



ISCTBL 2022
INTERNATIONAL SCIENTIFIC CONFERENCE

Универзитет „Гоце Делчев“ –
Штип

Goce Delchev University
Shtip

Факултет за туризам и бизнис
логистика

Faculty of Tourism and
Business Logistics

**Петта Меѓународна Научна Конференција
Fifth International Scientific Conference**

**ПРЕДИЗВИЦИТЕ ВО ТУРИЗМОТ И БИЗНИС
ЛОГИСТИКАТА ВО 21 ВЕК
CHALLENGES OF TOURISM AND BUSINESS
LOGISTICS IN THE 21ST CENTURY**

**ЗБОРНИК НА ТРУДОВИ
CONFERENCE PROCEEDINGS**



Универзитет „Гоце Делчев“ –
Штип

Goce Delcev University
Shtip

Факултет за туризам и бизнис
логистика

Faculty of Tourism and
Business Logistics

**Петта Меѓународна Научна Конференција
Fifth International Scientific Conference**

**ПРЕДИЗВИЦИТЕ ВО ТУРИЗМОТ И БИЗНИС
ЛОГИСТИКАТА ВО 21 ВЕК
CHALLENGES OF TOURISM AND BUSINESS
LOGISTICS IN THE 21ST CENTURY**

**ЗБОРНИК НА ТРУДОВИ
CONFERENCE PROCEEDINGS**

30 април 2022 г. / April 30, 2022

Издавач:

Факултет за туризам и бизнис логистика
Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип
Крсте Мисирков, 10-А, 201, 2000, Штип, РС Македонија
Тел: +389 32 550 350
www.ftbl.ugd.edu.mk
www.ugd.edu.mk

За издавачот: д-р Татјана Бошков, декан

Организатор на конференцијата: Факултет за туризам и бизнис логистика

Уредник: д-р Татјана Бошков, декан

Тираж: 146

Година на издавање: 2022

Publisher:

Faculty of Tourism and Business Logistics
Goce Delchev University of Shtip
“Krste Misirkov” no.10-A P.O. Box 201 Shtip 2000, North Macedonia
Tel: +389 32 550 350
www.ftbl.ugd.edu.mk
www.ugd.edu.mk

For the Publisher: Tatjana Boshkov, Ph.D. – Dean

Conference Organizer: Faculty of Tourism and Business Logistics

Editor: Tatjana Boshkov, Ph.D. – Dean

Print circulation: 146

Year of publication: 2022

CIP - Каталогизација во публикација
Национална и универзитетска библиотека Св. „Климент Охридски“, Скопје

338.48(062)
658.6/.8:164(062)

МЕЃУНАРОДНА Научна Конференција (5 ; 2022 ; [Штип])

Предизвиците во туризмот и бизнис логистиката во 21 век : зборник на трудови / Петта меѓународна научна конференција, 30 април 2022 г. ; [уредник Татјана Бошков] = Challenges of tourism and business logistics in the 21st century : conference proceedings / Fifth international scientific conference, April 30, 2022 ; [editor Tatjana Boshkov]. - Штип

: Универзитет "Гоце Делчев"- Штип, Факултет за туризам и бизнис логистика = Shtip : University "Goce Delchev" -Shtip, Faculty of tourism and business logistics : Факултет за туризам и бизнис логистика = Faculty of Tourism and Business Logistics, 2022. - [274] стр. : илустр. ; см

Фусноти кон текстот. - Трудови на мак. и англ. јазик. - Библиографија кон одделни трудови. - Abstracts. - Резимеа

ISBN 978-608-244-891-6

а) Туризам -- Собири б) Синцир на снабдување -- Логистички системи -- Собири
COBISS.MK-ID 57409541

Организациски комитет:

Проф. д-р. Татјана Бошков, Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип, Факултет за Туризам и Бизнес логистика, Штип, Република Северна Македонија
Доц. д-р. Наташа Митева, Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип, Факултет за Туризам и Бизнес логистика, Штип, Република Северна Македонија
Доц. д-р Цветанка Ристова Магловска, Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип, Факултет за Туризам и Бизнес логистика, Штип, Република Северна Македонија
Доц. д-р. Душко Јошески, Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип, Факултет за Туризам и Бизнес логистика, Штип, Република Северна Македонија
Доц. д-р. Душица Попова, Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип, Факултет за Туризам и Бизнес логистика, Штип, Република Северна Македонија

Меѓународен програмски комитет:

