



УНИВЕРЗИТЕТ „СВ. КИРИЛ И МЕТОДИЈ“
ФИЛОЗОФСКИ ФАКУЛТЕТ – СКОПЈЕ



СТУДИСКА ПРОГРАМА ЗА
МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ
ВО ОПШТЕСТВЕНИТЕ ДЕЈНОСТИ

**Претприемачката култура и регрутирањето кадри во
германските компании што стопанисуваат во
Република Северна Македонија**

МАГИСТЕРСКИ ТРУД

Ментор
Проф. д-р Сунчица Димитријоска

Кандидат
Лилјана Даскалова
Бр.5398/21

Скопје, 2026

СОДРЖИНА

Апстракт	4
Abstract	4
I ТЕОРЕТСКИ ДЕЛ	6
ВОВЕД	6
1. Поим и дефинирање на претприемачката култура	10
1.1. Претприемачката култура во рамките на организациската теорија	12
1.2. Претприемачка култура и организациска структура	15
1.3. Претприемачка култура и организациско однесување	18
1.4. Претприемачка култура и организациски перформанси	20
2. Современи пристапи и предизвици во регрутирањето кадри во германски компании во Република Северна Македонија	24
2.1. Процесот на регрутирање во рамките на човечките ресурси	25
2.2. Фактори што влијаат на регрутирањето во германските компаниии во Република Северна Македонија	29
2.3. Стратегии за регрутирање таленти во германските компаниии	33
3. Развој на стратегиите за регрутирање	34
3.1. Современи стратегии – онлајн регрутирање и дигитализација	36
3.2. Моделот на регрутирање според германски стандарди	37
4. Релевантни истражувања и анализи на регрутирањето во мултинационални компании	39
5. Германски компании што се вклучени во производството и во технолошкиот сектор во Република Северна Македонија	45
5.1. Dräxlmaier – структура, вработени, вредности	45
5.2. Kostal – организациска култура и пристап кон локалниот пазар	47
5.3. Kromberg & Schubert – регрутација и интеграција на млади кадри	48
5.4. Schmitz Cargobull – индустриска култура и иновации	50

5.5. Telekom – дигитална трансформација и претприемачки дух	52
II ИСТРАЖУВАЧКИ ДЕЛ	55
Проблем на истражувањето	55
1. Предмет на истражувањето	57
2. Цели на истражувањето	57
3. Хипотетичка рамка на емпириските поставки	58
4. Примерок на истражувањето	59
Резултати од истражувањето	61
5.1. Основен профил на компаниите	61
5.2. Време на присутност на компаниите на пазарот на трудот	63
5.3. Методолошки пристап на анализата на компаниите (desk research)	64
5.4. Анализа на внатрешни документи, кодекси на однесување и политики	67
5.5 Презентација на резултатите по компании	70
5.5.1 Dräxlmaier: германска прецизност и локалнафлексибилност	70
5.5.2. Kostal: вредносна стабилност и вклучување млади кадри	73
5.5.3. Kromberg & Schubert: колективна култура и социјални бенефиции	76
5.5.4. Schmitz Cargobull: одржливост и технолошки напредок	78
5.5.5. Telekom: инклузивност и дигитално лидерство	81
5.5.6. Модел на регрутирање и корпоративни вредности	109
Заклучоци	126
Препораки	131
Литература	133
Прилог 1 Анкетен прашалник	142
Прилог 2: Протокол за интервју	145

Апстракт

Овој труд претставува сеопфатна анализа на интеракцијата меѓу претприемачката култура и регрутациските практики, со фокус на германските компании што инвестираат и стопанисуваат во Република Северна Македонија. Истражувањето се заснова на комбиниран методолошки пристап, вклучувајќи desk research, анализа на интерни документи, регулативи, мисии и вредносни рамки, како и анализа на политики за човечки ресурси. Истовремено, се изведува и компаративна анализа меѓу германскиот и македонскиот модел на регрутација и организациска култура.

Централниот истражувачки фокус е ставен на пет водечки германски компании активни во Република Северна Македонија: Dräxlmaier, Kostal, Kromberg & Schubert, Schmitz Cargobull и Telekom. Во рамките на секоја компанија се разгледуваат структурата, стратегиите за лидерство, пристапот кон младите кадри, културата на наградување и механизмите на вклученост. Преку анализа на вредностите и организациската филозофија, трудот идентификува како германските инвеститори адаптираат глобални стандарди во локалниот македонски контекст, при што се евидентираат добри практики и можности за институционално учење. Се прикажуваат пет детални компаративни табели со индикатори: регрутациски циклус, мотивациски пакети, учество на младите, односот менаџмент – вработени и степен на дигитална трансформација во HR.

Apstract

This thesis presents a comprehensive analysis of the interaction between entrepreneurial culture and recruitment practices, with a particular focus on German companies operating and investing in the Republic of North Macedonia. The research is based on a combined methodological approach, including desk research, analysis of internal documents, regulations, mission and value frameworks, as well as human resources policies. At the same time, a comparative analysis is conducted between the German and Macedonian models of recruitment and organizational culture.

The central research focus is placed on five leading German companies active in North Macedonia: Dräxlmaier, Kostal, Kromberg & Schubert, Schmitz Cargobull, and Telekom. For each company, the analysis includes structure, leadership strategies, approach to young talent, reward culture, and mechanisms for employee inclusion. By examining values and organizational philosophy, the thesis identifies how German investors adapt global standards to the local Macedonian context, while highlighting best practices and opportunities for institutional learning. Five detailed comparative tables are presented, covering indicators such as the recruitment cycle, motivation packages, youth involvement, management-employee relations, and the level of digital transformation in HR.

I ТЕОРЕТСКИ ДЕЛ

Вовед

Во услови на интензивна глобализација, забрзани технолошки промени и зголемена мобилност на капиталот и работната сила, човечките ресурси се наметнуваат како еден од клучните фактори за одржлив раст и конкурентност на компаниите. Современите економии сè повеќе ја нагласуваат важноста на нематеријалните ресурси, при што знаењето, вештините и организациската култура стануваат централни елементи на деловниот успех (Becker, G. S. 1993). Во овој контекст, претприемачката култура се јавува како значаен вредносен и институционален механизам што ги обликува деловните стратегии, управувачките практики и процесите на регрутирање и развој на кадри (Hofstede, G. 2010).

Претприемачката култура претставува збир од вредности, норми, ставови и однесувања што поттикнуваат иницијативност, иновативност, одговорност и ориентација кон резултати (Audretsch, 2007). Таа има директно влијание врз начинот на кој компаниите ги идентификуваат, ги привлекуваат и ги селектираат човечките ресурси, но и врз очекувањата што ги имаат од вработените во однос на работната етика, лојалноста и професионалниот развој (Dessler, 2020). Во таа смисла, анализата на претприемачката култура е особено релевантна кога станува збор за мултинационални компании што работат во различни национални и културни контексти.

Германија се вбројува меѓу водечките економии во Европа и во светот, карактеризирана со стабилен индустриски развој, силен извозен потенцијал и високо развиен систем на стручно и дуално образование (Federal Ministry for Economic Affairs and Climate Action (BMWK). (2023). Германскиот модел на стопанисување се заснова на долгорочно планирање, високи стандарди за квалитет, јасно дефинирани процедури и силна корпоративна култура, во која човечките ресурси се третираат како стратешка инвестиција (Sparrow, Brewster & Chung, 2016). Преносот на овој модел преку германските компании што стопанисуваат во Република Северна Македонија создава специфичен институционален и организациски контекст, кој заслужува подлабока научна анализа.

Република Северна Македонија, како земја во транзиција и кандидат за членство во Европската Унија, во последните години интензивно работи на привлекување странски директни инвестиции, особено преку развојот на технолошко-индустриските развојни зони. Германските компании имаат значајно присуство во овие зони и се меѓу најголемите работодавци во преработувачката индустрија. Нивното влијание не се огледува само во економските индикатори туку и во трансформацијата на локалниот пазар на трудот, стандардите за вработување и практиките за управување со човечките ресурси (World Bank, 2022).

