, но не доминантно присуство во рамките на компанијата. Средниот менаџмент игра клучна улога во пренесувањето на стратегиските одлуки на високиот менаџмент кон оперативниот дел од компанијата и во истовремено обезбедување на повратни информации за ефективноста на работните процеси.

Најмал процент, 8%, припаѓа на високиот менаџмент, што е очекувано, бидејќи овие позиции обично се ограничени на мал број луѓе кои носат стратешки одлуки за целокупното функционирање на компанијата.

Оваа распределба на работните позиции укажува дека мнозинството испитаници работат на позиции кои не се во менаџментот, додека менаџерските улоги се распоредени во помали пропорции, со најголемо присуство кај оперативниот и средниот менаџмент. Ваквата структура може да има импликации врз организациската динамика, комуникацијата меѓу различните хиерархиски нивоа и процесот на носење одлуки во компанијата.



Графикон 6 Индустрија во која работи компанијата

Анализата на податоците за индустриската гранка во која работат компаниите на испитаниците покажува дека најголем процент, односно 44%, припаѓа на автомобилската индустрија. Ова укажува на доминантна застапеност на оваа индустрија во истражуваниот контекст, што може да биде одраз на економските трендови, инвестициската атрактивност на секторот или специфичните побарувања на пазарот.

Логистиката, со 25% од испитаниците, исто така зазема значаен удел, што сугерира дека овој сектор игра клучна улога во поддршката на индустриските процеси, особено

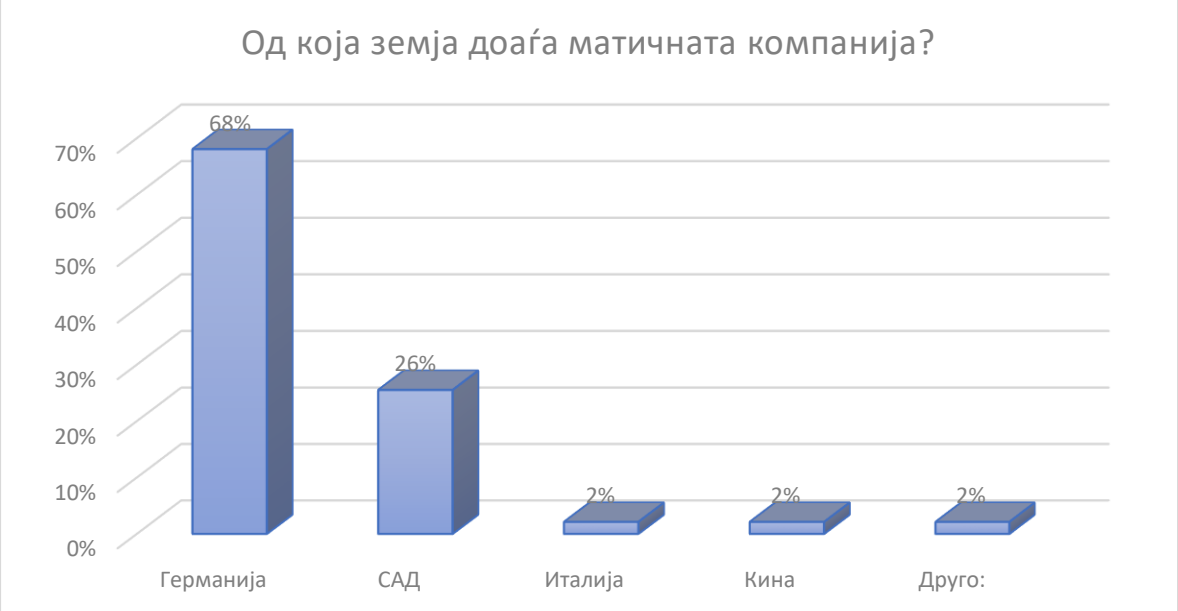
ако се земе предвид поврзаноста меѓу логистичките услуги и големите производствени сектори како што е автомобилската индустрија.

Производството, со 19% застапеност, укажува на присуство на индустрии кои се фокусираат на создавање на материјални добра, што може да биде релевантно во контекстот на истражувањето, особено ако се анализираат фактори како што се продуктивноста, технолошкиот развој и работната сила.

Електрониката, со 5%, претставува најмалку застапен сектор меѓу испитаниците. Овој податок може да укажува на тоа дека иако електрониката е важен сегмент на индустријата, таа има помало учество во конкретниот примерок или истражуваниот регион.

Конечно, категоријата „Друго“, која опфаќа 8% од испитаниците, покажува дека постојат и други индустрии кои не се експлицитно наведени, но имаат одредено присуство во анализираната група.

Оваа распределба на индустриските гранки покажува дека доминираат автомобилската индустрија и логистиката, што укажува на потенцијална корелација меѓу овие два сектора, додека производството и електрониката имаат помала застапеност. Ваквите податоци можат да бидат значајни за анализа на трендовите, работната сила и економските импликации во рамките на истражувањето.



Графикон 7 Матична земја на компанијата

Анализата на податоците за потеклото на матичните компании покажува дека најголем процент од нив, дури 68%, потекнуваат од Германија. Оваа доминација укажува на значајното присуство на германски капитал и деловни интереси во анализираниот регион или сектор. Германските компании се познати по својата технолошка иновативност, структурирани деловни модели и високи стандарди за управување, што може да има влијание врз начинот на работа, продуктивноста и корпоративната култура во филијалите.

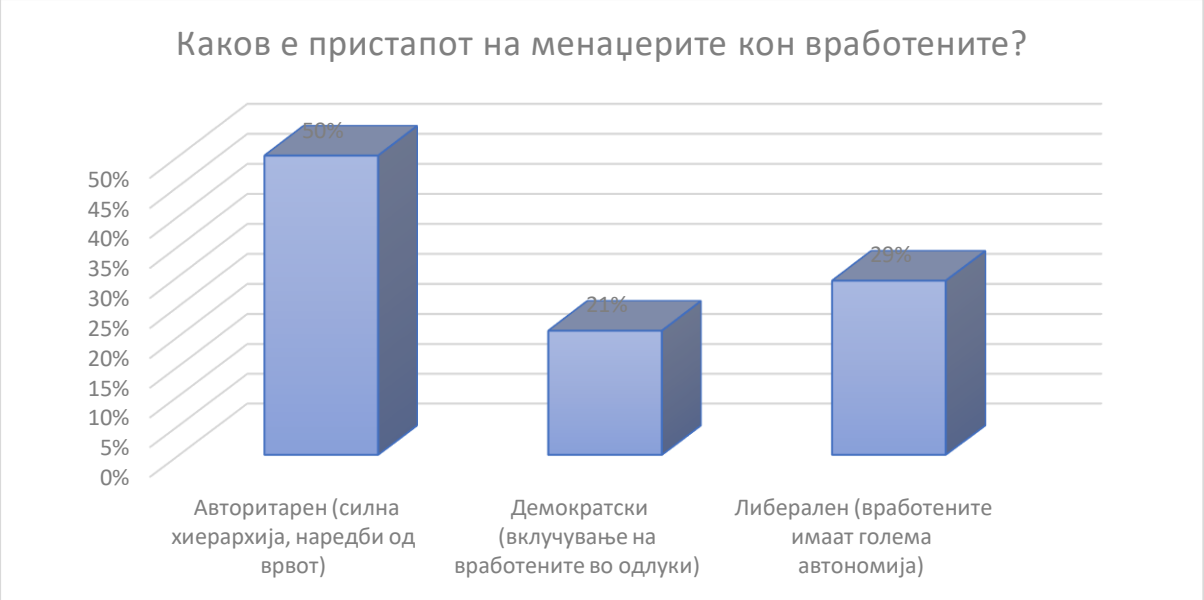
САД, со 26%, претставува вториот најголем извор на матични компании. Ова покажува дека американските инвеститори имаат значително присуство, но не на исто ниво како германските. Американските компании често се карактеризираат со динамични деловни стратегии, иновации и фокус на брз развој, што може да создаде поразлична бизнис-структура и стил на менаџирање во споредба со германските корпорации.

Компаниите од Италија, Кина и други земји се застапени со по 2%, што укажува на нивна многу ограничена улога во анализираниот сектор. Ова може да биде последица на помали инвестиции, специфични пазарни услови или поразлични стратешки приоритети на компаниите од овие земји.

Оваа распределба јасно покажува дека германските и американските компании доминираат во матичната сопственост на филијалите, што може да има значајно влијание врз менаџментот, технологијата и корпоративната стратегија. Присуството на компании од други земји е маргинално, што сугерира дека анализираниот бизнис-амбиент е најмногу обликуван од германските и американските деловни практики.

Прашања за менаџментски стилови

Организациска структура и одлучување



Графикон 8 Пристап на менаџерите кон вработените

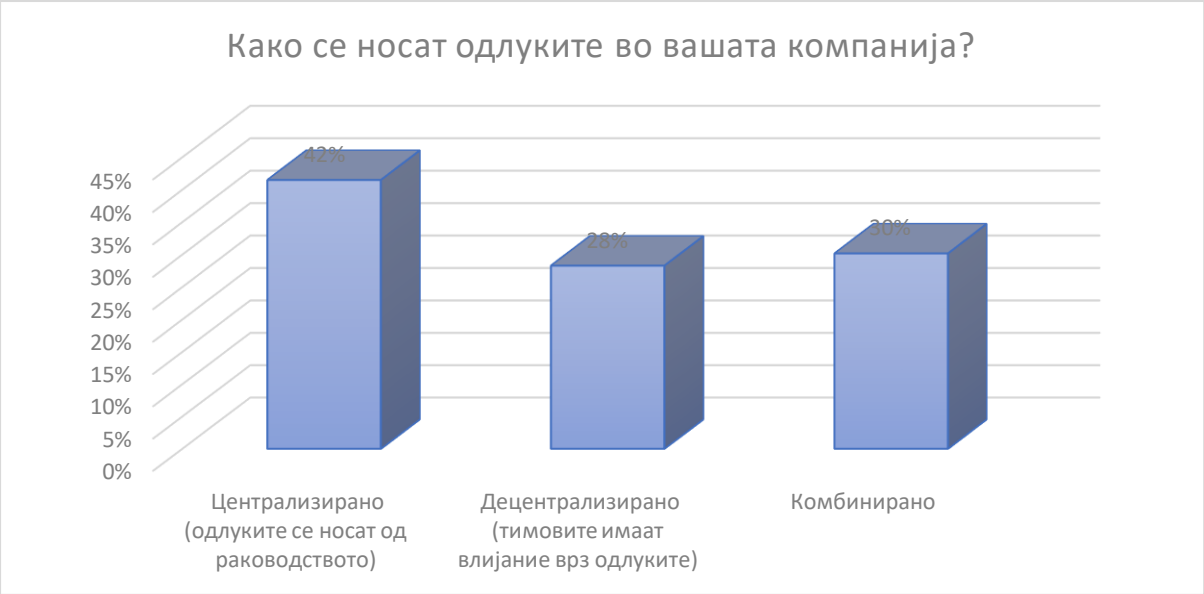
Анализата на пристапот на менаџерите кон вработените покажува дека најголемиот дел од испитаниците (50%) го опишуваат менаџментот како авторитарен, што значи дека во повеќето компании доминира силна хиерархија, а одлуките се носат од врвот без значително учество на вработените. Ова може да укажува на строга организациска структура каде што се очекува дисциплина, јасна поделба на одговорностите и почитување на командниот синџир. Ваквиот пристап може да обезбеди висока ефикасност во структурираните работни средини, но истовремено може да доведе до ограничена иновативност и намалена мотивација кај вработените.