Проф. д-р. Татјана Бошков, Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип, Факултет за Туризам и Бизнес логистика, Штип, Република Северна Македонија
Доц. д-р. Наташа Митева, Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип, Факултет за Туризам и Бизнес логистика, Штип, Република Северна Македонија
Доц. д-р. Цветанка Ристова Магловска, Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип, Факултет за Туризам и Бизнес логистика, Штип, Република Северна Македонија
Доц. д-р. Душко Јошески, Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип, Факултет за Туризам и Бизнес логистика, Штип, Република Северна Македонија
Доц. д-р. Душица Попова, Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип, Факултет за Туризам и Бизнес логистика, Штип, Република Северна Македонија
Проф. д-р. Мишко Цидров, Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип, Машински факултет, Република Северна Македонија
Проф. д-р. Никола В. Димитров, Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип, Факултет за Туризам и Бизнес логистика, Штип, Република Северна Македонија
Проф. д-р. Цане Котески, Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип, Факултет за Туризам и Бизнес логистика, Штип, Република Северна Македонија
Проф. д-р. Александра Жежова, Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип, Факултет за Туризам и Бизнес логистика, Штип, Република Северна Македонија
Проф. д-р. Зоран Темелков, Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип, Факултет за Туризам и Бизнес логистика, Штип, Република Северна Македонија
д-р Билјана Цоневска Гуњовска, Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип, Факултет за Туризам и Бизнес логистика, Штип, Република Северна Македонија
Проф. д-р. Тања Ангелкова Петкова, Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип, Факултет за Туризам и Бизнес логистика, Штип, Република Северна Македонија
Доц. д-р. Оливер Филипоски, Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип, Факултет за Туризам и Бизнес логистика, Штип, Република Северна Македонија
Доц. д-р Христина Серафимовска, Факултет за Туризам и Бизнес логистика, Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип, Република Северна Македонија
Проф. д-р Слајана Стојановска, Факултет за Бизнес Економија, Скопје, Република Северна Македонија
Проф. д-р Димитар Ковачевски, Универзитет Американ Колеџ Скопје, Република Северна Македонија
Доц. д-р. Васко Шутаров, МИТ Универзитет, Факултет за безбедност, Република Северна Македонија
Проф. д-р. Глигор Бишев, Универзитет „Св. Климент Охридски“ - Битола, Економски факултет Прилеп, Република Северна Македонија

Проф. д-р. Мадалина Теодора Андреи, Универзитет Хиперион, Факултет за општествени, хуманистички науки и природни науки, Оддел за географија, Романија

Проф. д-р. Соња Квируга, Универзитет Алкала, Оддел за економија, Шпанија

Проф. д-р. Алиса Флеишер, Хебрејскиот универзитет Јерусалим, Роберт Х. Смит, Факултет за земјоделие, Храна и Животна средина, Оддел за економија на животна средина и управување, Израел

Проф. д-р. Ноам Шовал, Хебрејски универзитет Ерусалим, Факултет за општествени науки, Оддел за географија, Израел

Проф. д-р. Нурија Елиса Морере Молинеро, Универзитет Реј Хуан, Шпанија

Проф. д-р. Никола Хурвулиадес, Американ Колеџ Солун, Грција

Проф. д-р. Донила Пипа, Универзитет Марин Барлети, Економски факултет, Албанија

Проф. д-р. Мохамед Фуад, Ариш Универзитет, Факултет за уметност, Египет

Проф. д-р. Френсис Вериза, Универзитет Толиара, Факултет за општествени науки, Мадагаскар

Проф. д-р. Октавиан Сербан, Букурешки Универзитет за Економија, Факултет за храна од земјоделие и економија на животната средина, Романија

Проф. д-р. Сабина Георгечи, Асоцијација за промоција на туризмот, Дробета Турму-Северин, Романија

Проф. д-р. Серафима Роскова, Молдовска академија за науки, Академија за економски науки на Молдавија, Република Молдавија

Проф. д-р. Стела Дерменчиева, Универзитет на Велико Трново Свети „Кирил и Методиј“, Оддел за Географија, Бугарија

Проф. д-р. Марта Боровска Стефанска, Универзитет во Лоџ, Факултет за Географски науки, Институт за градежна средина и Просторна, Полска

Проф. д-р. Јулиана Поп, Универзитет за економски студии, Факултет за бизнис и туризам, Романија

Проф. д-р. Елена Тома, Универзитет Хиперион, Факултет за општествени, хуманистички науки и природни науки, Оддел за географија, Романија

Проф. д-р. Ирина Лазар, Универзитет Хиперион, Факултет за општествени, хуманистички науки и природни науки, Оддел за географија, Романија

Проф. д-р. Озгур Јерли, Дужче Универзитет, Факултет за Шумарство, Оддел за пејсажи, Турција

Доц. д-р. Жарко Радјеновиќ, Универзитет во Ниш, Центар за иновации, Србија

Проф. д-р. Драго Цвијановиќ, Универзитет во Крагујевац, Факултет за Хотелски менаџмент и Туризам Врњачка Бања, Србија

Проф. д-р. Дарко Димитровски, Универзитет во Крагујевац, Факултет за Хотелски менаџмент и Туризам Врњачка Бања, Србија

Проф. д-р. Серџо Чипола, Универзитет во Палермо, Силиција, Италија

Доц. д-р. Марија Белиј Радан, Универзитет во Белград, Факултет за географија, Србија