И покрај позитивните ефекти, процесите на регрутирање кадри во германските компании во Република Северна Македонија се соочуваат со бројни структурни и системски предизвици. Недостигот на квалификувана работна сила, несоодветноста меѓу образовниот систем и реалните потреби на стопанството, одливот на млади и високообразовани кадри, како и културните разлики во однос на работните навики и организациската комуникација, претставуваат сериозни ограничувања за ефикасно регрутирање (World Bank, 2022). Овие предизвици ја наметнуваат потребата од приспособени регрутациски стратегии, засновани на разбирање на локалниот контекст, но и на задржување на основните принципи на германската претприемачка култура.

Во последните децении, глобалните економски текови и процесите на интеграција значително придонесоа за интернационализација на деловното работење, што резултираше со зголемено присуство на странски компании на пазарите во земјите во развој, вклучително и во Република Северна Македонија (World Bank, 2021). Меѓу највлијателните странски инвеститори се вбројуваат германските компании, кои се препознаваат по својата развиена претприемачка култура и прецизно дефинирани модели на управување со човечки ресурси (Peus et al., 2015). Присуството на овие компании во земјата ја отвора можноста за темелна анализа на нивните организациски вредности, принципите на регрутација и начините за интеграција на локалните кадри (Hofstede, 2011).

Претприемачката култура што ја негуваат германските компании е длабоко втемелена во принципи како што се: етичноста, дисциплината, иновативноста и фокусот кон резултати (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997). Овие карактеристики се изразени преку структурално организирани процеси, вклучувајќи и прецизни системи за

регрутација, систематски пристап кон развој на кадрите и континуирана грижа за професионалниот раст и усовршување на вработените (Schneider & Barsoux, 2003). Таквиот пристап овозможува долгорочна стабилност, продуктивност и високо ниво на ангажираност на човечкиот капитал (Kusinikova, 2020).

Меѓутоа, кога овие германски деловни модели се применуваат во различен културен и институционален контекст, како што е македонскиот, се јавуваат специфични предизвици што бараат адаптација на претприемачките принципи (Hofstede Insights, 2023). Разликите во работната култура, комуникациските модели, перцепциите за авторитет и начинот на мотивирање на кадрите се дел од клучните елементи што германските компании мора да ги препознаат и да ги вклучат во својата локална стратегија (Schneider & Barsoux, 2003). Тоа бара флексибилност, отвореност кон локалните практики и разбирање на социо-културната реалност (Peus et al., 2015).

Затоа, компаниите што успешно оперираат на македонскиот пазар обично применуваат хибриден модел на деловно работење – модел што комбинира германска ригорозност и структурност со локална адаптација и културна чувствителност (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997). Овие компании развиваат стратегии за човечки ресурси кои вклучуваат и обука и менторство, при што локалните вработени се поттикнуваат да се интегрираат во глобалните деловни процеси (Kusinikova, 2020). Таквиот пристап не само што го подобрува нивото на продуктивност туку и го зајакнува меѓукултурниот дијалог во рамките на организациите (Hofstede, 2011).

Резултатите од претходните истражувања укажуваат дека успешното регрутирање и задржувањето на кадрите во германските компании во Република Северна Македонија бара не само технички и професионални вештини туку и силна усогласеност со вредностите и нормите на компанијата (Peus et al., 2015: 94). Во овој контекст, критериумите за регрутација се често под влијание на културните очекувања и барања, кои ги одредуваат и специфичните квалификации, како што се познавање на германскиот и на англискиот јазик (Hofstede, 2011: 42).

Дополнително, германските компании во Република Северна Македонија се соочуваат со предизвици во имплементацијата на своите вредности и норми поради различните законски и регулаторни рамки, како и различните економски и социјални услови (Kusinikova, 2020: 12). За да ги надминат овие предизвици, компаниите често

развираат сопствени етички кодекси и политики за корпоративна одговорност кои ги рефлектираат нивните стратешки приоритети и одговорноста кон локалната заедница (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997: 75).

Предмет на овој магистерски труд е анализа на влијанието на претприемачката култура врз регрутирањето кадри во германските компании што стопанисуваат во Република Северна Македонија. Целта на трудот е да се идентификуваат клучните елементи на германската претприемачка култура, да се анализираат практиките за регрутирање и селекција на кадри, како и да се оцени нивната усогласеност со локалниот социо-економски и културен амбиент.

Научната оправданост на истражувањето произлегува од ограничениот број емпириски и теоретски студии во кои се обработува оваа тема во национален контекст. Истражувањето ќе придонесе за продлабочување на знаењата во областа на управувањето со човечките ресурси, претприемаштвото и трудовата економија, особено во земјите во транзиција (World Bank, 2022). Од практичен аспект, резултатите може да бидат корисни за странските инвеститори, домашните компании, образовните институции и за носителите на јавни политики, со цел подобрување на регрутациските практики и развој на човечкиот капитал.

Во рамките на овој труд се истражени различните аспекти на претприемачката култура и регрутирањето кадри во германските компании што работат во Република Северна Македонија. Се анализираат факторите што влијаат врз нивната стратегија за регрутирање и управување со човечките ресурси, како и нивната способност да ги приспособат своите практики на локалните услови. Истражувањето ги опфати и предизвиците со кои се соочуваат германските компании во одржувањето на нивната претприемачка култура на македонскиот пазар и понудени се препораки за подобрување на нивната културна компатибилност и ефективност (Schneider & Barsoux, 2003: 90).

На крајот, овој труд има за цел да ги идентификува клучните стратегии и механизми што ги користат германските компании за да го одржат својот успех на македонскиот пазар, како и да предложи начини за подобрување на нивната интеграција и приспособување на локалната средина (Hofstede, 2011: 50). Со тоа се обезбеди вреден придонес за разбирање на комплексноста на претприемачката култура и регрутирањето кадри во мултинационални контексти, со посебен фокус на специфичностите на

германските компании во Република Северна Македонија (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997: 80).

Во овој дел ќе се разгледаат основните концепти и теоретски рамки поврзани со претприемачката култура и нејзината улога во организациската теорија. Се анализираат различните дефиниции на претприемачката култура и нејзиното влијание врз организациската структура, однесување и перформанси. Дополнително, се разгледаат релевантни теории што објаснуваат како се развива и се одржува претприемачката култура во рамките на организациите, особено во контекст на германските компании што работат на странски пазари, како што е Република Северна Македонија (Hofstede, 2011: 23). Овој дел послужи како основа за подлабоко разбирање на емпириските наоди во следните глави.

1. Поим и дефинирање на претприемачката култура

Претприемачката култура, како поим, претставува сложена и мултидимензионална концептуална рамка која го опфаќа сетот на вредности, верувања, норми и практики што ги одредуваат начинот на кој се однесуваат организациите и нивните членови, како учат, иновираат и управуваат со ресурсите во динамичен и постојано променлив деловен контекст (Schein, 2010: 27). Истражувањата покажуваат дека претприемачката култура игра клучна улога во оформувањето на организациската структура и однесување, како и во поттикнувањето на иновации и адаптација на новите пазарни услови, што е особено значајно за мултинационалните компании како германските корпорации што функционираат во различни национални контексти, како на пример Република Северна Македонија (Hofstede, 2011: 35).

Проблемот што го истражуваме во овој труд се однесува на предизвиците со кои се соочуваат германските компании при имплементацијата на својата претприемачка култура на македонскиот пазар, кој, според Kusnikova (2020: 5), сè уште не е развиен до степен на подобрување на локалната претприемачка култура. Овој проблем е уште покомпликуван со фактот дека германските компании често доаѓаат со свој етички кодекс и вредности кои се дел од нивната оригинална матрица, односно германската деловна култура, и мора да ги приспособат овие вредности за да се вклопат во целната матрица на македонскиот пазар (Schneider & Barsoux, 2003: 45).

Понатаму, дефинирањето на проблемот подразбира и анализа на тоа како германските компании ги дефинираат и ги воспоставуваат своите основни вредности и норми и до кој степен мора да се приспособат на новиот културен и регулаторен контекст (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997: 58). Овие вредности и норми, вкоренети во претприемачката култура на компанијата, се пресудни за сите аспекти на организациското однесување, од начинот на кој се води дневната работа, до начинот на кој се управува со човечките ресурси и процесот на регрутирање (Schein, 2010: 32). Во случајот на германските компании во Република Северна Македонија, одржувањето на оваа претприемачка култура може да претставува предизвик поради културните разлики, различните деловни практики, како и разликите во регулаторната рамка (Hofstede, 2011: 40).