Демократскиот пристап, кој подразбира вклучување на вработените во процесот на носење одлуки, е застапен со 21%. Ова сугерира дека постојат компании во кои се применуваат методи на тимска работа, консултации и заедничко решавање на проблемите. Ваквиот модел обично води до поголема ангажираност и задоволство кај вработените, но може да биде побавен во однос на процесите на носење одлуки, особено во комплексни индустриски структури.

Либералниот стил на менаџмент, каде што вработените имаат голема автономија во својата работа, е присутен кај 29% од компаниите. Овој модел обично се применува во индустрии каде што креативноста и индивидуалната одговорност се важни фактори. Вработените во овие компании имаат поголема слобода во донесувањето одлуки, што може да доведе до зголемена продуктивност и иновативност, но исто така може да

предизвика проблеми со координација и одговорност доколку не постојат јасни механизми за следење на резултатите.

Оваа распределба укажува дека, иако постојат различни пристапи во менаџментот, авторитарниот стил е најдоминирачки. Ова може да биде резултат на природата на индустриите што се анализираат, корпоративната култура на матичните компании или специфичните барања на деловниот амбиент. Сепак, присуството на демократски и либерални пристапи покажува дека постојат и компании кои се стремат кон поголема флексибилност и инклузивност во одлучувањето.



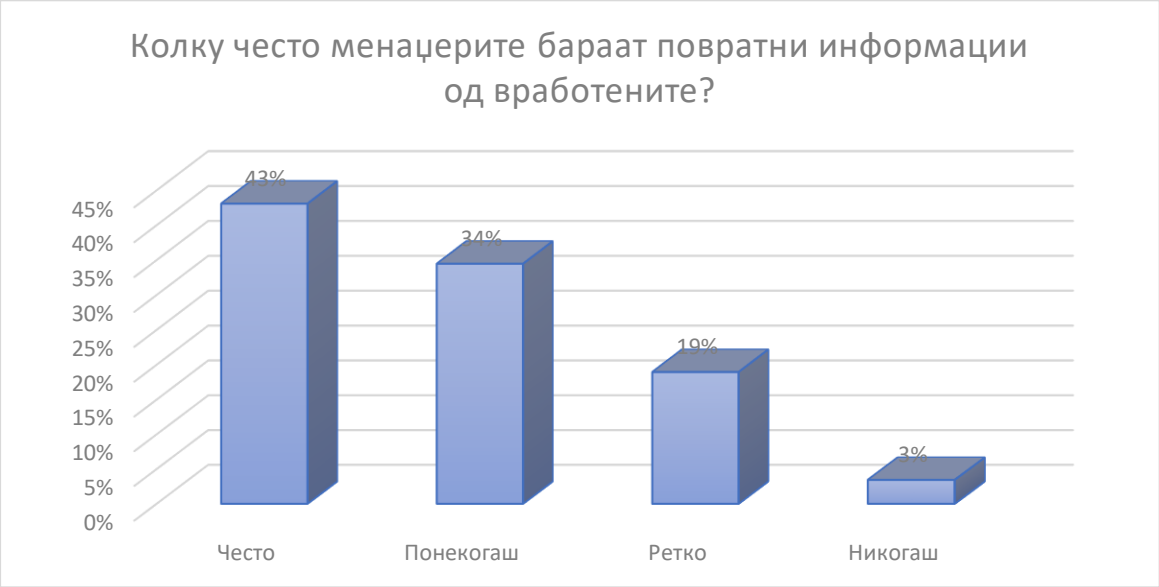
Графикон 9 Процес на носење одлуки

Анализата на податоците за начините на носење одлуки во компаниите покажува интересна распределба која дава увид во организациската структура и процесите на донесување одлуки. Најголемиот процент, 42%, од испитаниците укажуваат дека во нивните компании одлуките се носат централизирано, односно од страна на раководството. Ова укажува на тоа дека во овие компании постои силен фокус на хиерархија и централно управување, каде што врвот на компанијата или високото раководство носи клучни одлуки. Таквиот пристап може да ја зголеми ефикасноста во процесот на донесување одлуки, но истовремено може да доведе до ограничена автономија на пониските нивоа во организацијата, што може да ја намали мотивацијата и иновацијата кај вработените.

28% од испитаниците посочуваат дека во нивните компании одлуките се носат децентрализирано, што значи дека тимовите имаат влијание врз процесот на одлучување. Ова укажува на организациска структура која поттикнува повеќе самостојност и одговорност кај поединечни тимови или оддели. Децентрализираниот пристап може да ги зголеми вклученоста и задоволството на вработените, бидејќи им овозможува поголема автономија, но исто така може да создаде предизвици во координацијата и стратешкото усогласување на цели во компанијата.

Комбинираниот пристап, каде што одлуките се донесуваат и на централно и на децентрализирано ниво, е присутен кај 30% од испитаниците. Овој пристап претставува баланс помеѓу централизираното и децентрализираното донесување одлуки, каде што раководството носи стратегиски одлуки, а тимовите имаат поголема слобода за донесување одлуки во рамките на своите надлежности. Таквата структура може да понуди флексибилност и инклузивност, овозможувајќи брзо приспособување на променливи услови на пазарот, додека истовремено се задржува стратегиското насочување од страна на раководството.

Оваа анализа покажува дека компаниите генерално се наклонети кон централизирано носење одлуки, но истовремено постојат и значителни примери на децентрализирано и комбинирано одлучување, што укажува на различни корпоративни култури и управувачки стилови во зависност од структурата на организацијата и индустријата во која делуваат.



Графикон 10 Повратни информации

Анализата на податоците за фреквенцијата на барање на повратни информации од страна на менаџерите од вработените открива интересна слика за комуникацијата и менаџментот во компаниите.

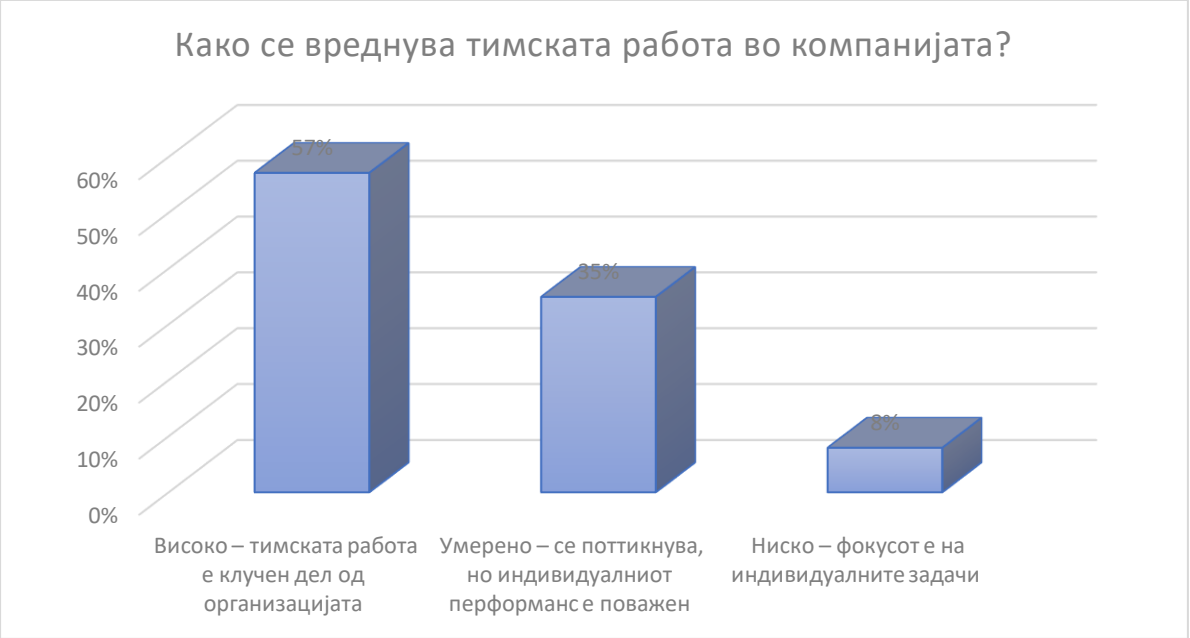
Најголемиот процент, 43%, одговориле дека менаџерите често бараат повратни информации од вработените. Ова укажува на тоа дека во значителен број компании постои култура на редовно консултирање и вклучување на вработените во процесот на подобрување на работните услови, процеси или производи. Честото барање на повратни информации може да ја поттикне иновативноста и да создаде чувство на вклученост и вредност кај вработените, бидејќи тие се чувствуваат како дел од процесот на одлучување и подобрување.

Следниот процент, 34%, одговориле дека менаџерите понекогаш бараат повратни информации. Овој податок сугерира дека во овие компании повратните информации се побарани по потреба или кога постојат специфични проекти или ситуации каде што менаџментот смета дека е неопходно да се добие поглед од вработените. Иако ова не е толку често како во претходната категорија, сепак укажува на одредена волја за консултации со вработените во клучни моменти.

19% од испитаниците одговориле дека менаџерите ретко бараат повратни информации, што може да укажува на ограничен пристап за комуникација или недостаток на механизми за вклучување на вработените во процесот на одлучување. Оваа група на компании може да има повеќе централизирани или авторитарни управувачки стилови каде што повратните информации не се толку ценети или не се сметаат за приоритет.

Најмалиот процент, 3%, одговориле дека менаџерите никогаш не бараат повратни информации од вработените. Ова е јасен индикатор за ограничена комуникација помеѓу менаџментот и вработените, што може да доведе до демотивираност и да ја ограничи можноста за подобрување на работната средина.

Вкупно, податоците покажуваат дека во повеќето компании постои одредено ниво на вклучување на вработените во процесот на донесување одлуки преку повратни информации, иако фреквенцијата на тоа може да варира во зависност од организациската култура и менаџерските стилови.



Графикон 11 Вреднување на тимска работа

Анализата на податоците за вреднувањето на тимската работа во компанијата открива значајни информации за организациската култура и пристапот на менаџерите кон соработката меѓу вработените.

57% од испитаниците укажуваат дека тимската работа се вреднува високо и дека таа е клучен дел од организацијата. Ова укажува на тоа дека во овие компании тимската соработка е ценета како основа за постигнување на организациските цели и успешни резултати. Високото вреднување на тимската работа може да поттикне креативност, подобрена комуникација и помалку конфликти меѓу вработените, бидејќи тимовите се поттикнати да работат заедно кон заеднички цели. Ова, исто така, создава чувство на припадност и солидарност меѓу членовите на тимот.