Доц. д-р. Андреј Мичовиќ, Универзитет во Крагујевац, Факултет за Хотелски менаџмент и Туризам Врњачка Бања, Србија

Проф. д-р. Светлана Станкова, Универзитет во Шумен „Св. Константин Преславки“, Факултет за природни науки, Оддел за географија, регионален развој и туризмот, Шумен, Бугарија

Organizational committee:

Prof. Tatjana Boshkov, Ph.D., Goce Delcev University of Stip, Faculty of Tourism and Business logistics, Stip, North Macedonia

Assist. Prof. Natasa Miteva, Ph.D., Goce Delcev University of Stip, Faculty of Tourism and Business logistics, Stip, North Macedonia

Assist. Prof. Cvetanka Ristova Maglovska, Ph.D., Goce Delcev University of Stip, Faculty of Tourism and Business logistics, Stip, North Macedonia

Assist. Prof. Dusko Joseski, Ph.D., Goce Delcev University of Stip, Faculty of Tourism and Business logistics, Stip, North Macedonia

Assist. Prof. Dusica Popova, Ph.D., Dusica Popova, Ph.D., Goce Delcev University of Stip, Faculty of Tourism and Business logistics, Stip, North Macedonia

International program committee:

Prof. Tatjana Boshkov, Ph.D., Goce Delcev University of Stip, Faculty of Tourism and Business logistics, Stip, North Macedonia

Assist. Prof. Natasa Miteva, Ph.D., Goce Delcev University of Stip, Faculty of Tourism and Business logistics, Stip, North Macedonia

Assist. Prof. Cvetanka Ristova Maglovska, Ph.D., Goce Delcev University of Stip, Faculty of Tourism and Business logistics, Stip, North Macedonia

Assist. Prof. Dusko Joseski, Ph.D., Goce Delcev University of Stip, Faculty of Tourism and Business logistics, Stip, North Macedonia

Assist. Prof. Dusica Popova, Ph.D., Dusica Popova, Ph.D., Goce Delcev University of Stip, Faculty of Tourism and Business logistics, Stip, North Macedonia

Prof. Misko Djidrov, Ph.D., Goce Delcev University of Stip, Faculty of Mechanical Engineering, Stip, North Macedonia

Prof. Nikola V. Dimitrov, Ph.D., Goce Delcev University of Stip, Faculty of Tourism and Business logistics, Stip, North Macedonia

Prof. Cane Koteski, Ph.D., Goce Delcev University of Stip, Faculty of Tourism and Business logistics, Stip, North Macedonia

Prof. Aleksandra Zezova, Ph.D., Goce Delcev University of Stip, Faculty of Tourism and Business logistics, Stip, North Macedonia

Prof. Zoran Temelkov, Ph.D., Goce Delcev University of Stip, Faculty of Tourism and Business logistics, Stip, North Macedonia

Biljana Conevska Gunjovska, Ph.D., Goce Delcev University of Stip, Faculty of Tourism and Business logistics, Stip, North Macedonia

Prof. Tanja Angelkova Petkova, Ph.D., Goce Delcev University of Stip, Faculty of Tourism and Business logistics, Stip, North Macedonia

Assist. Prof. Oliver Filiposki, Ph.D., Goce Delcev University of Stip, Faculty of Tourism and Business logistics, Stip, North Macedonia

Assist. Prof. Hristina Serafimovska, Ph.D., Goce Delcev University of Stip, Faculty of Tourism and Business logistics, Stip, North Macedonia

Prof. Slagjana Stojanovska, Integrated Business Faculty, Skopje, North Macedonia

Prof. Dimitar Kovacevski, Ph.D., School of Business Economics and Management, University American College Skopje, North Macedonia

Assist. Prof. Vasko Sutarov, Ph.D., MIT University, Faculty of Security Sciences, North Macedonia

Prof. Gligor Bishev, Ph.D., St. Clement of Ohrid University of Bitola, Faculty of Economics, Prilep, North Macedonia

Prof. Madalina Teodora Andrei, Ph.D., Hyperion University, Faculty of Social, Humanities and Natural Sciences, Department of Geography, Romania

Prof. Sonia Quiroga, Ph.D., University of Alcalá, Department of Economics, Spain

Prof. Aliza Fleischer, Ph.D., The Hebrew University of Jerusalem, The Robert H. Smith Faculty of Agriculture, Food and Environment, Department of Environmental Economics and Management, Israel

Prof. Noam Shoval, Ph.D., The Hebrew University of Jerusalem, Faculty of Social Sciences, The Department of Geography, Israel

Prof. Nuria Elisa Morère Molinero, Ph.D., Universidad Rey Juan Carlos, Catedrática Historia Antigua, Spain