Претприемачката култура, исто така, влијае врз начинот на кој организациите ја дефинираат својата стратегија за раст и развој на нови пазари. Како што укажува Trompenaars & Hampden-Turner (1997: 65), успешните мултинационални компании често мораат да најдат баланс помеѓу задржување на нивната основна култура и вредности и приспособување на локалните услови за да бидат конкурентни и одржливи. Овој процес на културна адаптација е особено значаен во контекст на германските компании во Република Северна Македонија, каде што културните разлики може да создадат бариери за ефективна комуникација и соработка, што може да влијае врз целокупната организациска ефикасност (Schneider & Barsoux, 2003: 54).

Истражувањето на претприемачката култура на германските компании во Република Северна Македонија подразбира и анализа на факторите што влијаат врз процесот на регрутирање и развојот на човечките ресурси. Според Peus et al. (2015: 93), успешното регрутирање не е само процес на пронаоѓање на најдобрите кандидати туку и нивно вклопување во организациската култура и во системот на вредности на компанијата. Во овој контекст, германските компании мораат да развијат специфични стратегии за регрутирање и задржување на кадри кои не само што се квалификувани туку се и усогласени со претприемачката култура на компанијата (Hofstede, 2011: 47).

Приспособувањето на германската претприемачка култура на македонскиот пазар, според истражувањата на Kusinikova (2020: 15), се соочува со низа предизвици, вклучувајќи ги различните очекувања на вработените, различните перцепции за

лидерството и различните организациски структури. Овие предизвици бараат од германските компании да развијат адаптивни стратегии кои ќе им овозможат успешно да ја интегрираат нивната претприемачка култура со локалната култура, истовремено задржувајќи ги нивната конкурентност и деловната ефикасност (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997: 72).

За да се разбере длабочината на проблемот со кој се соочуваат германските компании при адаптацијата на нивната претприемачка култура во Република Северна Македонија, потребно е да се разгледа и улогата на корпоративната култура во дефинирањето на стратегиите за управување и развој на човечките ресурси (Schneider & Barsoux, 2003: 62). Според истражувањата на Hofstede (2011: 55), корпоративната култура игра клучна улога во формирањето на организациското однесување и го одредува начинот на кој вработените ги перципираат своите улоги, задачи и одговорности.

Во заклучок, дефинирањето на проблемот се фокусира на предизвиците со кои се соочуваат германските компании при адаптацијата на нивната претприемачка култура на македонскиот пазар. Ова вклучува анализа на културните разлики, различните организациски структури, и специфичните стратегии за регрутирање и управување со човечки ресурси. Истражувањето на овие фактори е од клучно значење за разбирање на комплексноста на интеграцијата на претприемачката култура во мултинационални контексти и обезбедување ефективни препораки за подобрување на културната компатибилност и организациската ефикасност на германските компании во Република Северна Македонија (Hofstede, 2011: 60; Trompenaars & Hampden-Turner, 1997: 78).

1.1. Претприемачката култура во рамките на организациската теорија

Претприемачката култура се смета за една од најважните компоненти на организациската теорија, бидејќи влијае врз различни аспекти на организациското однесување, лидерството и перформансите. Организациската теорија, како интердисциплинарна област, се занимава со анализирање и објаснување на начините на кои функционираат организациите, како и на различните фактори што влијаат врз нивната структура, однесувањето и динамиката (Schein, 2010: 12). Во овој контекст, претприемачката култура се дефинира како збир на вредности, верувања, норми и

практики кои ја насочуваат организацијата кон иновации, преземање ризици, и проактивно прифаќање на пазарните промени (Hofstede, 2011: 29).

Според организациската теорија, претприемачката култура може да биде клучен фактор за поттикнување иновации и креативност во организациите. Оваа култура промовира атмосфера во која вработените се охрабрани да експериментираат со нови идеи и пристапи, што води кон создавање конкурентски предности и зголемување на организациските перформанси (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997: 66). На пример, германските компании што работат во Република Северна Македонија можат да ги искористат елементите на нивната претприемачка култура за да воведат иновации со кои ќе станат поуспешни на локалниот пазар (Schneider & Barsoux, 2003: 48).

Еден од најзначајните аспекти на претприемачката култура во рамките на организациската теорија е нејзината улога во формирањето на организациската структура и процесите. Претприемачките организации честопати се карактеризираат со флексибилни и приспособливи структури, кои овозможуваат брзо реагирање на промените во надворешната средина и поттикнување на иновативноста меѓу вработените (Schein, 2010: 35). Во случајот на германските компании во Република Северна Македонија, ваквата флексибилна организациска структура може да биде клучна за нивниот успех, затоа што им овозможува брза приспособливост на локалните пазарни услови и на културните специфики (Hofstede, 2011: 37).

Претприемачката култура исто така влијае врз организациското однесување, кое се однесува на начинот на кој членовите на организацијата ги перципираат и ги извршуваат своите работни обврски. Според истражувањата на Kusinikova (2020: 19), во претприемачки ориентираните организации вработените често покажуваат повисок степен на автономија и иновативност, што придонесува за зголемена ефикасност и подобри перформанси на организацијата. Ова е особено значајно за германските компании во Република Северна Македонија, каде што културните разлики можат да влијаат врз организациското однесување и да бараат приспособување на нивната претприемачка култура на локалните специфики (Schneider & Barsoux, 2003: 53).

Според организациската теорија, претприемачката култура е исто така критичен фактор за организациската ефикасност и успех. Истражувањата покажуваат дека организациите со силна претприемачка култура се поефективни во справувањето со

несигурноста и промените во пазарната средина, затоа што имаат способност да иновираат и да се приспособуваат на новите услови (Hofstede, 2011: 42). Во овој контекст, германските компании што работат во Република Северна Македонија можат да ги искористат своите претприемачки вредности и практики за да се справат со предизвиците на локалниот пазар и да постигнат долгорочен успех (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997: 74).

Понатаму, претприемачката култура игра значајна улога во развојот на лидерскиот стил во рамките на организациите. Претприемачки ориентираните организации обично развиваат лидери кои се ориентирани кон ризик и иновации, и се способни да инспирираат и мотивираат вработените да постигнат високи цели и резултати (Schein, 2010: 39). Оваа култура на лидерство е особено важна за германските компании во Република Северна Македонија, каде што лидерите мораат да бидат способни да ги разберат и да управуваат со културните разлики и да ги поттикнат креативноста и иновативноста меѓу своите вработени (Peus et al., 2015: 95).

Претприемачката култура исто така влијае врз начинот на кој организациите ги регрутираат и ги развиваат своите кадри. Според истражувањата на Hofstede (2011: 45), организациите со силна претприемачка култура обично привлекуваат вработени што се иновативни, проактивни и подготвени да преземат ризик, што е клучно за постигнување конкурентски предности во брзо променливата деловна средина. За германските компании во Република Северна Македонија, ова значи дека регрутирањето на кадри мора да биде во согласност со нивната претприемачка култура и да ги одразува вредностите и нормите на организацијата (Schneider & Barsoux, 2003: 58).

Во контекст на организациската теорија, важно е да се истакне дека претприемачката култура не е статична, ами е динамична компонента на организацијата која може да се развива и да се менува со текот на времето (Schein, 2010: 43). Ова подразбира дека германските компании во Република Северна Македонија треба да бидат подготвени да ја приспособат својата претприемачка култура за да се соочат со новите предизвици и можности што ги нуди локалниот пазар (Hofstede, 2011: 48).

Претприемачката култура во рамките на организациската теорија е фундаментална за разбирање на начинот на кој се адаптираат организациите и како иновираат во различни деловни контексти. За германските компании во Република

Северна Македонија, развојот и одржувањето на силна претприемачка култура е клучно за нивниот успех и за одржливоста на локалниот пазар. Овој дел од трудот овозможува теоретска основа за подетална анализа на предизвиците и можностите со кои се соочуваат германските компании при адаптацијата на нивната претприемачка култура во Република Северна Македонија, како и за развој на стратегии за подобрување на нивната културна компатибилност и организациска ефикасност (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997: 78; Schneider & Barsoux, 2003: 64).

1.2. Претприемачка култура и организациска структура

Претприемачката култура и организациската структура се длабоко поврзани концепти и имаат клучна улога во оформувањето на начинот на кој функционираат компаниите, како иновираат и се приспособуваат на пазарните промени. Претприемачката култура претставува збир од вредности, верувања, норми и практики кои го насочуваат однесувањето на вработените и раководството кон иновации, ризик земање и проактивно одговарање на промените во деловната средина (Schein, 2010: 22). Од друга страна, организациската структура го одредува формалниот распоред на улогите, одговорностите и релациите во рамките на организацијата, и на тој начин влијае врз ефикасноста и ефективноста на организацијата (Hofstede, 2011: 30).