35% од испитаниците ја оценуваат тимската работа како умерено вреднувана. Иако тимската работа е поттикнувана, индивидуалните карактеристики се сметаат за поважни. Ова сугерира дека иако се препознава значењето на тимската соработка, сепак фокусот е насочен кон индивидуалниот придонес на поединците. Овој модел може да биде корисен во компании каде што е важно да се измери индивидуалниот успех, но може да доведе до натпревар помеѓу членовите на тимот и да го намали потенцијалот за заедничка иновација и соработка.

Само 8% од испитаниците посочуваат дека тимската работа има ниска вредност во компанијата, со фокус на индивидуалните задачи. Ова сугерира дека овие компании се повеќе фокусирани на карактеристиките на поединците отколку на соработката и колаборацијата. Во вакви компании, работната атмосфера може да биде повеќе конкурентна, што може да доведе до побрзи резултати во краток рок, но истовремено може да го намали вкупниот тимски дух и мотивација.

Оваа распределба укажува на тоа дека најголем дел од компаниите признаваат важноста на тимската работа и се обидуваат да ја интегрираат во својата култура и стратегија. И покрај тоа, постојат разлики во степенот на акцент на тимската работа во однос на индивидуалните карактеристики, што може да влијае на динамиката на тимовите и организацискиот успех.

Комуникација и релации со вработените



Графикон 12 Методи за комуникација

Анализата на податоците за методите на комуникација кои ги користат менаџерите открива интересна динамика во пристапите на комуникација во компаниите.

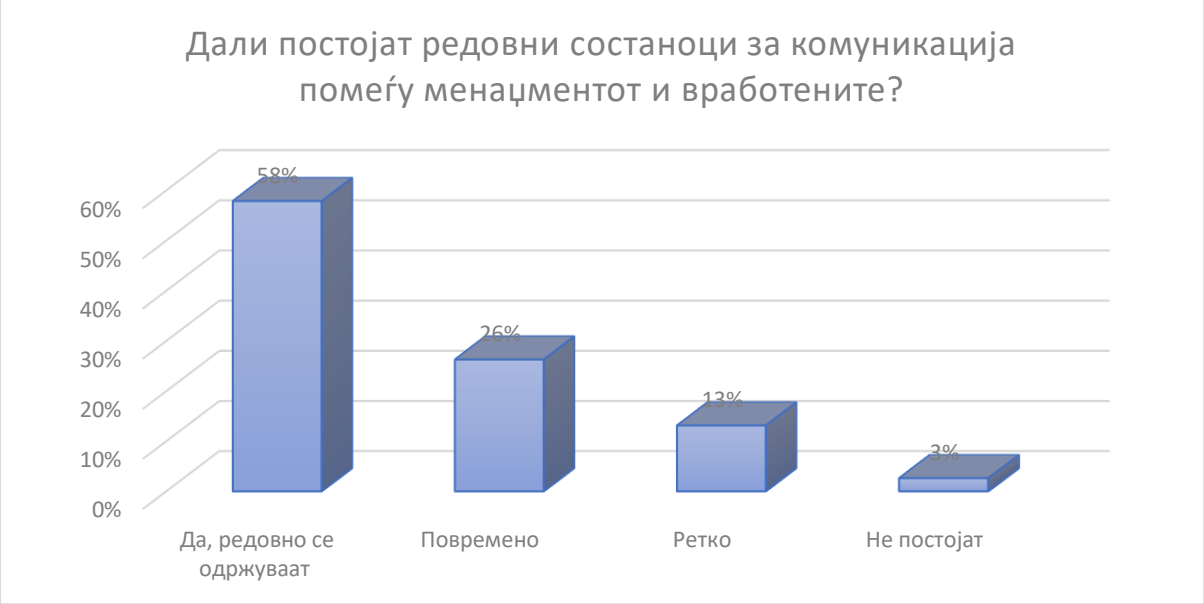
32% од испитаниците укажуваат дека менаџерите користат формални методи за комуникација, како што се е-пошта, состаноци и извештаи. Ова сугерира дека во овие

компании комуникацијата е структурирана и регуларна, што овозможува јасни и документирани канали за размена на информации. Формалните методи се корисни во следењето на напредокот, одржување на транспарентност и осигурување дека сите членови на тимот се информирани за важните одлуки и задачи. Меѓутоа, овој тип на комуникација понекогаш може да биде бавен и малку помалку флексибилен.

28% од испитаниците истакнуваат дека менаџерите користат неформални методи за комуникација, како што се директни разговори и неформални состаноци. Овој пристап е пофлексибилен и може да води до побрзо решение на проблемите и поблиска интеракција помеѓу менаџерите и вработените. Неформалната комуникација може да создаде поопуштена атмосфера и да поттикне доверба, но исто така носи ризик од недоразбирања ако не се следат формалните записи на одлуките и договорите.

40% од испитаниците укажуваат дека компаниите користат комбиниран пристап, кој ги вклучува и формалните и неформалните методи за комуникација. Ова сугерира дека менаџерите се свесни за потребата од флексибилност во комуникацијата, иако постојат моменти кога формалната комуникација е неопходна, а во други случаи неформалната комуникација може да биде поефикасна. Комбинираниот пристап овозможува баланс помеѓу структурирана и неструктурирана размена на информации, што може да ги подобри и брзината и точноста на комуникацијата.

Во целина, овие податоци покажуваат дека менаџерите во повеќето случаи комбинираат различни методи на комуникација, овозможувајќи ефикасна и флексибилна размена на информации во зависност од ситуацијата и потребите на компанијата.



Графикон 13 Состаноци за комуникација

Анализата на податоците за редовноста на состаноците помеѓу менаџментот и вработените покажува важни аспекти на комуникацијата и организациската култура во компаниите.

58% од испитаниците укажуваат дека редовно се одржуваат состаноци за комуникација помеѓу менаџментот и вработените. Ова сугерира дека во овие компании постои систем на редовни интеракции помеѓу различните нивоа на организацијата, што може да ја подобри транспарентноста, решавањето на проблеми и размената на информации. Редовните состаноци овозможуваат менаџментот да ги информира вработените за важни новости, како и да добијат повратни информации од нив, што може да ја зголеми мотивацијата и ангажираноста.

26% од испитаниците посочуваат дека состаноците се одржуваат повремено. Ова може да укажува на тоа дека комуникацијата се случува, но не е толку честа или редовна. Во такви случаи, комуникацијата помеѓу менаџментот и вработените може да биде помалку организирана, што понекогаш може да доведе до недостаток на јасност или информациски празнини.

13% од испитаниците велат дека состаноците се ретки. Ова може да укажува на организација каде што комуникацијата не е приоритет или каде што менаџментот смета дека редовните состаноци не се неопходни. Во вакви случаи, можеби постои помала

врска помеѓу менаџментот и вработените, што може да доведе до недоразбирања и намалена ангажираност од страна на вработените.

Само 3% од испитаниците одговориле дека не постојат состаноци помеѓу менаџментот и вработените. Овој податок сугерира дека во овие компании комуникацијата е многу ограничена или неформална, што може да има негативни последици врз довербата и соработката меѓу различните нивоа во организацијата.

Во целина, овие податоци укажуваат на тоа дека повеќето компании се свесни за важноста на редовната комуникација и се обидуваат да ја одржат преку редовни состаноци, иако има и случаи каде што оваа комуникација е помалку структурирана или честа.



Графикон 14 Справување на менаџерите со конфликти на работното место

Анализата на податоците за тоа како менаџерите се справуваат со конфликти на работното место открива различни пристапи кон управувањето со конфликти во компаниите.

32% од испитаниците укажуваат дека менаџерите брзо и ефективно се справуваат со конфликти преку медијација. Овој пристап се фокусира на превентивно решавање на конфликти преку дијалог и посредување, што може да го подобри тимскиот дух и да

спречи ескалација на проблемите. Медијацијата е корисна за одржување на добри односи помеѓу вработените и создавање на продуктивна работна средина каде што конфликти се решаваат на мирен и конструктивен начин.

33% од испитаниците посочуваат дека менаџерите се справуваат со конфликти преку формални дисциплински мерки. Ова укажува на тоа дека во овие компании постои јасен и структурирано дефиниран систем за управување со конфликти, кој може да вклучува формални опомени, санкции или други дисциплински мерки за вработените кои не се придржуваат кон правилата и политиките на организацијата. Овој пристап може да биде ефективен во случаи на сериозни нарушувања, но може да создаде чувство на страв или неповолна работна атмосфера доколку се применува премногу строго или неконструктивно.

34% од испитаниците одговориле дека менаџерите се справуваат со конфликти во зависност од ситуацијата. Овој податок укажува на тоа дека во многу компании менаџерите приспособуваат своите стратегии за управување со конфликти според природата на конфликтот. Ова може да биде позитивен пристап, бидејќи го дозволува менаџментот да биде флексибилен и да избере најсоодветен метод за решавање на конфликтот, било тоа медијација или примена на формални дисциплински мерки.

Само 1% од испитаниците укажуваат дека менаџерите ги игнорираат проблемите додека не станат посериозни. Овој податок е индикатор за потенцијално неефективен пристап кон управувањето со конфликти. Игнорирањето на конфликти може да доведе до нивна ескалација, создавајќи непотребен стрес и конфликтни ситуации кои подоцна стануваат потешки за решавање.

Вкупно, податоците сугерираат дека повеќето менаџери се трудат да се справат со конфликти на работното место преку различни пристапи, со акцент на медијација и дисциплински мерки, додека истовремено постои и флексибилност во однос на стратегијата што ќе се применува во зависност од ситуацијата.

Мотивација и развој на вработените



Графикон 15 Развојни програми

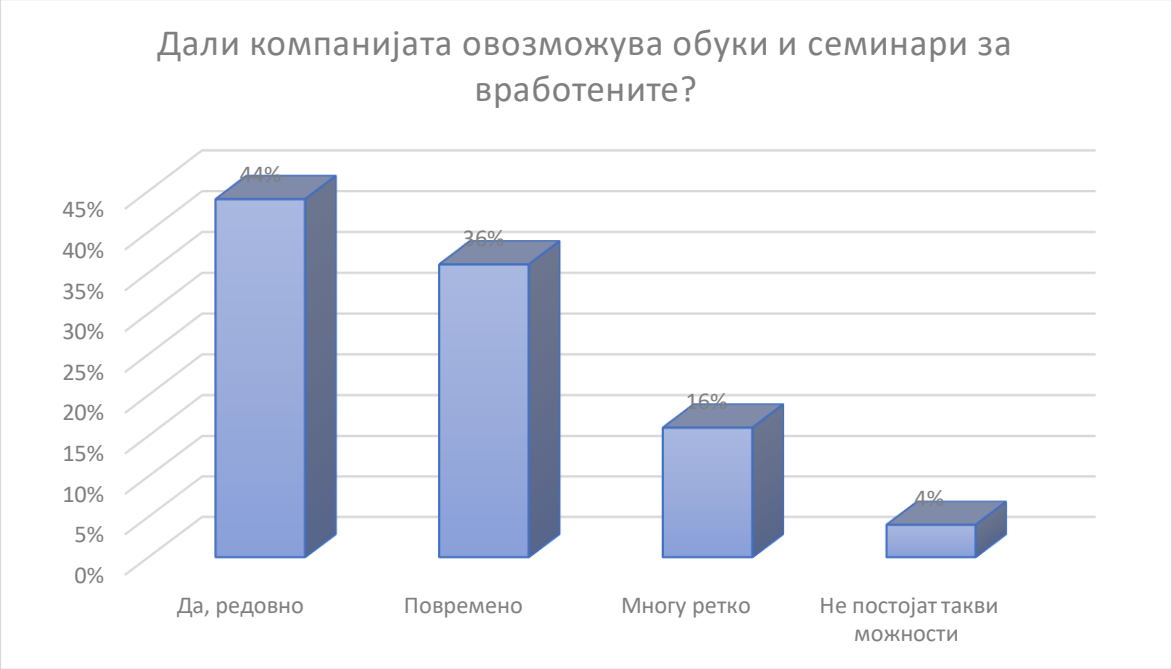
Анализата на податоците за развојните програми за локалните вработени покажува позитивни трендови во поглед на инвестициите во човечки капитал и развојот на локалниот кадар во компаниите.