Prof. Nikolas Hourvoulides, Ph.D., American College of Thessaloniki, Greece

Prof. Donila Pipa, Ph.D., Marin Barleti University, Faculty of Economy, Albania

Prof. Mohamed Fouad, Ph.D., Arish University, Faculty of Arts, Egypt

Prof. Francis Veriza, Ph.D., University of Toliara, Faculty of Lettets and Human Sciences, Madagascar

Prof. Octavian Serban, Ph.D., Bucharest University of Economic Studies, Faculty of Agrifood and Environmental Economics, Romania

Prof. Sabina Gheorgheci, Ph.D., Mehedinți Tourism Promotion Association, Drobeta Turnu-Severin, Romania

Prof. Serafima Roșcovan, Ph.D., Moldova Academy of Science, Academy of Economic Studies of Moldova, Republic of Moldova

Prof. Stella Dermendzhieva, Ph.D., University of Veliko Turnovo St Cyril and St. Methodius, Department of Geography, Bulgaria

Prof. Marta Borowska-Stefanska, Ph.D., University of Lodz Faculty of Geographical Sciences, Institute of the Built Environment and Spatial Policy, Poland

Prof. Iuliana Pop, Ph.D., University of Economic Studies, Faculty of Business and Tourism, Romania

Prof. Elena Toma, Ph.D., Hyperion University, Faculty of Social, Humanities and Natural Sciences, Department of Geography, Romania

Prof. Irina Lazăr, Ph.D., Hyperion University, Faculty of Social, Humanities and Natural Sciences, Department of Geography, Romania

Prof. Ozgur Yerli, Ph.D., Duzce University, Faculty of Forestry, Department of Landscape, Architecture, Turkey

Assist. Prof. Zarko Radjenovic, Ph.D., University of Nis, Innovation Center, Serbia

Prof. Drago Cvijanović, Ph.D., University of Kragujevac, Faculty of Hotel Management and Tourism in Vrnjacka Banja, Serbia

Prof. Darko Dimitrovski, Ph.D., University of Kragujevac, Faculty of Hotel Management and Tourism in Vrnjacka Banja, Serbia

Prof. Sergio Cipolla, Ph.D., University of Palermo, Italia

Assist. Prof. Marija Belij, Ph.D., University of Belgrade, Faculty of Geography, Serbia

Assist. Prof. Andrej Mićović, Ph.D., University of Kragujevac, Faculty of Hotel Management and Tourism in Vrnjacka Banja, Serbia

Prof. Svetlana Stankova, University of Shumen “Konstantin Preslavski”, Faculty of natural science, Department of geography, regional development and tourism, Bulgaria

PANEL SESSION

Challenges and implications of COVID-19: reducing disparities and addressing distributional impacts in different sectors

Session chair: Tatjana Boshkov, Assoc.professor and Dean at Faculty of tourism and business logistics, „Goce Delcev University – Stip, N. Macedonia

Panelists

1. Prof. Dr. Tamara Klicek, Ph.D., International Programme on Urban Governance IPUG, National Taipei University, Taiwan
2. Prof. Dr. Madalina-Teodora Andrei, Ph.D., “Spiru Haret” University, Faculty of Geography, Bucharest, Romania
3. Prof. Dr. Mirela-Elena Mazilu, Ph.D. Department of Geography
4. Director of Research Center in Innovative and Regional Tourism, University of Craiova, Romania
5. Dr. Nikolina Vrcelj, Ph.D., Executive Director, Association of Economists and Managers of the Balkans, headquartered in Belgrade, Serbia
6. Prof. Dr. Kemal Cebeci, Marmara University, Faculty of Economics, Department of Public Finance, Director of MIRDEC, Istanbul, Turkey
7. Prof. Dr. Rabi Narayan Kar, Ph.D., FCS, Professor-Principal SLC, University of Delhi, Delhi, India
8. Prof. Dr. Paulo Reis Mourao, Ph.D., Department of Economics & NIPE, Economics & Management School, University of Minho, Braga – Portugal
9. Prof. Dr. Mazhar Abbas Ph.D. , Department of Management & MIS, College of Business Administration, University of Hail, Kingdom of Saudi Arabia
10. Prof. Dr. Kanita Imamović-Čizmić, Ph.D., Department of Legal and Economic Sciences, University of Sarajevo-Faculty of Law, BiH
11. Prof. Dr. Slagjana Stojanovska, Ph.D., Integrated Business Faculty, Skopje, Republic of N. Macedonia
12. Prof. Dr. Slavi Dimitrov Ph.D., Department of Tourism, Deputy Dean of the Faculty of Economics, "St. Cyril and Methodius" University of Veliko Tarnovo, Bulgaria
13. Dr. Žarko Rađenović, Research Associate, University of NišInnovation Center, Serbia
14. Prof. Dr. Boban Melovic, Ph.D., Vice-Dean for international cooperation, Faculty of Economics Podgorica, University of Montenegro