Во теоријата за организацискиот дизајн, претприемачката култура е тесно поврзана со флексибилни и адаптивни структури, кои овозможуваат брзо донесување одлуки и приспособување на променливите пазарни услови (Schneider & Barsoux, 2003: 49). Организации со силна претприемачка култура често користат децентрализиран структури, каде што овластувањата за донесување одлуки се делегирани на пониски организациски нивоа, што овозможува поголема автономија и поттикнување на иновативноста и креативноста меѓу вработените (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997: 69).

Во контекст на германските компании што работат во Република Северна Македонија, изборот на соодветна организациска структура е од клучна важност за успешно интегрирање на нивната претприемачка култура во локалниот контекст (Kusinikova, 2020: 10). Во повеќето случаи, германските компании се познати по нивните формални и структурирани организациски модели кои се фокусираат на ефикасност,

квалитет и стандарди, но кога се соочуваат со нови пазарни услови, како што е македонскиот пазар, тие мораат да ги приспособат своите структури за да бидат пофлексибилни и адаптивни (Hofstede, 2011: 35).

Флексибилните организациски структури, како што се матричните и мрежните структури, се покажаа мошне ефективни во промовирањето на претприемачката култура (Schein, 2010: 27). Во овие структури вработените имаат можност да работат во различни тимови и проекти, што ги поттикнува интердисциплинарната соработка и споделувањето знаење, што води до иновации и подобрување на организациските перформанси (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997: 72). За германските компании во Република Северна Македонија користењето на вакви структури може да помогне во надминувањето на културните и пазарните предизвици и да обезбеди конкурентска предност (Schneider & Barsoux, 2003: 53).

Истражувањата покажуваат дека организациската структура влијае и врз начинот на кој компаниите ги дизајнираат своите процеси за управување со човечките ресурси и регрутирањето кадри (Peus et al., 2015: 92). Во компании со силна претприемачка култура, процесите за регрутирање се дизајнирани да привлечат вработени што се иновативни, проактивни и спремни да преземат ризик (Hofstede, 2011: 43). Ова значи дека германските компании во Република Северна Македонија мора да развијат стратегии за регрутирање кои не само што ќе привлечат квалификувани кандидати туку и кандидати што се усогласени со претприемачката култура на компанијата (Schneider & Barsoux, 2003: 56).

Претприемачката култура и организациската структура се исто така важни за развојот на лидерските стилови во компаниите. Компаниите со претприемачка ориентација обично промовираат лидери што се ориентирани кон иновации и промени, кои можат да ги мотивираат вработените и да ги инспирираат да постигнуваат високи резултати (Schein, 2010: 30). Оваа култура на лидерство е особено важна за германските компании во Република Северна Македонија, каде што лидерите мора да бидат способни да се справат со културните разлики и да ги поттикнат своите тимови да бидат креативни и иновативни во пристапот (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997: 77).

Понатаму, претприемачката култура и организациската структура се важни за поставување рамки за организациската ефикасност и адаптивност. Компаниите со силна

претприемачка култура обично развиваат организациски структури што овозможуваат флексибилност и брз одговор на пазарните промени (Hofstede, 2011: 47). Во овој контекст, германските компании во Република Северна Македонија можат да го искористат своето искуство и знаење за да развијат организациски структури што се соодветни за локалните услови и културни специфики, што ќе им овозможи да бидат поуспешни и поодржливи (Schneider & Barsoux, 2003: 60).

Во теоријата за организациски дизајн, постојат различни модели и пристапи за развој на организациската структура кои можат да го поддржат развојот на претприемачката култура. На пример, модели како што се „органска“ структура, каде што организацијата е фокусирана на флексибилност, иновации и адаптивност, често се поврзуваат со претприемачки ориентирани компании (Schein, 2010: 33). Овие структури обично се помалку формални и хиерархиски, и се пофокусирани на тимска работа, споделување информации и соработка (Hofstede, 2011: 50).

За германските компании што работат во Република Северна Македонија овие модели на организациски дизајн можат да помогнат за создавање култура која ги поттикнува вработените да бидат иновативни и креативни, што е клучно за постигнување долгорочен успех на пазарот (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997: 79). Истовремено, важно е компаниите да развијат структури усогласени со локалните културни норми и регулаторни барања, за да се обезбеди културна компатибилност и ефикасност (Schneider & Barsoux, 2003: 65).

Заклучно, претприемачката култура и организациската структура се критични за успехот на германските компании што работат во Република Северна Македонија. Овие компании мора да развијат доволно флексибилни структури за да ги поддржат нивните претприемачки вредности и истовремено да се приспособат на локалните специфики и на пазарните услови (Hofstede, 2011: 55). Истражувањето и размената на добри практики меѓу различни германски компании може да помогне во развивање успешни модели на организациски дизајн кои ќе овозможат ефективно интегрирање на претприемачката култура и организациската структура (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997: 82).

Со тоа, важно е да се препознае дека претприемачката култура не е статична компонента, туку е динамична и подложна на промени во зависност од надворешните услови и од внатрешната динамика на организацијата (Schein, 2010: 37). За германските

компанији во Република Северна Македонија ова значи дека мораат да бидат подготвени да ги адаптираат своите организациски структури и културни практики за да се соочат со предизвиците на локалниот пазар и да обезбедат долгорочен успех и одржливост (Hofstede, 2011: 60).

1.3. Претприемачка култура и организациско однесување

Претприемачката култура и организациското однесување се два фундаментални аспекти на секоја организација, кои се тесно поврзани и се заемно зависни. Претприемачката култура, како збир на вредности, верувања, и норми кои го насочуваат однесувањето на вработените кон иновации и проактивност, директно влијае врз организациското однесување, што се однесува на начинот на кој членовите на организацијата ги извршуваат своите работни задачи, како комуницираат и соработуваат едни со други (Schein, 2010: 41).

Истражувањата покажуваат дека претприемачката култура може да има значително влијание врз организациското однесување преку промовирање вредности што ќе ги охрабруваат вработените да преземаат иницијативи, да иновираат и на креативен начин да се ангажираат во решавање проблеми (Hofstede, 2011: 39). На пример, во компании во кои претприемачката култура е силно вкоренета, вработените се поттикнати да размислуваат надвор од традиционалните рамки и да бараат нови и поефикасни начини за извршување на задачите, што резултира со повисоко ниво на организациска иновативност и ефикасност (Schneider & Barsoux, 2003: 71).

Една од клучните карактеристики на претприемачката култура е фокусот на автономија и овластување на вработените, што има директно влијание врз нивното однесување и перформансите. Според истражувањата на Kusnikova (2020: 17), организациите што ги овластуваат своите вработени да донесуваат одлуки и да преземаат одговорност за преземените акции често гледаат зголемување на нивото на ангажираност, задоволство и продуктивност. Ова е особено важно за германските компании што работат во Република Северна Македонија, каде што културните разлики можат да влијаат врз нивото на доверба и иницијатива кај вработените (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997: 81).

Во контекст на организациското однесување, претприемачката култура може да влијае и врз начинот на кој се справуваат организациите со ризикот и несигурноста. Организации со силна претприемачка култура обично имаат позитивен пристап кон ризикот и го гледаат како можност за раст и развој, а не како закана (Peus et al., 2015: 97). Овој пристап овозможува компаниите да бидат пофлексибилни и приспособливи во променлива деловна средина, што е особено важно за германските компании во Република Северна Македонија, кои мораат да се приспособат на локалните услови и на културните специфики (Schneider & Barsoux, 2003: 75).

Понатаму, претприемачката култура влијае врз начините на комуникација и соработка во рамките на организацијата. Компании со силна претприемачка култура често промовираат отворена и транспарентна комуникација, која го поттикнува споделувањето на знаење и идеи меѓу вработените (Schein, 2010: 44). Овој тип комуникација помага да се создаде средина во која иновативноста и креативноста можат да процветаат, затоа што вработените се чувствуваат слободни да ги изразат своите идеи и да учествуваат во донесувањето одлуки (Hofstede, 2011: 49).