71% од испитаниците потврдиле дека нивната компанија активно спроведува развојни програми за локалните вработени. Овој податок сугерира дека во овие компании постои силна посветеност кон развојот на вработените, што може да вклучува различни обуки, курсеви, менторство и други форми на професионално усовршување. Активното спроведување на овие програми не само што ја зголемува компетенцијата на локалниот кадар, туку исто така може да ја подобри и мотивацијата, ангажираноста и лојалноста на вработените.

24% од испитаниците укажуваат дека развојните програми за локалните вработени се спроведуваат делумно, но без систематска поддршка. Овој податок сугерира дека во некои компании постојат обиди за инвестирање во развојот на локалниот кадар, но овие напори не се доволно структурирани или нема доволно ресурси и поддршка за целосно реализирање на овие програми. Ова може да укажува на тоа дека, иако компаниите имаат свест за важноста на развојот на вработените, постојат предизвици во обезбедувањето на континуитет и ефективност во спроведувањето на овие програми.

Само 5% од испитаниците истакнуваат дека нивната компанија се потпира главно на странски кадар, што укажува на компаниите кои не инвестираат многу во локалниот кадар или ги гледаат странските вработени како посоодветни за одредени позиции. Овој пристап може да има краткорочни придобивки, но долгорочно може да доведе до недостаток на развој на локалниот пазар на труд и да ја ограничи можноста за создавање на одржливи и конкурентни кадри во компанијата.

Во целина, податоците покажуваат дека повеќето компании се насочени кон активно инвестирање во локалниот кадар, но постојат и некои компании кои сè уште не ги развиваат овие програми во целост.



Графикон 16 Обуки и семинари

Анализата на податоците за обуките и семинарите кои компаниите ги овозможуваат за своите вработени покажува различни пристапи во обезбедувањето на можности за професионален развој.

44% од испитаниците укажуваат дека компанијата редовно организира обуки и семинари за вработените. Ова сугерира дека голем дел од компаниите активно инвестираат во развојот на своите вработени преку редовни можности за усовршување. Редовните обуки и семинари помагаат во подобрувањето на вештините на вработените,

што ги прави поефикасни и конкурентни на пазарот на труд. Овој пристап може да ја зголеми продуктивноста и да ја подобри мотивацијата на вработените.

36% од испитаниците посочуваат дека обуките и семинарите се одржуваат повремено. Ова покажува дека некои компании ги организираат овие активности, но не се редовни или систематски. Иако постојат обуки и семинари, ова може да укаже на тоа дека компанијата не ги нуди овие можности со доволно фреквенција или без јасна стратегија за развој на кадарот.

16% од испитаниците велат дека обуките и семинарите се организираат многу ретко. Овој податок укажува на тоа дека во овие компании има малку можности за професионално усовршување, што може да влијае на вработените кои се соочуваат со ограничени можности за напредување или развој на своите вештини.

Само 4% од испитаниците укажуваат дека компанијата воопшто не нуди такви можности. Овој податок е загрижувачки бидејќи недостигот на обуки и семинари може да доведе до стагнација во развојот на вработените и да ги намали шансите за подобрување на нивните карактеристики и кариерни перспективи.

Во целина, податоците укажуваат на тоа дека повеќето компании разбираат важноста на обуките и семинарите за вработените и се обидуваат да обезбедат редовни можности за професионален развој, но постојат и компании каде што овие можности се ограничени или се понудени ретко.



Графикон 17 Фактори на мотивирање на работното место

Анализата на податоците за факторите кои најмногу ги мотивираат вработените на работното место открива кои аспекти на работната средина имаат најголемо влијание на мотивацијата на вработените.

25% од испитаниците сметаат дека платата и бонусите се најважен фактор за нивната мотивација на работното место. Овој податок сугерира дека финансиската награда е клучна за задоволството на вработените, што е очекувано, бидејќи финансиските аспекти често се основа за задржување на вработените и нивната ангажираност. Добрата плата и бонуси се важни за привлекување и задржување талентирани професионалци.

24% од испитаниците истакнуваат дека можностите за напредок се вториот најважен фактор. Ова укажува на тоа дека многу вработени се мотивирани од можноста за унапредување и напредок во кариерата. Компаниите кои нудат јасни патеки за напредок и професионален развој создаваат мотивација за вработените да се трудат и да бидат посветени на нивните работни задачи.

23% од испитаниците сметаат дека добрата работна атмосфера е важен фактор за нивната мотивација. Работната атмосфера игра важна улога во одржувањето на позитивна и продуктивна средина. Доколку вработените се чувствуваат добро во тимот и имаат поддршка од колегите и менаџментот, нивната мотивација и ангажираност обично се зголемуваат.

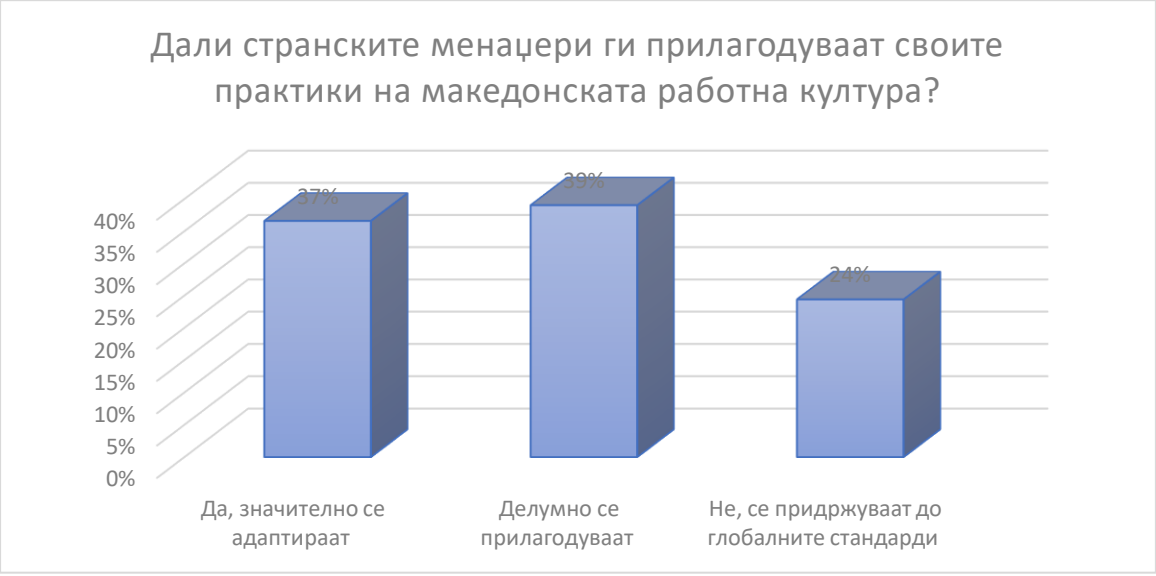
12% од испитаниците се мотивирани од признавањето на постигнувањата. Овој фактор покажува дека многу вработени се чувствуваат мотивирани кога нивните напори и успеси се признаени од страна на менаџментот. Признавањето на трудот може да биде стимулативно и да ја зголеми самодовербата и лојалноста на вработените.

15% од испитаниците укажуваат на флексибилноста во работата како мотивирачки фактор. Флексибилноста, особено во однос на работното време и можноста за работа на далечина, може да има голем ефект врз задоволството на вработените и нивната продуктивност. Вработените кои имаат поголема контрола над својот распоред се повеќе посветени на работата и поефикасни во извршувањето на задачите.

Во целина, податоците покажуваат дека вработените се најмногу мотивирани од финансиските награди и можностите за напредок, додека добрата работна атмосфера и

признавањето на трудот се исто така значајни, но малку помалку важни фактори. Флексибилноста во работата има своја улога, но не е на врвот на листата на најмотивирачки фактори.

Локализација на менаџментот



Графикон 18 Приспособување практики на македонската работна култура

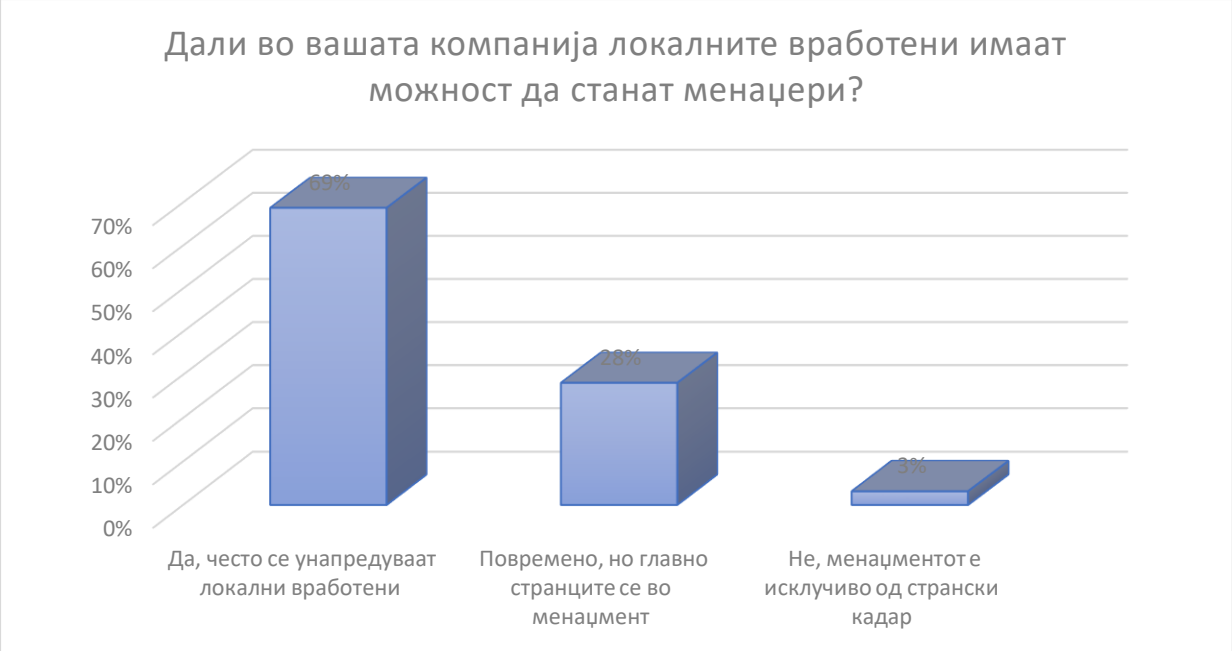
Анализата на податоците за тоа како странските менаџери ги приспособуваат своите практики на македонската работна култура открива различни пристапи и стратегии за адаптација на глобалните стандарди во локалната средина.