Moderators

First session: Business logistics and business administration

Natasha Miteva, PhD, Vice-Dean for Education, Faculty of Tourism and Business Logistics, Goce Delcev University – Stip, N. Macedonia

Second session: Tourism, hospitality and gastronomy

Natasha Miteva, PhD, Vice-Dean for Education, Faculty of Tourism and Business Logistics, Goce Delcev University – Stip, N. Macedonia



УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ - ШТИП
GOCE DELCEV UNIVERSITY OF STIP

ФАКУЛТЕТ ЗА ТУРИЗАМ И БИЗНИС ЛОГИСТИКА
FACULTY OF TOURISM AND BUSINESS LOGISTICS

ПЕТТА МЕЃУНАРОДНА
НАУЧНА КОНФЕРЕНЦИЈА

FIFTH INTERNATIONAL
SCIENTIFIC CONFERENCE

ПРЕДИЗВИЦИТЕ ВО ТУРИЗМОТ И БИЗНИС
ЛОГИСТИКАТА ВО 21 ВЕК

CHALLENGES OF TOURISM AND BUSINESS LOGISTICS
IN THE 21ST CENTURY

ЗБОРНИК НА ТРУДОВИ
CONFERENCE PROCEEDINGS

30 април, 2022, Штип / Shtip, April 30th, 2022

МЕНАЦИРАЊЕ НА ЧОВЕЧКИРЕ РЕСУСИ ВО МАЛИТЕ; СРЕДНИ И ГОЛЕМИ ПРЕТПРИЈАТИЈА ВО РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА

Емануела Есмерова¹, Мирко Трипуноски², Драшко Атанасоски³

¹Вонреден професор, Мит Универзитет, Скопје, РС Македонија, 070-743-758, email:
emaesmerova@yahoo.com

²Професор, Универзитет ФОН, Скопје, РС Македонија, Економски факултет, email:
mirko.tripunoski@fon.edu.mk

³Редовен професор, Универзитет "Гоце Делчев" - Штип РС Македонија, Факултет за
туризам и бизнис логистика, email: draskoatanasoski@yahoo.com

Апстракт

Економијаката на менаџментот и менаџментот на човечки ресурси е инкорпориран во секој сегмент на модерните корпорации, било тоа да се од производниот сектор, услужните дејности, во образованието или во секоја организирана форма. Оттаму, се наметнува потребата од големата потрага по компетентни личности, заради претставување на најзначајниот клуч на успехот. Значењето на менаџментот се рефлектира и во перманентниот пораст на менаџерските работни места. Оние личности што докажале дека ја имаат неопходната способност за да бидат успешни менаџери, добро се покажале во однос на своите квалификации. Во рамките на деловните претпријатија каде што работењето не може да се замисли без активностите на менаџментот, истиот се смета за своевидна технологија која што овозможува ефикасност и ефективност во фирмите

Менаџментот има огромно влијание во економијата на претпријатијата и наоѓа примена во сите фази на модерната организација: производните менаџери управуваат со производните активности во зависност од видот на производството во дотичното претпријатие, маркетинг менаџерите водат перманентна грижа за целокупните маркетинг активности, персоналните менаџери ја обезбедуваат компанијата со стручна и продуктивна работна сила

Клучни зборови: менаџмент, ресурси, економија, претпријатие, успешност

Вовед

Организациската стратегија на економијата на претпријатија за управување на човечките ресурси треба да го зголеми повратокот на инвестицијата во човечкиот капитал на организацијата и да го намали финансискиот ризик. Менаџерите на човечки ресурси, ова гледаат да го постигнат преку спојување на доходот на вешти и квалификувани лица и способностите на моменталната работна сила, со тековните и идните бизнис планови на организацијата и потребите за зголемување на повратокот на инвестициите и обезбедувањето на иден успех и опстанок.

За да се осигураат дека таквите цели ќе бидат постигнати целта на задачата на човечките ресурси е ефективно да ги имплементираат барањата на организацијата во однос на човечките ресурси, земајќи ги предвид федералните, државните и локалните закони и правила за работа, етичките бизнис практики и нето трошокот, на начин што ги максимизира, колку што е можно повеќе, мотивацијата, посветеноста и продуктивноста на вработените.

Менаџерите работат, ги проценуваат потребите за развојниот менаџмент преку моделите на развој и идентификуваат како ќе се задоволат потребите во единствен контекст и се враќаат во тој контекст по завршување на обуките, коишто би требало да се дизајнирани така што да ги задоволат тие потреби.

Позитивната атмосфера на учење преку моделите на развој ги опфаќа следните карактеристики:

- структурата на менаџерската работа на прилагоден и сеопфатен начин со способностите;
- тековните дискусии за поставувањето цели и за преиспитување на перформансите, особено фокусирање на развојот;
- настани од типот на развојниот менаџмент и активности насочени кон задоволување на побарувањата;
- можноста за примена на нови вештини и знаења по враќање од работа, заедно со поддршка од оперативните менаџери, кои истражуваат како, работата може да се прошири или продлабочи за да се овозможи примена; и,
- тековни обуки и неформална поддршка. Еден од клучните фактори идентификувани во истражувањето на Форд е дека шансите за создавање можности за примена на нови вештини се поврзани со степенот на автономијата при работењето.