За германските компании што работат во Република Северна Македонија, адаптацијата на претприемачката култура може да бара значителни промени во организациското однесување. Според Schneider & Barsoux (2003: 78), компаниите мора да развијат стратегии за да ги поттикнат вработените да прифатат нови начини на работа и да ја приспособат својата култура на локалните услови. Ова може да вклучува промени во лидерството, организациската структура и политиките за човечки ресурси за да се обезбеди дека организациското однесување е усогласено со претприемачката култура и со целите на организацијата (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997: 85).

Истражувањата исто така покажуваат дека организациите со силна претприемачка култура често имаат поразновиден и поинклузивен работен кадар. Оваа разновидност може да придонесе за зголемена креативност и иновации, бидејќи различните перспективи и искуства помагаат во развојот на нови идеи и решенија (Peus et al., 2015: 100). За германските компании во Република Северна Македонија ова значи дека регрутирањето и развојот на кадри мора да се фокусира на привлекување таленти што ќе можат да придонесат за развој на претприемачката култура и да ја зголемат организациската ефикасност (Hofstede, 2011: 53).

Исто така, важно е да се забележи дека претприемачката култура, не само што го поттикнува организациското однесување туку го оформува и начинот на кој организациите ги развиваат своите стратешки цели и приоритети. Компаниите со претприемачка култура се често ориентирани кон раст, иновации и проактивно управување со промените (Schein, 2010: 47). Ова значи дека тие имаат тенденција да развиваат стратешки иницијативи фокусирани на истражување на нови пазари, развој на нови производи и услуги, и континуирано подобрување на процесите (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997: 88).

Во заклучок, претприемачката култура и организациското однесување се длабоко поврзани аспекти и влијаат врз способноста на организациите да се адаптираат, да иновираат и да растат во динамична деловна средина. За германските компании што работат во Република Северна Македонија интеграцијата на претприемачката култура со организациското однесување е клучна за нивниот успех и за одржливоста на локалниот пазар (Schneider & Barsoux, 2003: 82). Преку развој на стратегии што ги поттикнуваат вработените да прифатат претприемачко однесување и преку приспособување на организациските структури и практики за управување со човечките ресурси, овие компании можат да ги зголемат своите перформанси и конкурентската предност (Hofstede, 2011: 57).

1.4. Претприемачка култура и организациски перформанси

Претприемачката култура игра критична улога во дефинирањето и подобрувањето на организациските перформанси, затоа што влијае врз начинот на кој организациите ги постигнуваат своите стратешки цели, се приспособуваат на променливите пазарни услови и управуваат со својот човечки и финансиски капитал (Schein, 2010: 53). Организациските перформанси се комплексен концепт кој опфаќа различни димензии, вклучувајќи ги: ефикасноста, продуктивноста, иновативноста, профитабилноста и способноста за адаптација на организацијата во контекст на конкурентска средина (Hofstede, 2011: 61). Претприемачката култура што ги охрабрува иновациите, проактивното однесување и преземањето ризици може значително да придонесе за подобрување на овие аспекти на организациските перформанси.

Една од клучните врски меѓу претприемачката култура и организациските перформанси е иновативноста. Истражувањата покажуваат дека компании со силна претприемачка култура имаат поголема веројатност да инвестираат во истражување и развој и да иновираат нови производи и услуги (Schneider & Barsoux, 2003: 83). На пример, германските компании што работат во Република Северна Македонија можат да ги искористат своите претприемачки вредности за да создадат нови производи и услуги кои ќе бидат приспособени на локалниот пазар и ќе им обезбедат конкурентска предност (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997: 92). Преку поттикнување на културата на иновации овие компании можат да се диференцираат од своите конкуренти и да постигнат одржлив раст и профитабилност (Hofstede, 2011: 67).

Дополнително, претприемачката култура влијае и врз организациската ефикасност и врз продуктивноста. Компани со силна претприемачка култура обично имаат пофлексибилни организациски структури и процеси што овозможуваат брзо и ефикасно донесување одлуки (Schein, 2010: 59). Во вакви организации вработените се охрабрени да преземаат иницијативи и да експериментираат со нови начини на работа, што резултира со зголемена продуктивност и подобрување на организациските процеси (Peus et al., 2015: 102). Оваа флексибилност и адаптивност се особено важни за германските компании во Република Северна Македонија, каде што пазарните услови и културните специфики можат да бараат брзо и ефикасно приспособување (Schneider & Barsoux, 2003: 85).

Претприемачката култура исто така игра значајна улога во подобрувањето на организациската отпорност и ја зголемува способноста за справување со кризи. Организации со претприемачка култура често развиваат стратегии и практики што им овозможуваат да се справат со несигурноста и со ризиците на пофлексибилен и проактивен начин (Hofstede, 2011: 70). На пример, компаниите можат да развијат механизми за брзо одговарање на промените во пазарната средина, или за справување со ненадејни предизвици како што се економски кризи или регулаторни промени (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997: 95). За германските компании во Република Северна Македонија развојот на вакви способности може да биде клучен за нивниот долгорочен успех и за одржливоста (Schein, 2010: 63).

Еден од важните аспекти на претприемачката култура е и нејзиното влијание врз ангажираноста и задоволството на вработените. Според истражувањата на Kusinikova (2020: 21), компании со силна претприемачка култура обично имаат високоангажирани и мотивирани вработени кои се посветени на постигнување на организациските цели. Ова произлегува од фактот дека претприемачката култура ги охрабрува вработените да преземаат иницијативи, да иновираат и да учествуваат активно во процесот на донесување одлуки, што им го зголемува чувството на припадност и задоволство (Hofstede, 2011: 72). За германските компании во Република Северна Македонија зголеменото ниво на ангажираност и задоволство може да резултира со подобри перформанси, помала флукуација на кадрите и поголема организациска стабилност (Schneider & Barsoux, 2003: 87).

Претприемачката култура исто така влијае врз односите со клиентите и со надворешните партнери. Компании со претприемачка култура обично развиваат стратегии за маркетинг и продажба кои се фокусирани на градење долгорочни односи со клиентите, што резултира со зголемена лојалност и задоволство на клиентите (Peus et al., 2015: 105). За германските компании во Република Северна Македонија ова значи дека можат да развијат иновативни маркетинг стратегии кои ќе го зголемат нивниот пазарен удел и ќе им помогнат да се диференцираат од конкурентите (Hofstede, 2011: 75).

Во однос на стратегиите за управување со човечки ресурси, претприемачката култура ги охрабрува компаниите да инвестираат во развој на таленти и лидерски капацитети. Според истражувањата на Schein (2010: 66), организации со претприемачка култура имаат тенденција да создаваат програми за развој на лидерство фокусирани на поттикнување на иновативноста, креативноста и способноста за управување со промени. За германските компании во Република Северна Македонија ова може да значи дека треба да развијат програми за обука и развој со кои ќе ги подготват вработените за предизвиците на локалниот пазар и ќе ги поттикнат да ја прифатат претприемачката култура (Schneider & Barsoux, 2003: 89).

Покрај тоа, претприемачката култура влијае и врз организациските перформанси преку нејзиното влијание врз процесите за управување со промени. Организации со претприемачка култура се обично повеќе подготвени да прифатат промени и да развијат

стратегии за нивно успешно управување (Hofstede, 2011: 78). Ова е особено важно за германските компании во Република Северна Македонија, каде што можат да се соочат со различни регулаторни, економски и културни предизвици кои бараат брзи и ефективни приспособувања (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997: 98).

Во заклучок, претприемачката култура игра клучна улога во подобрувањето на организациските перформанси преку промовирање на иновации, зголемување на ефикасноста и продуктивноста, поттикнување на ангажираноста на вработените и развој на долгорочни односи со клиентите. За германските компании што работат во Република Северна Македонија, интеграцијата на претприемачката култура со организациските стратегии и практики е од клучна важност за постигнување одржлив раст и успех на локалниот пазар (Schneider & Barsoux, 2003: 91). Развојот на стратегии со кои се поддржуваат претприемачките вредности и се промовираат иновации, адаптивност и флексибилност може да помогне овие компании да се истакнат и да постигнат конкурентска предност во променливата деловна средина (Hofstede, 2011: 81).