37% од испитаниците сметаат дека странските менаџери значително се адаптираат на македонската работна култура. Овој податок укажува на тоа дека многу странски компании и менаџери ги приспособуваат своите работни практики со оглед на специфичностите на локалната култура, навики и стилови на работа. Странските менаџери кои ги приспособуваат своите практики можеби се повеќе свесни за потребата да се создаде хармонична работна средина која ги почитува локалните вредности и стилови на комуникација, што може да доведе до подобра интеграција и комуникација со вработените.

39% од испитаниците истакнуваат дека странските менаџери делумно се приспособуваат на македонската работна култура. Овој податок сугерира дека во некои случаи, адаптацијата на странските менаџери не е целосна. Можеби тие ги задржуваат некои глобални стандарди и практики, но истовремено прават компромиси или приспособувања за да се вклопат во локалните обичаи и работни услови. Овој пристап може да резултира во одредена комбинација на глобални и локални методи, што може да доведе до ефикасно менаџирање, но и до некои предизвици во балансот на двете култури.

24% од испитаниците сметаат дека странските менаџери се придржуваат само до глобалните стандарди и не прават значителни приспособувања на локалната работна култура. Овој пристап може да има предности во обезбедувањето на конзистентност во глобалните операции и практики, но истовремено може да доведе до тешкотии во адаптирањето на работната средина, што може да го намали ангажманот и мотивацијата на локалните вработени. Овој пристап може да биде помалку ефикасен во создавањето на силна врска помеѓу менаџментот и вработените во локалната средина.

Во целина, податоците покажуваат дека повеќето странски менаџери се свесни за важноста на адаптацијата на локалната работна култура, но постојат и случаи каде што глобалните стандарди се применуваат со помалку приспособување. Стратегијата на адаптација или задржување на глобалните практики ќе зависи од специфичните потреби на компанијата и пазарот во кој работи.



Графикон 19 Можност локалните вработени да станат менаџери

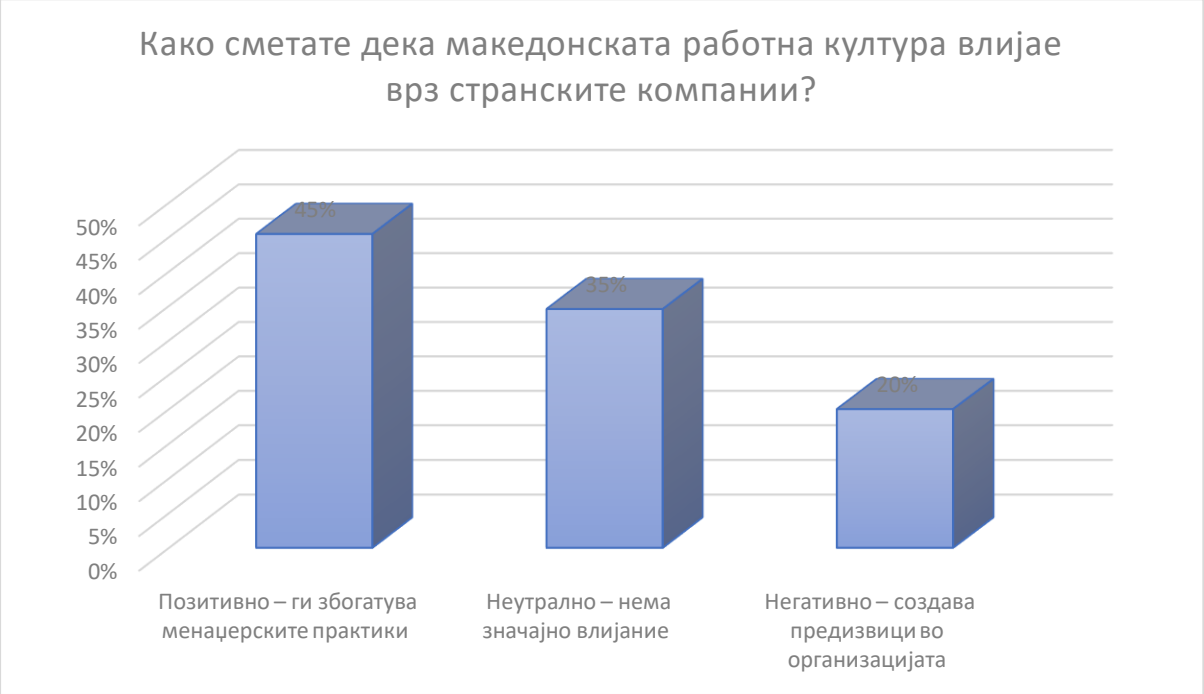
Анализата на податоците за можностите за унапредување на локалните вработени во менаџерски позиции укажува на различни пристапи на странските компании во однос на развојот на локалниот кадар.

69% од испитаниците потврдиле дека локалните вработени често имаат можност да се унапредат во менаџерски позиции. Овој податок сугерира дека во голем број компании локалните вработени имаат значајни можности за напредување и унапредување во високи менаџерски позиции. Ова може да укажува на позитивен став на компаниите во однос на развојот на локалниот кадар, кој им дава можност да се искажат и да преземаат водечки улоги во управувањето со организацијата. Компаниите кои го практикуваат овој модел, веројатно создаваат мотивирачка средина и лојалност кај своите вработени.

28% од испитаниците сметаат дека локалните вработени имаат повремени можности за унапредување, но дека странскиот кадар главно доминира во менаџментот. Овој податок укажува на тоа дека додека постојат можности за напредок за локалните вработени, тие не се доволно честопати и не се централен дел од стратегијата за управување со човечките ресурси во компанијата. Во овие случаи, странските менаџери можеби ја држат доминантната улога во донесувањето одлуки и раководењето, а локалните вработени се присутни во менаџментот само во поединечни случаи.

Само 3% од испитаниците изјавиле дека менаџментот е исклучиво составен од странски кадар. Овој податок покажува дека во овие компании нема значителни можности за локалните вработени да напредуваат во менаџерски позиции, што може да доведе до ограничени можности за развој и вработување на висококвалификувани локални кадри.

Во целина, податоците покажуваат дека повеќето компании овозможуваат унапредување на локалните вработени, но постојат и компании каде што странскиот кадар има доминантна улога во менаџментот, што може да ограничува можности за локалните вработени да ги преземат водечките улоги во организацијата.



Графикон 20 Влијание на акедонската работна култура врз странските компании

Анализата на податоците за влијанието на македонската работна култура врз странските компании покажува различни перспективи и ставови на вработените во однос на ова прашање.

45% од испитаниците сметаат дека македонската работна култура има позитивно влијание врз странските компании и ги збогатува менаџерските практики. Овој податок укажува на тоа дека локалната работна култура може да донесе нови идеи и стратегии за управување, кои можат да бидат корисни за странските компании. Македонската култура, која може да се карактеризира со гостопримливост, креативност и флексибилност, може

да ги збогати практиките на странските менаџери, создавајќи подобра комуникација и однос со вработените. Ова, пак, може да доведе до подобрување на ефикасноста и мотивираноста на вработените, како и до поголема адаптација на компанијата во локалниот пазар.

35% од испитаниците сметаат дека македонската работна култура има неутрално влијание, без значително влијание врз организацијата. Овој податок сугерира дека за дел од компаниите македонската работна култура не претставува ниту предност, ниту предизвик. Во овие случаи, странските компании веројатно ги применуваат своите глобални стандарди и практики без да прават големи промени во однос на локалната култура. Таквите компании можеби се повеќе фокусирани на глобалните резултати и немаат голема потреба да адаптираат своите стратегии за управување во согласност со локалните обичаи и вредности.

20% од испитаниците сметаат дека македонската работна култура има негативно влијание, создавајќи предизвици во организацијата. Овој податок сугерира дека за дел од странските компании постојат бариери или предизвици во приспособувањето на локалната работна култура. Разликите во стиловите на комуникација, работната етика или навиките за донесување одлуки можат да доведат до конфликти и недоразбирања во организацијата. Во овие случаи, странските компании можеби се соочуваат со тешкотии во интеграцијата на локалните работници или во креирањето продуктивна и хармонична работна средина.

Во целина, податоците покажуваат дека македонската работна култура има претежно позитивно или неутрално влијание на странските компании. Меѓутоа, постојат и случаи каде што локалната култура создава предизвици за адаптација и интеграција на странските менаџерски практики. Стратегијата на адаптација на локалната култура ќе зависи од конкретните потреби и природата на компанијата.

Дали би предложиле некакви подобрувања во менаџмент стиловите во вашата компанија?				
Вработен во компанија 2	Вработен во компанија 4	Вработен во компанија 5	Вработен во компанија 6	Вработен во компанија 7
•„Сметам дека треба да се фокусираме на подобрување на комуникацијата помеѓу различните тимови. Иако имаме добри резултати, често се случува да не сме целосно усогласени кога се работи за проекти кои вклучуваат повеќе оддели. Би предложил повеќе редовни состаноци помеѓу менаџерите на различни нивоа и вработените за да ги разменуваме идеите и да ги решаваме проблемите на почеток. Понатаму, поголем акцент на флексибилноста на работното време и поддршка на балансот помеѓу работата и животот би го подобрило задоволството на вработените.“	•„Ние во финансискиот сектор веќе се стремиме кон рационализација и ефикасност, но мислам дека треба да се работи на подобрување на лидерските вештини на средниот менаџмент. Најчесто во нашата компанија, менаџерите не успеваат да го инспирираат тимот на начин на кој е потребно, особено во стресни периоди. Би предложил повеќе инвестиции во обука на лидерски способности и емоционална интелигенција за да се подобри мотивацијата и соработката меѓу вработените.“	•„Како што индустријата се развива, така и нашите менаџмент практики мора да се адаптираат на новите технологии и начини на работа. Би предложил премин кон помодерен стил на управување што е повеќе ориентиран кон флексибилност и автономија. Вработените во ИТ секторот многу ценат самостојност и понудување на можности за развој. Можеби треба да се разгледа преминување кон повеќе резултатски ориентиран стил на менаџирање, каде што акцентот ќе биде ставен на постигнување цели наместо строго следење на дневните активности.“	•„Мислам дека треба да се подобрат процесите за обука и развој на вработените. Иако се трудиме да ги задржиме најдобрите таленти, треба да создадеме повеќе можности за унапредување и раст на нашите вработени. Примената на менаџмент стил кој е помалку авторитарен и повеќе фокусиран на менторство и развој би им помогнал на вработените да се чувствуваат ценети и да ги постигнат своите цели во компанијата.“	•„Во продажниот сектор постојано се соочуваме со висок притисок да ги постигнеме целите. Мислам дека менаџментот треба повеќе да се фокусира на поддршка и мотивација на тимот преку позитивна повратна информација и признавање на достигнувањата. Би предложил повеќе внимание на личниот развој на членовите на тимот и поголема флексибилност во поставувањето на цели, за да се избегне прегорување.“

Графикон 21 Дополнителни коментари

Заклучокот од истражувањето и предлозите за подобрувања во менаџментските стилови во компаниите укажуваат на неколку клучни области каде што постои можност за оптимизација на организациските практики и подобрување на работната средина за вработените.