Карактеристиките на менаџерите влијаат и се под влијание на надворешните фактори коишто формираат дел од организацискиот контекст. Особено сме заинтересирани за оној дел од контекстот што ќе влијае на начинот на кој менаџерите учат, атмосферата на учење и слично.

Актуелности во менаџирањето на македонските менаџери во претпријатијата

Во Македонија земена е слика на претпријатија коишто се поуспешни во своето работење и искажале различни но, повеќе успешности во работењето, со цел да се претстави општото ниво на менаџмент којшто се применува во Македонија.

Нашите претпријатија се високо централизирани, а одлуките се донесуваат од страна на врвните менаџери. На чело на претпријатијата е директор кој поседува факултетско образование. Дипломите се од различни профили на образование, и не постои факултет што спроведува факултетска настава за директори. Таа настава се јавува како предуслов за напредување во хиерархијата и за поставување на соодветен кадар на место директор на претпријатие.

Општоприфатен став за нашата земја е дека внатрешното уредување на менаџерите е несоодветно. Директорите најчесто се поставуваат на одговорни позиции во претпријатијата на возраст од 30-35 години, за релативно млади, негде околу 40-та година да дојдат на врвната позиција. Врвниот менаџерски тим комбинира искусни менаџери и по некој млад стручен кадар кој се докажал во последните години¹. Управните одбори ја немаат истата функција и улога којашто ја поседуваат управните одбори на запад, а со

¹ Gomez-Mejia, Luis R.; David B. Balkin and Robert L. Cardy (2008). Management: People, Performance, Change, 3rd edition. New York, New York USA: McGraw-Hill. ISBN 978-0-07-302743-2

тоа и позицијата претседател на управниот одбор е повеќе формална. Одлучувачката улога во претпријатијата ја имаат директорите на претпријатијата. Преовладува познатиот автократски стил на управување од страна на менаџерите. Авторитетот и моќта произлегуваат најчесто од позицијата што ја поседува и извршува менаџерот. Голем број менаџери го потенцираат поседувањето на стручност, потоа одговорноста на работењето и поседување на организациски и комуникациски способности, заедно со принципиелноста.

Табела бр. 1. Способности на менаџерите во Република Северна Македонија

Листа на способности што ги треба да ги поседуваат менаџерите		
Стручност	Чесност	Принципиелност
Одговорност	Самодоверба	Контролираност
Координаторски способности	Комуникативност	Инвентивност
Концепциски способности	Упорност	Доследност
Организаторски способности	Информираност	Кооперативност
Човечки способности	Смелост	Доследност
Креативност	Искуство	Флексибилност
Контакти	Толерантност	Дисциплина
Реалност	Цврстина	Ангажираност
Ажурност	Одлучност	Амбициозност
Чувство за компромиси	Рационалност	Објективност
Авторитативност	Трпеливост	Снаодливост
Принципиелност	Лојалност	Оптимизам

Извор: Податоци од Стопанска комора на Македонија, 2011 година

Според мислењето на менаџерите, просечната застапеност на функциите на менаџментот, според нивоата на менаџмент, е дадена преку следните податоци:

На врвно ниво на менаџментот:

- Координирање 23,62%
- Организирање 29,12%
- Планирање 23,15%
- Контролирање 19,25%
- Мотивирање 14,05%

На средно ниво:

- Организирање 30,01%
- Координирање 28,02%
- Планирање 24,02%
- Контролирање 20,00%
- Мотивирање 15,06%

Од овие податоци може да се заклучи дека менаџерите на врвно и средно ниво ја имаат и даваат предност како најважна функција на организирањето, како и дека на средно ниво е повеќе застапеноста на мотивацијата и контролата во работењето за сметка на планирањето што со голем процент на одговори е застапено на врвно ниво. Ако се изврши една анализа на тоа на која функција се дава предност во работењето, редоследно првите три функции се менуваат. Од некои од анализите на добиените податоци по пат на одговори произлегува дека 38,65% за менаџерите на врвно ниво најважна функција во работењето е организирањето, на 31,95% е планирањето, а за 25,03% координирањето и

15% функцијата контролирање. Редоследно приоритетите на функциите на средно ниво се во тоа што процентните податоци се различни како на пример: организирањето е застапено со 46,02%, планирањето со 29,05%, координирањето со 22%, контролирањето со 15,06% и мотивирањето со 5,09%

Доколку се даде акцент на временската димензија за којашто менаџерите го планираат работењето на претпријатијата ги добиваме следните податоци:

- a) а). На врвното ниво на менаџмент, 40% од менаџерите размислуваат за период од 5 години, 35% за период од 2-5 години, и 30% негде до една година.
- b) б). На средно ниво на менаџмент, 60% од менаџерите размислуваат за една година, а 29% за период од 2-5 години.