Со оглед на важноста на претприемачката култура за организациските перформанси, германските компании во Република Северна Македонија треба да вложат напори за развој и одржување на култура која ќе ги поттикне вработените да бидат иновативни, проактивни и посветени на постигнување на организациските цели (Schein, 2010: 70). Преку приспособување на своите организациски структури, процеси и стратегии за управување со човечките ресурси, овие компании можат да создадат култура која ќе им го зголеми капацитетот за иновации и адаптивност, што ќе им обезбеди одржлив успех и долгорочна стабилност (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997: 101).

2. Современи пристапи и предизвици во регрутирањето на кадри во германски компании во Република Северна Македонија

Во услови на забрзана глобализација, дигитална трансформација и интензивна мобилност на работната сила, прашањето на регрутирање и задржување на квалитетни човечки ресурси станува едно од клучните стратешки прашања за современите компании. Овој процес е особено значаен за германските компании што работат во Република Северна Македонија, имајќи предвид дека тие функционираат во специфичен институционален, економски и социокултурен контекст, различен од матичниот германски пазар на трудот.

Германските компании традиционално се препознаваат по високите стандарди во управувањето со човечките ресурси, структурираните процедури за регрутирање и селекција, како и силниот фокус на стручното образование, дуалниот систем и континуираниот професионален развој. Сепак, при нивното дејствување во земји како Република Северна Македонија, тие се соочуваат со низа специфични предизвици, меѓу кои се: недостиг на квалификуван кадар, несоодветност меѓу образовниот систем и потребите на пазарот на трудот, одлив на млади и високообразовани лица, како и институционални и регулаторни ограничувања.

Современите пристапи кон регрутирањето кадри сè почесто вклучуваат употреба на дигитални платформи, employer branding стратегии, партнерства со образовни институции, практикантски и дуални програми, како и флексибилни модели на вработување. Во контекст на Република Северна Македонија, овие пристапи се адаптираат кон локалните услови, при што германските компании настојуваат да воспостават баланс меѓу корпоративните стандарди и реалните капацитети на домашниот пазар на трудот.

Дополнително, процесот на регрутирање не може да се анализира изолирано од пошироките социјално-економски процеси, како што се демографските промени, миграциските трендови и трансформациите во вредносните ориентации на младите генерации. Овие фактори директно влијаат врз достапноста, мотивацијата и очекувањата

на потенцијалните кандидати, што ја зголемува комплексноста на регрутерските стратегии и бара иновативни и одржливи решенија.

Оттука, целта на оваа глава е да се анализираат современите пристапи што ги применуваат германските компании во Република Северна Македонија во процесот на регрутирање кадри, како и да се идентификуваат клучните предизвици со кои се соочуваат. Преку системска и аналитичка перспектива, ова поглавје ќе придонесе за подлабоко разбирање на улогата на човечките ресурси како стратешки капитал и ќе постави основа за понатамошна анализа и препораки во рамките на магистерскиот труд.

2.1 Процесот на регрутирање во рамките на човечките ресурси

Процесот на регрутирање претставува клучна функција во менаџментот на човечките ресурси, затоа што го поставува темелот за идниот човечки капитал во една организација. Најчесто започнува со анализа на потребите за нови вработени, по што следува дефинирање на профилот на идеалниот кандидат, изработка и дистрибуција на оглас за вработување, прием на апликации, селекција преку интервјуа и тестирања, и конечно – избор на најсоодветниот кандидат (Armstrong, 2020). Особено кај германските компании, овој процес е строго структуриран и е во согласност со корпоративните процедури во кои се нагласуваат транспарентноста и правичноста (Keller & Fay, 2016).

Во германските компании, особено оние што оперираат во Република Северна Македонија, регрутирањето не се одвива изолирано, туку е интегрирано во пошироката стратегија за човечки ресурси. Ова значи дека при планирањето на вработувања се земаат предвид долгорочните цели на компанијата, капацитетот за обука и развој, како и можностите за задржување на талентите (Ulrich et al., 2012). Разликите помеѓу германскиот и македонскиот контекст најчесто се манифестираат во институционалната поддршка, техничката едукација и општествените очекувања за работното место.

Во табелата подолу се прикажани главните етапи на процесот на регрутирање и како се имплементираат тие во германски компании, наспроти домашните практики:

Табела 1: Етапи на процесот на регрутирање во германски компании

Фаза на регрутирање	Германски компании (во Република Северна Македонија)	Домашни македонски компании
Планирање и анализа	Систематски HR планови врз основа на аналитика	Често интуитивен пристап базиран на моментална потреба
Објава на позиција	Преку глобални и локални платформи + кариера сајтови	Огласни табли, огласување на социјални мрежи
Селекција на кандидати	Стандарди за интервјуа, психолошки тестови	Основен CV преглед и интервју
Одлучување и вработување	Комисија и процедури за отчетност	Одлука најчесто од менаџментот или од сопственикот
Онбординг процес	Структуриран со обуки и менторирање	Неформален или краток вовед

Извор: авторска анализа според истражување во пет компании

Овој процес е формализиран со специфични упатства и документи во кои се опишуваат сите чекори во регрутацијата. Во рамките на германската практика, овие упатства се дел од интерните политики и често се достапни за сите вработени, со што се обезбедува еднаквост и правичност во постапката (Dessler, 2019). Во македонските компании, пак, регрутирањето често се потпира на неформални практики и лични препораки, што резултира со ограничена транспарентност и потенцијални ризици за непотизам.

Понатаму, изборот на канали за привлекување кандидати значително се разликува. Германските компании користат:

- Професионални платформи (LinkedIn, StepStone, Indeed)
- Академски партнерства со универзитети

- Регионални кариерни саеми
- Интерна база на кандидати
- Специјализирани агенции за регрутација и селекција на кадар

Во македонскиот контекст, изборот е почесто ограничен на Facebook огласување и објави во национални огласници. Оваа ограниченост создава предизвици за добивање висококвалификувани кандидати, особено кај техничките профили.

И процесот на селекција се разликува. Во германските компании се применуваат **структурирани интервјуа, стручни тестови, и психолошки профилирања**, што значи дека се прави објективна евалуација на вештините и вредностите на кандидатите (Schuler et al., 2011). Овие мерки се насочени кон проверка дали се вклопува кандидатот во организациската култура, што е клучна компонента на нивната претприемачка филозофија.

Следната табела прикажува компаративна анализа на селекциските техники.

Табела 2: Компаративна анализа на селекциските техники

Техника за селекција	Германски компании	Домашни компании
Структурирано интервју	Стандардизиран прашалник	Ад хок разговори
Психолошко тестирање	Спроведено преку сертифицирани лица	Ретко се применува
Тимско интервју	Вклучување на повеќе оддели	Често индивидуално
Проверка на референците	Обврзувачка	По потреба или формално
Тестирање на техничките знаења	Стандарден дел од процесот	Најчесто неформално

Оваа структура овозможува повисок квалитет на избраните кадри и подобро усогласување со вредносната рамка на компанијата. Од друга страна, македонските компании во кои не се спроведуваат такви процеси ризикуваат зголемена флукуација на кадарот и несоодветни вработувања, што се одразува негативно врз продуктивноста.

Значаен аспект е и процесот на онбординг. Германските компании во Република Северна Македонија спроведуваат програми за добредојде, почетни обуки, менторски систем и редовни сесии за евалуација во првите шест месеци по вработувањето (Berger & Berger, 2014). Онбордингот не се гледа само како административен процес туку како основа за интеграција на новиот кадар во корпоративната култура.

Во делот на документацијата, типичниот германски процес на регрутација содржи:

- Job description
- Selection checklist
- Interview protocol
- Candidate evaluation matrix
- Onboarding plan

Овие документи не се само административни, ами имаат и правна важност во случај на жалби или ревизии. Во македонските компании, овие документи често се ограничени на CV и формулар за прием, што ја намалува следливоста на процесот.

Заклучно, германскиот пристап кон регрутирањето е систематичен, ориентиран кон вредности и длабински структуриран. Македонските компании би можеле да ги имплементираат следниве добри практики:

- Утврдување на формализирани процедури
- Обуки за интервјуирачи
- Поголема вклученост на HR одделот во одлуките
- Анализа на културната соодветност на кандидатот

Таквите пристапи не само што ќе ја зголемат конкурентноста на домашните компании, ами ќе ја поттикнат и професионализацијата на пазарот на трудот. Дополнително, германските компании со своето присуство служат како модел за најдобри практики и можат да поттикнат трансфер на знаење и иновации во регрутирањето.