Првиот предлог се фокусира на потребата од подобрена комуникација помеѓу различните тимови и менаџери. Иако компаниите веќе постигнуваат добри резултати, постојат случаи кога тимовите не се целосно усогласени при работа на проекти кои вклучуваат повеќе оддели. Во такви случаи, редовните состаноци помеѓу менаџерите на различни нивоа и вработените за размена на идеи и решавање на проблеми на почеток би можеле да доведат до подобра координација и ефикасност. Дополнително, флексибилноста на работното време и поддршката на балансот помеѓу работата и животот се покажуваат како важен фактор за зголемување на задоволството на вработените.

Вториот предлог се однесува на потребата од подобрување на лидерските вештини на средниот менаџмент во финансискиот сектор. Иако рационализацијата и ефикасноста се во фокус, менаџерите често не успеваат да го инспирираат тимот, особено во стресни периоди. Обуката на лидерски способности и емоционална интелигенција е важен аспект за подобрување на мотивацијата и соработката помеѓу вработените, што може да доведе до подобра тимска динамика и поголема продуктивност.

Третиот предлог укажува на потребата од адаптација на менаџментските стилови на новите технологии и начини на работа во ИТ-секторот. Помодерниот стил на управување, кој е повеќе ориентиран кон флексибилност и автономија, може да го зголеми задоволството и продуктивноста на вработените. Примената на резултатски ориентиран стил на менаџирање, кој се фокусира на постигнување на цели наместо строго следење на дневните активности, може да овозможи поголема самостојност и иновација во работниот процес.

Четвртиот предлог ја нагласува важноста на обуката и развојот на вработените, како и потребата од помалку авторитарен и повеќе менторски стил на управување. Потребата за создавање на можности за унапредување и професионален раст на вработените ќе помогне во задржување на талентираните работници и ќе ги мотивира да продолжат со својот развој во компанијата.

Последниот предлог се фокусира на продажниот сектор и потребата од поголема поддршка и мотивација на тимот. Позитивната повратна информација и признавањето на достигнувањата ќе помогнат во создавање на позитивна работна атмосфера и намалување на стресот и прегорувањето. Поголемата флексибилност во поставувањето на цели може да ја зголеми мотивацијата и да ги поттикне вработените да постигнат поголеми резултати.

Во целина, предлозите укажуваат на потребата од менување на менаџерските практики кои ќе бидат повеќе ориентирани кон развојот на вработените, подобра комуникација и флексибилност во управувањето, со цел создавање на продуктивна и позитивна работна средина.

6.2. СПОРЕДБА СО ТЕОРЕТСКИТЕ ОЧЕКУВАЊА

Резултатите од спроведеното истражување на стиловите на менаџирање во филијалите на странските компании лоцирани во Технолошко-индустриските развојни зони (ТИРЗ) во Република Северна Македонија обезбедуваат интересна основа за споредба со теоретските очекувања и постоечките менаџмент теории.

Еден од основните теоретски постулати е дека стилот на менаџирање е детерминиран од повеќе фактори, вклучувајќи цели на компанијата, структурата на организацијата, и работната култура на земјата во која компанијата работи. Според истражувањето, резултатите покажуваат дека најчесто применуваните стилови на менаџирање се авторитарен и централизирани модели, што одговара на теоретските очекувања за високи степени на контрола и хиерархија во големите меѓународни компании. Тие стилови се најчесто поврзани со големи корпоративни структури каде што постои потреба за јасно дефинирани одговорности и контрола на процесите.

Сепак, резултатите покажуваат и значително присуство на либерални и демократски стилови на менаџирање, каде што менаџерите вклучуваат вработени во одлуките и им даваат поголема автономија. Ова се вклопува во теоретските модели кои предвидуваат дека во динамични и иновативни индустрии, како што се секторите поврзани со технологијата и ИТ, менаџментот треба да прифаќа стилови кои

поттикнуваат креативност и самостојност. Според теоријата на контекстуалниот менаџмент, стилот на менаџирање треба да биде флексибилен и приспособолив на специфичните услови на пазарот и работната средина, што исто така се потврдува со резултатите од анкетите.

Во однос на адаптацијата на локалните услови, резултатите покажуваат дека странските менаџери во значителен дел се приспособуваат на македонската работна култура. Овој наод ја потврдува теоријата која го нагласува значењето на локализацијата на менаџмент стратегиите. Но, и покрај оваа адаптација, многу компании задржуваат глобални стандарди кои влијаат на изборот на стилот на менаџирање, што е во согласност со концептот на глобализацијата на менаџментот.

Теоретски се очекува дека изборот на стилот на менаџирање ќе биде директно поврзан со деловните карактеристики на компанијата. Во истражувањето, многу менаџери изразиле став дека стилот на менаџирање позитивно влијае на деловните карактеристики, што ги потврдува резултатите од постоечките студии кои поврзуваат демократизацијата на менаџментот и зголемениот мотивиран работен тим со подобрени карактеристики.

Конечно, резултатите од истражувањето за прифатеноста на стилот на менаџирање од страна на вработените ја поддржуваат теоријата дека успехот на секој стил на менаџирање зависи од неговата прифатеност и интеграција во организационата култура. Според анкетите, вработените генерално прифаќаат стилови кои ги поттикнуваат на активно учество и индивидуална автономија, што ја потврдува важноста на мотивирачките фактори како што се повратни информации и учество во одлуките.

Значи, додека теоретските очекувања се генерално исполнија, постојат разлики во степенот на примена на специфичните стилови, што може да биде резултат на локалните контексти и на потребата за адаптација на стратегиите на странските компании во македонската деловна средина.

6.3. РАЗЛИКА ПОМЕЃУ „ЛОКАЛИЗИРАНИ“ И „СТАНДАРДИЗИРАНИ“ МЕНАЏМЕНТ ПРАКТИКИ

Менџмент практиките во меѓународните компании можат да бидат класифицирани како „локализирани“ или „стандардизирани“, а разликата помеѓу нив се однесува на степенот на адаптација на менаџерските стратегии во зависност од специфичните услови на пазарот и културата во која компанијата оперира.

Локализирани менаџмент практики: Локализираните менаџмент практики се оние кои се адаптираат и приспособуваат на локалните услови, култура и пазарни специфичности. Овие практики се фокусираат на земјата или регионот во кој компанијата функционира, со цел да се задоволат специфичните потреби на локалниот пазар и да се интегрираат во локалната деловна култура. Локализираните стратегии може да вклучуваат адаптација на менаџментските стилови, комуникациски канали, процеси на донесување одлуки, или дури и изборот на лидерски вештини, кои ќе бидат во согласност со културните вредности и работната етика на вработените во таа земја.

На пример, странска компанија која работи во Република Северна Македонија може да ги приспособи своите менаџментски практики со оглед на локалната потреба за помалку хиерархија и повеќе вклучување на вработените во одлуките, што е често карактеристично за македонската деловна култура. Овој пристап се применува кога компанијата сака да ја подобри комуникацијата, да ја засили мотивацијата на вработените и да ги задоволи специфичните потреби на локалните вработени.

Стандардизирани менаџмент практики: Спротивно на локализираните практики, стандардизираните менаџмент практики се универзални и се применуваат на глобално ниво, без значајни адаптации за специфичните локални контексти. Овој пристап е особено присутен кај големите мултинационални корпорации кои сакаат да одржат конзистентност во своите операции, стратегија и управување, без оглед на тоа каде се лоцирани нивните филијали. Стандардизирани практики се користат со цел да се постигне унификација во организационата структура, корпоративната култура и во менаџментскиот стил, со цел да се одржи глобален имиџ на компанијата и да се минимизираат разликите помеѓу различните пазари.

Пример за стандардизирани практики е употребата на глобално дефинирани политики за донесување одлуки, комуникација и управување со карактеристиките, кои не се значително модификувани за различни земји. Стандардизацијата овозможува поголема контрола и координација, особено во глобални индустрии каде што компанијата треба да го задржи истите квалитет и стандарди на сите свои пазари.

Клучни разлики:

1. Адаптација на локалниот контекст: Локализираните практики се приспособени на специфични потреби на локалниот пазар и култура, додека стандардизираните практики се универзални и се применуваат исто во сите региони.

2. Глобална унификација против локална флексибилност: Стандардизацијата се стреми да ги задржи глобалните стандарди и да ги минимизира разликите помеѓу различни земји, додека локализацијата е насочена кон флексибилност и приспособување на менаџментските практики на специфичните локални услови.

3. Корпоративна култура и менаџментски стилови: Локализираните практики често ги земаат предвид локалните стилови на менаџирање и комуникација, додека стандардизираните практики го задржуваат истиот менаџментски стил низ сите региони, што може да доведе до културни разлики во перцепцијата на менаџментот.

Во пракса, многу компании користат комбинација од локализирани и стандардизирани практики, при што главните стратегии се дефинираат глобално, но се адаптираат во текот на имплементацијата на локалниот пазар. Оваа мешавина овозможува глобално конкурентност и истовремено ја задоволува локалната потреба за флексибилност и адаптација.

7. ЗАКЛУЧОК И ПРЕПОРАКИ

7.1. ГЛАВНИ НАОДИ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО

Истражувањето за стиловите на менаџирање во филијалите на странските компании во ТИРЗ-овите во Република Северна Македонија овозможи темелна анализа на влијанието на различните менаџмент практики врз деловните карактеристики, како и врз начинот на кој овие компании се приспособуваат на локалниот пазар. Во рамките на оваа студија беа поставени повеќе хипотези со цел да се испита дали стиловите на менаџирање се претежно авторитарни, дали се под влијание на матичните компании, како се адаптираат кон локалните културни и деловни услови и дали влијаат врз карактеристиките на компаниите.

Првата хипотеза, според која менаџерите во филијалите на странските компании во ТИРЗ-овите најчесто применуваат авторитарен стил на менаџирање, се покажа како делумно точна. Иако постои изразена склоност кон хиерархиски управувани системи, особено во индустрии каде што строгата структура е неопходна, истражувањето покажа дека значителен број од компаниите применуваат комбинирани пристапи. Околу 40% од компаниите применуваат менаџментски стилови кои комбинираат формални процедури со демократски елементи, што им овозможува на вработените одреден степен на вклученост во процесите на донесување одлуки. Ова покажува дека, иако авторитарноста е присутна, особено во сектори каде што се бара строга контрола на производствените процеси, во пракса постои и значајно присуство на пофлексибилни пристапи кон управувањето.