Во вакви услови во коишто се наоѓаат нашите претпријатија потребно е јакнење на свеста за подолгорочно размислување за визијата и целите на претпријатијата. Временската рамка за планирање на врвно ниво до една година што изнесува 30% ни кажува дека менаџерите може да имаат и ситуации да се борат за опстанок на претпријатијата, бидејќи многу од нив немаат развојни стратегии, туку се прилагодуваат привремено на промените на опкружувањето. Менаџерите во големите претпријатија, околу 75%, размислуваат за долгорочна позиција на претпријатијата на пазарот. На средно ниво релативно има процент од 25% за размислување за период од 5 години што се должи на поголемото учество на средните менаџери од големите и средните претпријатија. Доколку се анализираат способностите на менаџерите ќе заклучиме дека 39% од времето менаџерите го посветуваат на размислување и концепција на работење 30% од времето на односите со луѓето, и околу 45% на техничките проблеми на работењето. Податоците колку е опфатен менаџментот според динамиката на добиените одговори ни кажуваат дека како процент бројот на подредените е 10 (31,31%), потоа на 4 (13,13%), па на 3 (12,12). Има доста големи распони на менаџментот на врвно ниво, и ова не е резултат на современите тенденции на менаџментот и потребата од флексибилност во работењето, туку е резултат на желбата на директорите да имаа поголема моќ и контрола на работењето². Може да се извлече заклучок дека на средно ниво е помал бројот на подредените што води во насока на создавање поголем број нивоа на менаџмент и формирање подлабока организациска структура.

Доколку се направи едно истражување на целите на претпријатијата опфатени со рангирање на повеќе цели за коишто менаџерите даваат предност во работата, ќе видиме дека добиените рангирања на најчесто присутни и приоритетни цели се:

1. Финансиска стабилност 70%
2. Квалитет на производите 69%
3. Профитот 65%
4. Долгорочна позиција и визија на компанијата 55%
5. Поголемо учество на пазарот 39%
6. Благосостојба на вработените 37%

И сега, според овој критериум, редоследот на целите што ги поставуваат менаџерите е следен:

- a) а). Профит 30%
- b) б). Долгорочна позиција и визија на компанијата 26%
- c) в). Квалитет на производите 24%
- d) г). Финансиска стабилност 12%
- e) д). Развој на менаџментот 9%

² Gomez-Mejia, Luis R.; David B. Balkin and Robert L. Cardy (2008). Management: People, Performance, Change, 3rd edition. New York, New York USA: McGraw-Hill. ISBN 978-0-07-302743-2

Но иако квалитетот на производите и услугите како цел е истакната од најголем број менаџери, тие сепак за најважна цел го сметаат остварувањето на профитот. Како останати цели се: долгорочна позиција и ориентираност на компанијата, квалитетот на производите, финансиската стабилност и развојот на менаџментот на човечки ресурси. Доколку ги анализираме факторите на мотивација ќе добиеме сознанија дека мотивацијата на вработените е најголема како материјална награда. Имено, повеќе од 95% од одговорите, укажале на пресудното влијание на материјалната награда, а само 5% на прв план ја истакнуваат пофалбата. Како други фактори што се среќаваат при мотивацијата се: успешно завршената работа и климата што постои во претпријатијата³.

Мотивацијата на менаџерите го има следниот редослед на фактори според приоритетот⁴:

- a) а). Успех
- b) б). Сигурност во работата
- c) в). Можност за развој
- d) г). Плата
- e) д). Меѓуперсонални односи
- f) ѓ). Унапредување
- g) е). Статус

Сега, според ваков приоритет на фактори може да се види дека платата, односно материјалната награда не е пресуден фактор во мотивацијата на менаџерите, туку остварувањето на успех, сигурноста на работата и можноста за развој на менаџерот. Менаџерите се свесни дека борбата со конкуренцијата бара постојано следење на она што е најново во дејноста, но се чувствува и потреба од дообразување на менаџерите со современите дисциплини од менаџментот на човечките ресурси. Затоа постојано се практикува постојани форми на дообразување на менаџерите со познавање од менаџмент, стратемиски менаџмент, менаџмент на човечки ресурси, тимска работа и друго и тоа, било во рамките на претпријатијата или преку семинари, специјализации, постдипломски студии кај нас и во странство.