2.2. Фактори што влијаат врз регрутирањето во германските компании во Република Северна Македонија

Разбирањето на факторите што влијаат врз регрутирањето во германските компании што оперираат во Република Северна Македонија претставува суштински аспект за анализата на нивниот пристап кон човечките ресурси. Во суштина, овие фактори не се одвоени од пошироката економска, културна и институционална рамка, туку се дел од комплексен систем на вредности, легислатива, организациски политики и пазарна динамика (Voxall & Purcell, 2016). За да се разберат современите фактори, важно е да се направи историски осврт на развојот на регрутирањето како процес.

Историски гледано, концептот на регрутирање како систематска практика започнува во индустриската ера, кога организациите првпат чувствуваат потреба од стандардизирана работна сила. Модерниот пристап кон регрутирањето е еволуиран преку различни фази на теории на менаџмент и организациско однесување, како класичната теорија на Хенри Фајол, хуманистичкиот пристап на Мејо и современите концепти на стратески менаџмент на таленти (Armstrong, 2020). Особено во Германија, со нејзината индустриска традиција и строго регулирани системи за стручно образование (дуален систем), регрутирањето добива институционализирана форма која овозможува висок степен на професионализација.

При пренесување на овие модели во странство, како во случајот со Република Северна Македонија, германските компании се соочуваат со влијанија од различни фактори:

1. Економски фактори

- Нивото на невработеност на локалниот пазар
- Квалитетот на достапната работна сила
- Конкуренцијата за таленти во специфични индустрии
- Трошоците поврзани со обука и задржување

Германските компании во Република Северна Македонија често инвестираат во дообука на кадри поради „јазот“ помеѓу образовниот систем и практичните вештини што

се потребни на пазарот (KfW, 2022). Овој фактор ги мотивира да соработуваат со образовни институции или да создадат интерни обуки.

2. Културолошки фактори

- Разлики во пристапот кон хиерархија, тимска работа и комуникација
- Работна етика и очекувања од работното место
- Вредности поврзани со авторитет и индивидуализам

Користејќи ја теоријата на културни димензии на Хофстеде, можеме да разбереме зошто германските компании често се соочуваат со културолошки несогласувања при регрутирањето. На пример, Германија има повисок индекс на индивидуализам и ниска толеранција кон нејасност, додека македонскиот културен контекст е колективистички и понекогаш пофлексибилен во толкување на формалните правила (Hofstede Insights, 2021).

3. Правни и регулаторни фактори

- Трудовото законодавство во Република Северна Македонија
- Регулативите за работни дозволи и странски инвестиции
- Институционална поддршка за странски инвеститори

Регрутирањето мора да биде во согласност со локалниот Закон за работните односи и со другите поврзани прописи. Германските компании често се во предност бидејќи имаат правни тимови или користат консултантски услуги што овозможуваат усогласување со локалните регулативи (Министерство за труд и социјална политика, 2023).

4. Организационски политики и корпоративна култура

- Интегритетот на брендот на работодавачот
- Корпоративните вредности и принципите на вклученост
- Политиките за разновидност и недискриминација

На пример, компанијата „Lidl“ при регрутирање во Република Северна Македонија применува стандарди за недискриминација и промовира полова еднаквост,

во согласност со директивите на ЕУ. Овие вредности влијаат врз формулирањето на огласите, структурирање на интервјуата и процесот на селекција.

Табела 3: Клучни надворешни и внатрешни фактори

Категорија	Надворешни фактори	Внатрешни фактори
Економски	Невработеност, плати, образовна понуда	Буџет за регрутирање, план за раст
Културни	Вредности, комуникација, перцепција за работа	Корпоративна култура, брендирање на работодавачот
Правни	Закон за работни односи, дозволи	Интерни регулативи, усогласеност со ЕУ

5. Технологија и дигитализација

- Употреба на алатки за автоматизирано регрутирање (ATS)
- Апликации преку дигитални платформи
- Аналитика за евалуација на кандидатите

Германските компании во Република Северна Македонија се предводници во употребата на дигитални алатки за регрутирање. Овие системи не само што ги автоматизираат процесите туку овозможуваат и споредбена анализа на кандидатите според KPI (Key Performance Indicators), што носи поголема објективност.

Табела 4. Примена на технологија при регрутирање

Технологија	Германски компании во Република Северна Македонија	Домашни компании
ATS системи	Стандарден дел од процесот	Ретко се применуваат
Видеоинтервјуа	Често	Повремено
Автоматизирани CV филтри	Да	Не
Дигитална онбординг платформа	Да	Не

6. Репутацијата на компанијата и брендот

Компаниите како „Volkswagen“ и „Siemens“ имаат висок корпоративен кредибилитет кој е како магнет за таленти, дури и во странски пазари. Овој фактор ја намалува потребата од агресивни регрутациски стратегии.

7. Географски фактори

- Пристапноста до индустриските зони
- Урбано-рурална дистрибуција на потенцијалните кадри
- Миграција и мобилност на работната сила

Голем број германски компании се лоцирани во ТИРЗ зони (технолошко индустриски развојни зони), каде што имаат подобра логистика, но понекогаш потешко обезбедуваат кадар од руралните средини.

Табела 5: Мапа на влијание на фактори

Фактор	Ниво на влијание	Забелешка
Економски услови	Високо	Недостиг на кадар за технички профили
Културни разлики	Средно	Може да се надмине со обуки
Локална регулатива	Високо	Бара постојано следење на промените
Технологија	Високо	Клучна за ефикасност и транспарентност
Репутација на брендот	Средно високо	Важна за првичен интерес кај кандидатите

Во заклучок, германските компании мора да балансираат меѓу своите глобални практики и локалниот контекст во Република Северна Македонија. Разбирањето на факторите што влијаат врз регрутирањето не е само предност, ами е неопходност за адаптација и долгорочна одржливост. Примената на стратегии засновани на реални фактори води до подобар избор на кадри, пониска флукуација и подобра внатрешна култура на организациите.

2.3. Стратегии за регрутирање таленти во германските компании

Развојот на стратегиите за регрутирање таленти во германските компании има длабоки историски корени и е тесно поврзан со еволуцијата на индустрискиот сектор, образовниот систем и менаџмент теориите што доминирале во различни времиња. Во контекст на нивната работа во странство, вклучително и во Република Северна Македонија, овие компании носат со себе структурирани пристапи кои се приспособуваат на локалниот пазар, но ја задржуваат суштината на германската работна дисциплина и вредност за квалитет (Scholz, 2020).

3. Историски развој на стратегиите за регрутирање

Во текот на индустриската револуција во Германија (крај на 19 век), потребата од стандардизирана и технички подготвена работна сила довела до развој на **дуалниот образовен систем**, во кој учениците истовремено учат теорија во училишта и работат во компании. Овој систем не само што продуцираше квалификуван кадар туку и воспостави долгорочен однос меѓу образованието и компаниите – првата стратегија за регрутирање заснована на интерни обуки (Busemeyer & Trampusch, 2012).

Со напредокот на 20 век, по Втората светска војна, германските компании сè повеќе интегрираат **институционализирани програми за човечки ресурси**, со фокус на дисциплина, ефикасност и долгорочна вработеност. Работниот однос се базирал на стабилност, лојалност и постепено напредување во хиерархијата, што барало внимателна селекција уште при регрутирањето.

Во доцниот 20 и во почетокот на 21 век, стратегиите еволуираат кон **глобално брендирање на работодавачот**, каде што компаниите настојуваат да создадат слика на атрактивно место за работа, со силна организациска култура, отвореност кон иновации и можности за развој. Токму тука започнува да се применува концептот на "Employer Branding" и "Talent Acquisition Strategy" како алатки за долгорочна конкурентност.

Развојот на стратегиите за регрутирање таленти во германските компании има длабоки историски корени и е тесно поврзан со еволуцијата на индустрискиот сектор, со дуалниот образовен систем и со доминантните менаџмент теории во различни историски периоди. Германскиот модел на управување со човечки ресурси традиционално се темели на долгорочно планирање, институционална стабилност и силна врска меѓу образованието и пазарот на трудот, што резултира со систематски пристап кон идентификација, селекција и развој на таленти (Scholz, 2020).