Втората хипотеза, која се однесува на тоа дали изборот на менаџментскиот стил зависи од краткорочните и долгорочните цели на компанијата, е потврдена. Истражувањето покажа дека компаниите што имаат долгорочна стратегија за

инвестиции и развој на човечкиот капитал применуваат поинклузивни пристапи, каде што менаџерите ги мотивираат вработените преку континуирана едукација, подобрена комуникација и можности за напредување. Од друга страна, компаниите со краткорочни бизнис-цели, фокусирани на максимална продуктивност во краток рок, применуваат построги и повеќе контролирани стилови на управување.

Третата хипотеза, според која стилот на менаџирање во филијалите на странските компании е директно под влијание на матичните компании, е исто така потврдена. Според добиените резултати, 24% од менаџерите строго ги следат глобалните корпоративни стандарди без значителна адаптација, додека 39% применуваат делумно адаптирани пристапи, кои се во согласност со локалната работна средина. Ова укажува на тоа дека најголем дел од компаниите во ТИРЗ-овите се стремат да го зачуваат корпоративниот идентитет и да применуваат унифицирани менаџмент практики, но во одредени случаи евидентно е приспособувањето на локалниот контекст.

Четвртата хипотеза, според која стилот на менаџирање во филијалите на странските компании е под влијание на менаџментските практики на другите компании во индустриските зони, се покажа како делумно точна. Иако во одредени случаи има усогласување на управувачките стратегии, истражувањето не покажува дека сите компании следат идентичен модел на менаџирање. Некои компании, особено оние со посилна корпоративна култура, продолжуваат да применуваат свои интерни стандарди без значително прифаќање на локалните трендови, додека други имаат поголема флексибилност во интегрирањето на локалните практики.

Последната хипотеза, која се однесува на тоа дали локалните менаџери и вработените ги прифаќаат стиловите на управување на странските компании, е делумно потврдена. Истражувањето покажа дека 69% од испитаниците потврдуваат дека има можности за напредување на локалните вработени во менаџерски позиции, што покажува дека менаџментските практики генерално се прифаќаат. Сепак, постојат и случаи каде што културните разлики создаваат предизвици при целосната адаптација на западните менаџментски стилови во македонската работна средина.

Генерално, истражувањето покажа дека управувачките стратегии што комбинираат глобални стандарди со адаптација кон локалниот контекст имаат најголем успех во создавањето продуктивна и стабилна деловна средина. Овие наоди укажуваат на тоа дека

компаниите кои сакаат да обезбедат долгорочна стабилност и подобра интеграција на вработените треба да инвестираат во развој на лидерски капацитети, јакнење на комуникацијата и подобрување на системите за управување со човечкиот капитал. Разбирањето на овие процеси не само што ќе помогне во подобрување на деловните резултати, туку ќе придонесе и кон поуспешно усогласување на корпоративните стратегии со локалниот пазар.

7.2. ИМПЛИКАЦИИ ЗА ИДНИТЕ ПОЛИТИКИ И СТРАТЕГИИ

Истражувањето за стиловите на менаџирање во филијалите на странските компании лоцирани во ТИРЗ-овите во Република Северна Македонија откри значајни предизвици и можности за унапредување на менаџментските практики. Добиените резултати ја потенцираат потребата од стратешки пристап кој ќе овозможи поефикасно интегрирање на глобалните стандарди со локалните деловни реалности.

Во иднина, компаниите ќе треба да посветат особено внимание на поддршката на флексибилноста и локализацијата на менаџментските практики. Ова подразбира дека, иако глобалните компании функционираат според унифицирани стандарди, неопходно е да се воведат механизми за приспособување кон локалните културни и организациски специфики. Во земји како Северна Македонија, каде што деловната култура е значително различна од западните корпоративни модели, компаниите мора да развијат стратегии што ќе овозможат баланс помеѓу задржувањето на корпоративните принципи и усогласувањето со локалните работни навики и вредности. Ова може да се постигне преку постепено интегрирање на локалните менаџери во процесите на донесување одлуки, поттикнување на директна комуникација помеѓу корпоративното раководство и локалните тимови, како и преку развој на политики за поголема инклузивност во управувањето.

Дополнително, потребно е активно промовирање на демократските стилови на менаџирање. Истражувањето покажа дека компаниите што применуваат отворени комуникациски канали и вклучуваат вработените во донесувањето одлуки постигнуваат подобри резултати во однос на продуктивноста и работната мотивација. Демократскиот пристап во управувањето не само што го зголемува ангажманот на вработените, туку и

создава чувство на припадност и лојалност кон компанијата. Понатаму, овој пристап придонесува за побрзо решавање на конфликти и поттикнува проактивност кај вработените, бидејќи тие чувствуваат дека нивниот глас е важен и дека можат да придонесат кон развојот на компанијата.

Унапредувањето на лидерските способности на менаџерите, особено на средниот менаџмент, треба да биде клучен приоритет за компаниите кои сакаат да создадат стабилни и конкурентни деловни структури. Истражувањето покажа дека успешните компании инвестираат во развој на менаџери кои не само што имаат технички вештини, туку и способност да водат тимови во динамично деловно опкружување. Вложувањето во обуки за емоционална интелигенција, управување со тимови и развој на комуникациски вештини може значително да ја подобри ефективноста на менаџерските тимови. Способноста на менаџерите да инспирираат, мотивираат и успешно да ги координираат вработените игра клучна улога во намалувањето на текот на кадарот, зголемување на продуктивноста и создавање работна средина што поттикнува иновации.

Конечно, потребно е донесување на политики кои ќе поддржат постојано усовршување на управувачките структури преку воспоставување на програми за менторство, соработка со образовните институции и размена на добри практики помеѓу домашните и странските компании. Спроведувањето на ваквите стратегии ќе овозможи поголема конкурентност на компаниите во ТИРЗ-овите, подобро приспособување кон глобалните економски трендови и создавање одржливи бизнис-модели што ќе ги искористат предностите на локалниот пазар, а истовремено ќе останат конкурентни на меѓународно ниво.

7.3. ПРЕДЛОЗИ ЗА ПОНАТАМОШНИ ИСТРАЖУВАЊА

Со оглед на значајните сознанија добиени од ова истражување за стиловите на менаџирање во филијалите на странските компании во ТИРЗ-овите во Република Северна Македонија, се наметнува потребата од продлабочени анализи кои ќе овозможат појасна слика за долгорочните ефекти на применетите менаџментски практики. Идните истражувања треба да се насочат кон проучување на начините на кои локалната култура, индустриските специфики и динамиката на глобалниот пазар влијаат на управувањето

со компаниите, со цел да се формулираат политики и стратегии кои ќе овозможат оптимална адаптација кон македонскиот деловен контекст.

Еден од клучните правци на истражување треба да биде проучувањето на влијанието на локалната култура врз меѓународните менаџмент практики. Истражувањето покажа дека голем број компании се соочуваат со предизвици при адаптацијата на глобалните управувачки модели кон локалната работна средина, што може да предизвика конфликти, недоразбирања и намалена ефективност. Деталната анализа на овие аспекти би овозможила подобро разбирање на механизмите преку кои локалната култура влијае на стилот на управување, како и развој на стратегии кои ќе помогнат при надминување на потенцијалните несогласувања помеѓу матичните компании и локалните филијали.

Понатаму, значајно е да се спроведат детални истражувања за карактеристиките на компаниите во зависност од индустриската гранка во која тие оперираат. Ова би вклучувало анализа на тоа како различните индустриски сектори ги применуваат менаџментските стилови, како и степенот на нивната адаптација кон локалните услови. На пример, индустриите што се високо регулирани или технички зависни можеби повеќе се потпираат на централизирани и авторитарни менаџментски модели, додека секторите што се ориентирани кон услуги или иновации можат да имаат поголема потреба од флексибилни и инклузивни менаџментски пристапи. Ова би помогнало во утврдување на индустриските области во кои е неопходна поголема локализација на менаџмент стратегиите, а во кои можат да се задржат унифицирани стандарди без значително влијание врз карактеристиките.

Дополнително, важно е да се спроведат долгорочни истражувања на ефектите од различните менаџмент стилови врз деловните карактеристики на компаниите. Иако ова истражување покажа дека локализираните и инклузивните менаџментски пристапи придонесуваат за повисока мотивација и продуктивност, потребно е следење на овие параметри во подолг временски период за да се утврди нивното долгорочно влијание врз конкурентноста на компаниите, ротацијата на вработените и финансиските резултати. Ваквите анализи би овозможиле формулирање на подобри препораки за корпоративните стратегии на странските компании кои оперираат во Македонија, но и би претставувале

вреден придонес за развојот на политиките во областа на инвестициското и деловното опкружување.

На крај, идните истражувања би можеле да опфатат и компаративни анализи со други земји од регионот, со цел да се утврди дали македонските искуства со менаџментските практики во странските компании се уникатни или пак следат општи трендови што можат да се забележат и во други транзициски економии. Ова би било особено корисно за креаторите на политики, кои би можеле да користат успешни примери од други држави за подобрување на регулаторната рамка и бизнис-климата во земјата.

Врз основа на овие предлози, понатамошните истражувања ќе придонесат за подлабоко разбирање на процесите на управување во филијалите на странските компании во Северна Македонија и ќе обезбедат насоки за подобрување на нивната ефективност во согласност со локалните економски и културни услови.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. Aboalmaali, F., Daneshfard, K., & Sadat, F. (2016). Max Weber's philosophy of bureaucracy and its criticism.

2. Akingbemisilu, T. (2018). Critical evaluation of the application of leadership theories to a leader in an organizational context and management theories to a contemporary organization (A case study based on Virgin Group Limited and the Co-Founder, Sir Richard Branson).

3. Akingbemisilu, T. (2018). Critical evaluation of the application of leadership theories. International Journal of Business and Management.

4. Alfaro, L. (2003). Foreign direct investment and growth: Does the sector matter? Journal of International Economics, 64(1), 89–112. https://doi.org/10.1016/S0022-1996(03)00081-3

5. Ameti, T. (2024). Investment climate and role of technological industrial development zones in direct foreign investment inflow in North Macedonia. Trends in Economics, Finance and Management Journal, 6, 63–80.

6. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. SAGE.

7. Benmira, S., & Agboola, M. (2021). Evolution of leadership theory. BMJ Leader.

8. Bennis, W. G. (1959). Leadership theory and administrative behavior: The problem of authority. Administrative Science Quarterly.

9. Bennis, W. G. (1959). Leadership theory and administrative behavior: The problem of authority. Administrative Science Quarterly.

10. Blake, R., & Mouton, J. (1964). The managerial grid: The key to leadership excellence. Gulf Publishing Co.

11. Blonigen, B. A. (2005). A review of the empirical literature on FDI determinants. Palgrave Macmillan.

12. Borensztein, E., De Gregorio, J., & Lee, J. W. (1998). How does foreign direct investment affect economic growth? Journal of International Economics, 45(1), 115–135. https://doi.org/10.1016/S0022-1996(97)00033-0

13. Buckley, P. J., & Casson, M. (1976). The future of the multinational enterprise. London: Macmillan.

14. Burns, J. M. (1978). Leadership. New York: Harper & Row Publishers Inc.

15. Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). The management of innovation. London: Tavistock.