Табела бр. 2. Традиционален наспроти модерен менаџер

Традиционален менаџер	Модерен менаџер
За себе размислува како за менаџер или старешина	За себе размислува како за спонзор, лидер на тим или внатрешен консултант
Го следи синџирот на команда	Соработува со сите, доколку е потребно, за завршување на работата
Работи во рамки на организациската структура	Ја менува организациската структура како одговор на пазарните промени
Најголем број одлуки ги донесува сам	Ги подготвува одлуките со помош на другите
Монопол на информации	Ги распределува информациите
Се обидува да води една главна дисциплина како на пример: маркетинг или финансии	Се обидува да води повеќе подрачја од менаџерски дисциплини

³ Kotter, John P. and Dan S. Cohen. The Heart of Change. Boston: Harvard Business School Publishing, 2015

⁴ Craig, S. (2012, January 29). Merrill Bonus Case Widens as Deal Struggles. Wall Street Journal.

Има потреба од повеќе работни часови	Има потреба од резултати
Менаџер е на членови на група	Работи за членови на група

Извор: Според, Андреј Ј. Дубрин: Есенцијалс оф Менаџмент, сеventh, Тхомсон, Соутх - Њестерн, Масон

Класичниот менаџер работел и едноставно и неутрално, во општо и посебно опкружување, главна цел била да го максимизира профитот, организациската структура која била едноставна, заснована на формален авторитет и бил претставник на сопствениците на капиталот. Денешната улога на модерен менаџер е битно променета, имено, модерниот менаџер работи во комплексно и турбулентно економско политичко опкружување во коешто доминира владата. Професионален менаџер работи во остварување на множество различни цели, често конфликтни. Целите се остваруваат во комплексна организација за чиешто работење се потребни основи од територијата на организацијата. Организацијата е заснована на менаџерство изведено од школување за деловната администрација и од искуството.

Улогата на менаџерот денес не се разликува од аспект на опкружувањето во коешто работел традиционалниот односно модерниот менаџер. Улогата се разликува и од аспект на содржината на работата на менаџерот. Така, на пример, традиционалниот менаџер бил во улога на контролор кој го спроведувал класичниот принцип на синџирот на команда и се јавувал во улога на нервен центар. Традиционалниот менаџер работи во рамки на постојана организациска структура, работи напорно, а е и менаџер на членовите на групата. За разлика од традиционалниот менаџер, модерниот менаџер се јавува во улога на внатрешен консултант кој бара резултати и остварува размена на информации⁵. Понатаму, модерниот менаџер ја менува организациската структура во согласност со барањата на пазарот, ги разменува информациите со другите работи и членови на групата.

Заклучок

Професионалните менаџери треба да стекнат компетенции за ефективна работа сега и тука (во сегашните услови и односи во македонските компании), но и да бидат иницијатори и двигатели на менување на тие односи кон поголема одржливост на компанијата конкурентност (развој на компаниите) – диференцирање на факторите на конкурентноста врз кои менаџментот има непосредна надлежност, а со тоа и одговорност за успешно соочување со нив, во однос на факторите кои се надвор од полето на нивното влијание.

Во денешното динамично бизнис опкружување, компаративните предности на компаниите се краткорочни. Топ менаџментот ги нема сите одговори на зголемениот комплекс и рапидните промени на ситуациите со кои се соочуваат нивните компании. Во овој контекст луѓето во компанијата го сочинуваат основниот ресурс за континуирана конкурентност. Овој ресурс е составен од индивидуалните и колективните знаења, вештини и експертиза, креативност и иновации, компетенции и способности односно континуираниот капацитет на луѓето за обезбедување соодветна вредност на пазарот и задоволување на потребите на купувачите. Луѓето во компанијата претставуваат вреден ресурс т.е. нејзиниот човечки капитал. Управувањето со човечкиот капитал претставува процес кој ги опфаќа следните активности: дизајн на опфатот на работата, планирање, екипирање, обука и развој, евалуација на перформансите, системот на компензации, односите со синдикатите итн. Секоја од овие активности е важна за успешен менаџмент со човечките ресурси. Планирањето на човечките ресурси е цврсто поврзано со стратешкото и бизнис планирање во компанијата. Целта на менаџментот на човечки

⁵ Kotter, John P. and Dan S. Cohen. The Heart of Change. Boston: Harvard Business School Publishing, 2015

ресурси е најефикасна употреба на луѓето и постигнување на највисоки можни економски ефекти во компанијата. Важноста на менаџментот на човечки ресурси за модерната бизнис компанија и принципите преку кои модерниот менаџмент се спроведува ја детерминира филозофијата дека човекот е највредниот ресурс во организацијата. Овај ресурс се смета дека е потенцијален фактор за остварување конкурентска предност и вкупна моќ на компанијата

Литература:

1. Gomez-Mejia, Luis R.; David B. Balkin and Robert L. Cardy (2008). Management: People, Performance, Change, 3rd edition. New York, New York USA: McGraw-Hill. ISBN 978-0-07-302743-2.
2. Kotter, John P. and Dan S. Cohen. The Heart of Change. Boston: Harvard Business School Publishing, 2015
3. Craig, S. (2012, January 29). Merrill Bonus Case Widens as Deal Struggles. Wall Street Journal