16. Caves, R. E. (1996). Multinational enterprise and economic analysis (2nd ed.). Cambridge University Press.

17. Centar za Ekonomski Analizi. (2016). Benefiti i trosoci od stranskite investitori vo TIRZ: Slucaj Makedonija za periodot 2007–2014. Skopje.

18. Culpan, R., & Kucukemiroglu, O. (1993). A comparison of U.S. and Japanese management styles and unit effectiveness. Management International Review.

19. Does Foreign Direct Investment Increase the Productivity of Domestic Firms? (2023). JSTOR. Available here【24】.

20. Dolan, R. (2002). Emotion, cognition, and behavior. Science, 298, 1191-1194. https://doi.org/10.1126/science.1076358

21. Drucker, P. F. (1999). Management challenges for the 21st century. New York: HarperBusiness.

22. Ekvall, G., & Arvonen, J. (1994). Leadership profiles, situation and effectiveness. Creativity and Innovation Management.

23. Fayol, H. (1949). General and industrial management (C. Storrs, Trans.). London: Pitman.

24. Flamholtz, E., & Randle, Y. (2007). Growing pains: Transitioning from an entrepreneurship to a professionally managed firm (4th ed.).

25. Furnham, A. (2012). Money as a motivator. In A. Furnham (Ed.), The talented manager: 67 gems of business wisdom (pp. 112–119). Palgrave Macmillan UK.

26. Ghuman, K., & Aswathapa, K. (2010). Management: Concepts, practice & cases. New Delhi: Tata McGraw-Hill Education.

27. Grant, R. M., Shani, R., & Krishnan, R. (1994). TQM's challenge to management theory and practice. MIT Sloan Management Review.

28. Hackman, J. R., & Walton, R. E. (1986). Leading groups in organizations. In P. S. Goodman (Ed.), Designing effective work groups (pp. 72–119). Jossey-Bass.

29. Helpman, E., Melitz, M. J., & Yeaple, S. R. (2004). Export versus FDI with heterogeneous firms. American Economic Review, 94(1), 300–316. https://doi.org/10.1257/000282804322970814

30. Hitt, M. A., Middlemist, R. D., & Mathis, R. L. (1979). Effective management. West Publishing Company.

31. Hollander, E. P., & Offermann, L. R. (1990). Power and leadership in organizations: Relationships in transition. American Psychologist.

32. Hunt, T., & Fedynich, L. (2019). Leadership: Past, present, and future. Journal of Arts and Humanities.

33. IMF. (2020). Foreign direct investment trends and policies: A global review. International Monetary Fund.

34. Impact of Foreign Direct Investment and Trade on Economic Growth: Evidence from Developing Countries. (2023). JSTOR. Available here【23】.

35. Javorcik, B. S. (2004). Does foreign direct investment increase the productivity of domestic firms? American Economic Review, 94(3), 605–627. https://doi.org/10.1257/0002828041464602

36. JSTOR resources on management thought and theories (The Politics of Management Thought: A Case Study of the Harvard Business School and the Human Relations School on JSTOR).

37. Khandwalla, P. (1995a). Effectiveness management styles: An Indian study. Journal of Euro-Asian Management.

38. Khandwalla, P. (1995b). Management styles. New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing Co. Ltd.

39. King, A. S. (1990). Evolution of leadership theory. Vikalpa.

40. Kukenberger, M. R., & D'Innocenzo, L. (2020). The building blocks of shared leadership. Personnel Psychology.

41. Kwok, A. C. F. (2014). The evolution of management theories: A literature review. Nang Yan Business Journal.

42. Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. Journal of Social Psychology.

43. Likert, R. (1967). The human organization. McGraw-Hill.

44. Lutzker, M. (1982). Max Weber and the analysis of modern bureaucratic organization: Notes toward a theory of appraisal. The American Archivist.

45. Madsen, M. (2001). Leadership and management theories revisited. Danish Management Barometer.

46. Markusen, J. R. (2002). Multinational firms and the theory of international trade. MIT Press.

47. Markusen, J. R., & Venables, A. J. (1999). Foreign direct investment as a catalyst for industrial development. European Economic Review, 43(2), 335–356. https://doi.org/10.1016/S0014-2921(98)00048-8

48. Maznevski, M. L., & Lane, H. W. (2003). Shaping the global mindset: Designing educational experiences for effective global thinking and action. In Crossing cultures (pp. 134–158). Routledge.

49. McGrath, J. E. (1962). Leadership behavior: Some requirements for leadership training. U.S. Civil Service Commission.

50. Mintzberg, H. (1973). Strategic making in three modes. California Management Review.

51. Moosa, I. A. (2002). Foreign direct investment: Theory, evidence, and practice. Palgrave Macmillan.

52. Mushure, G. (2015). The future of management. RJ Journal of Management.

53. Nohria, N., & Khurana, R. (2010). Handbook of leadership theory and practice. Harvard Business Press.

54. OECD. (2021). FDI in figures. Organisation for Economic Co-operation and Development. https://www.oecd.org/investment/FDI-in-Figures.pdf

55. Peters, T., & Waterman, R., Jr. (1982). In search of excellence. Harper & Row.

56. Quang, T., & Vuong, N. (2002). Management styles and organizational effectiveness in Vietnam. Research and Practice in Human Resource Management, 10(2), 36–55.

57. Rahman, M. H. (2012). Henry Fayol and Frederick Winslow Taylor's contribution to management thought: An overview. ABC Journal of Advanced Research.

58. Reddin, W. (1967). The 3-D management style theory: A typology based on task and relationships orientation. Training and Development Journal, April.

59. Reddin, W. J. (1970). Managerial effectiveness. McGraw-Hill.

60. Robbins, S. P., & Coulter, M. K. (2012). Management. Boston: Prentice Hall.

61. Serpa, S., & Ferreira, C. (2019). The concept of bureaucracy by Max Weber. International Journal of Social Science Studies.

62. Sridhar, M. S. (2017). Schools of management thought, managerial quality, and leadership styles. Indian Space Research Organisation.

63. Tannenbaum, R., & Schmidt, W. H. (1973). How to choose a leadership pattern. Harvard Business Review, May-June.

64. Temjanovski, R., Jovanov Marjanova, T., Sofijanova, E., & Davcev, L. (n.d.). Technological industrial development zone (TIDZ) and international business hub: Macedonian experience.

65. Thornton, P. (n.d.). Management styles: Directing, discussion, and delegating.

66. UNCTAD Investment Policy Hub. (2023). Investment policies and international trade agreements. https://investmentpolicy.unctad.org

67. Voxted, S. (2017). 100 years of Henri Fayol. Management Revue.

68. Vroom, V. H., & Jago, A. G. (1988). The new leadership: Managing participation in organizations. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

69. Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). Leadership and decision-making. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.

70. Weihrich, H. (1990). Management practices in the United States, Japan, and the People's Republic of China. Industrial Management, 3–7.

71. World Bank. (2022). Global investment competitiveness report 2022/2023. The World Bank Group. https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1751-2

72. Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. Journal of Management.

ПРИЛОГ 1

Анкетен прашалник за магистерската теза:

„Компаративна анализа на стиловите на менаџирање на филијалите на странските компании лоцирани во ТИРЗ-овите во Република Северна Македонија“

Вовед

Почитуван/а,

Овој прашалник е дел од истражување за магистерска теза чија цел е да се анализираат различните стилови на менаџирање во филијалите на странските компании во ТИРЗ-овите. Вашите одговори ќе бидат анонимни и искористени исклучиво за истражувачки цели. Ви благодариме за учеството!

I. Демографски податоци

1. Пол:
   - Машки
   - Женски
   - Друго / Не сакам да одговорам
2. Возраст:
   - Под 30 години
   - 30 – 40 години
   - 41 – 50 години
   - Над 50 години
3. Образовно ниво:
   - Средно образование
   - Високо образование (диплома)
   - Магистратура или повисоко
4. Колку години работите во оваа компанија?
   - Помалку од 1 година
   - 1 – 3 години
   - 4 – 7 години
   - Повеќе од 7 години
5. Работна позиција:
   - Висок менаџмент
   - Среден менаџмент
   - Оперативен менаџмент
   - Друго: _____
6. Во која индустрија работи вашата компанија?
   - Автомобилска

- Електроника
- Производство
- Логистика
- Друго: _____

7. Од која земја доаѓа матичната компанија?

- Германија
- САД
- Италија
- Кина
- Друго: _____

II. Прашања за менаџментските стилови

Организациска структура и одлучување

8. Каков е пристапот на менаџерите кон вработените?

- Авторитарен (силна хиерархија, наредби од врвот)
- Демократски (вклучување на вработените во одлуки)
- Либерален (вработените имаат голема автономија)

9. Како се носат одлуките во вашата компанија?

- Централизирано (одлуките се носат од раководството)
- Децентрализирано (тимовите имаат влијание врз одлуките)
- Комбинирано

10. Колку често менаџерите бараат повратни информации од вработените?

- Често
- Понекогаш
- Ретко
- Никогаш

11. Како се вреднува тимската работа во компанијата?

- Високо – тимската работа е клучен дел од организацијата
- Умерено – се поттикнува, но индивидуалната карактеристика е поважна
- Ниско – фокусот е на индивидуалните задачи

Комуникација и релации со вработените

12. Дали менаџерите користат формални или неформални методи за комуникација?

- Формални (е-пошта, состаноци, извештаи)
- Неформални (директни разговори, неформални состаноци)
- Комбинирано

13. Дали постојат редовни состаноци за комуникација помеѓу менаџментот и вработените?

- Да, редовно се одржуваат
- Повремено
- Ретко
- Не постојат

14. Како се справуваат менаџерите со конфликти на работното место?

- Брзо и ефективно преку медијација
- Со формални дисциплински мерки
- Зависи од ситуацијата
- Игнорираат проблеми додека не станат посериозни

Мотивација и развој на вработените

15. Дали вашата компанија има развојни програми за локалните вработени?

- Да, активно се спроведуваат
- Делумно, но нема систематска поддршка
- Не, компанијата главно се потпира на странски кадар

16. Дали компанијата овозможува обуки и семинари за вработените?

- Да, редовно
- Повремено
- Многу ретко
- Не постојат такви можности

17. Кои фактори најмногу ве мотивираат на работното место? (изберете најмногу 2)

- Плата и бонуси
- Можности за напредок
- Добра работна атмосфера
- Признавање на постигнувањата
- Флексибилност во работата

Локализација на менаџментот

18. Дали странските менаџери ги приспособуваат своите практики на македонската работна култура?

- Да, значително се адаптираат
- Делумно се приспособуваат
- Не, се придржуваат до глобалните стандарди

19. Дали во вашата компанија локалните вработени имаат можност да станат менаџери?

- Да, често се унапредуваат локални вработени
- Повремено, но главно странците се во менаџмент
- Не, менаџментот е исклучиво од странски кадар

20. Како сметате дека македонската работна култура влијае врз странските компании?

- Позитивно – ги збогатува менаџерските практики

- Неутрално – нема значајно влијание
- Негативно – создава предизвици во организацијата

Заклучок

21. Дали би предложиле некакви подобрувања во менаџментските стиловите во вашата компанија?

22. Дали би сакале да добиете резултати од истражувањето?

- Да
- Не

Ви благодариме за учеството!