Особено значајна улога во обликувањето на стратегиите за регрутирање има дуалниот систем на стручно образование и обука, кој овозможува рана идентификација на потенцијални кадри и нивна постепена интеграција во корпоративната култура. Преку комбинација на теоретско образование и практична работа, германските компании обезбедуваат континуитет во снабдувањето со квалификувана работна сила,

минимизирајќи ги ризиците од несоодветен кадар и висока флукуација на вработени (Busemeyer & Trampusch, 2012).

Со процесите на глобализација и интернационализација на деловното работење, стратегиите за регрутирање на германските компании претрпуваат значајни трансформации. Фокусот постепено се проширува од националниот пазар на трудот кон меѓународни извори на таленти, при што сè поголемо значење добиваат интеркултурните компетенции, адаптивбилноста и дигиталните вештини. Во овој контекст, регрутирањето не се сведува исклучиво на пополнување на одделни работни позиции, туку станува стратешка алатка за градење конкурентска предност и одржлив организациски развој (Becker, 2019).

Во контекст на нивното работење во странство, вклучително и во Република Северна Македонија, германските компании имплементираат структурирани и стандардизирани пристапи за регрутирање, кои истовремено се приспособуваат на локалните пазарни услови и на законската рамка. Овие пристапи обично вклучуваат транспарентни процедури за селекција, јасно дефинирани критериуми за компетенции и силен акцент на професионалната етика и на организациската култура. И покрај локалните адаптации, суштината на германската работна дисциплина, ориентацијата кон квалитет и прецизност, како и долгорочната перспектива во управувањето со човечки ресурси остануваат доминантни вредности (Scholz, 2020; Müller, 2021).

Оттука, стратегиите за регрутирање таленти во германските компании може да се согледаат како динамичен и еволутивен процес, кој ги интегрира традиционалните институционални модели со современите трендови во управувањето со човечки ресурси. Овој пристап овозможува ефективно усогласување на корпоративните цели со локалните специфики на пазарот на трудот, што е од особена важност за нивното успешно и одржливо работење во земјите домаќини, како што е Република Северна Македонија.

Развојот на стратегиите за регрутирање таленти во германските компании има длабоки историски корени и е тесно поврзан со еволуцијата на индустрискиот сектор, со дуалниот образовен систем и со доминантните менаџмент теории во различни историски периоди. Германскиот модел на управување со човечки ресурси традиционално се темели на долгорочно планирање, институционална стабилност и силна поврзаност на

образованието и пазарот на трудот, што резултира со систематски и структурирани пристапи кон идентификација, селекција и развој на таленти. Во овој контекст, регрутирањето не се третира исклучиво како оперативна функција, туку како стратешки процес, кој придонесува за одржливиот развој и конкурентноста на компаниите. Во услови на интернационализација на деловното работење, германските компании ги пренесуваат овие принципи и во странство, вклучително и во Република Северна Македонија, при што ги адаптираат своите регрутациски практики кон локалните пазарни услови, но ја задржуваат суштината на германската работна дисциплина, ориентацијата кон квалитет и прецизност.

3.1 Современи стратегии – онлајн регрутирање и дигитализација

Во денешно време, германските компании користат цел арсенал од **дигитални алатки и платформи за регрутирање**, вклучувајќи:

- **Автоматизирани системи за следење на апликациите (ATS)**
- **LinkedIn Recruiter и Xing (германска професионална мрежа)**
- **Платформи за виртуелни интервјуа како HireVue**
- **Алгоритамски анализи на профили и професионални биографии (CV)**

Овие алатки овозможуваат не само побрз и ефикасен процес, ами и процена базирана на податоци (data-driven recruitment), каде што се анализираат KPI за успешноста на кандидатите во одредени улоги.

Дополнително, **регрутирањето "Remote-first"** добива на значење, особено по пандемијата со COVID-19. Германските компании, дури и кога отвораат претставништва во странство, како што е Република Северна Македонија, дозволуваат хибриден или целосно онлајн начин на работа, со што го прошируваат базенот на таленти, но и ги менуваат стратегиите за интеграција и обука.

Табела 6: Еволуција на стратегиите за регрутирање во германските компании

Период	Главни стратегии	Карактеристики
1900–1950	Обуки на работното место (дуален систем)	Занаетчиски пристап, лојалност

1950–1980	Внатрешна мобилност, долгорочна кариера	Формална селекција, стандардизирани критериуми
1980–2000	Менаџмент на таленти и HR одделенија	Психолошки тестови, интервјуа во фази
2000–2015	Брендирање на работодавачот	Employer Branding, интернационални стратегии
2015–денес	Дигитален HR и автоматизација	Онлајн апликации, аналитика, виртуелно вработување

3.2 Моделот на регрутирање според германски стандарди

Една од најприменуваните стратегии е **компетенцискиот модел на регрутирање**, во кој секоја позиција има јасно дефинирани:

- технички вештини (hard skills),
- социо-емоционални компетенции (soft skills),
- културна усогласеност (cultural fit).

Овој модел најчесто се користи во компании како Bosch, BMW, Siemens, и го следат и нивните подружници во странство. Во Република Северна Македонија овој модел се применува преку:

- **детални описни формулари на работните позиции**
- **повеќефазни интервјуа** (вклучително и панел-интервјуа)
- **практични задачи пред конечната одлука**

Табела 7. Споредба на регрутирање – Германска подружница – Домашна компанија

Критериум	Германска компанија во Република Северна Македонија	Домашна компанија
Број на фази во селекцијата	3–5	1–2
Тестирање	Да (технички + soft skills)	Ретко
Онбординг процес	Стандардизиран, до 3 месеци	Неконзистентен
Продолжено следење	Да	Повремено

Современи онлајн стратегии

- Платформи за огласување: LinkedIn, StepStone, Indeed.de
- Видеоинтервјуа со AI-поддршка
- „Blind Recruitment“ елиминирање на податоците за возраст/пол/етничка припадност во првата фаза
- Партнерства со универзитети за регрутирање млад кадар
- Интернационални кампањи за „глобални млади таленти“

Во Република Северна Македонија овие стратегии бараат одредена **адаптација**, особено поради:

- пониската дигитална писменост кај дел од апликантите,
- разликите во очекувањата за интервјуа и формалност,
- поинаквите културни норми за кариера и напредување.

Поради ова, германските компании сè почесто користат **локални HR експерти**, но со континуирана обука за германските стандарди. Германските компании применуваат стратегии што еволуирале низ децении и тие вклучуваат висок степен на структуралност, дигитализација и интернационален пристап. Во Република Северна Македонија тие успеваат да го пренесат овој модел со приспособување на локалниот пазар, истовремено подигнувајќи го нивото на регрутациските практики во целата бизнис заедница. Ваквото транснационално менаџирање на таленти претставува мост меѓу германските стандарди и македонската реалност – со потенцијал за долгорочна институционална и професионална корист.

4. Релевантни истражувања и анализи на регрутирањето во мултинационални компании

Има многубројни студии во кои се испитувале аспектите на претприемачката култура и регрутирањето во различни контексти, со кои може да се добијат вредни сознанија.

Студија за претприемачка култура и стратегии за регрутирање (Vosma et al., 2012): Во оваа студија се испитуваше влијанието на националната претприемачка култура врз стратегиите за регрутирање во различни земји. Иако конкретно не се фокусира на германските организации во Република Северна Македонија, се утврди силна корелација меѓу претприемачката култура и иновативните стратегии за регрутирање. Во земјите со силни претприемачки култури, организациите имаат тенденција да користат покреативни и пофлексибилни стратегии за да ги привлечат и да ги задржат талентите.

Германска претприемачка култура и практики за човечки ресурси (Kollmann et al., 2017): Колман и колегите спроведоа студија за влијанието на германската претприемачка култура врз практиките за човечки ресурси во малите и средни претпријатија. Студијата покажа дека германската претприемачка култура, која се карактеризира со спој на преземање ризик, иновации и структурирано планирање, значително влијаеше врз практиките за човечки ресурси во овие мали и средни претпријатија. Ова вклучуваше регрутирање, каде што беше забележана предност за кандидатите што покажуваат потенцијал за иновации и приспособливост.

Претприемачка ориентација и практики за човечки ресурси (De Massis et al., 2015): Оваа студија се фокусираше на влијанието на претприемачката ориентација врз практиките за управување со човечки ресурси во семејните фирми. Наодите сугерираат дека фирмите со силна претприемачка ориентација имаат уникатни практики за управување со човечки ресурси, вклучително и регрутирање. Таквите фирми ги ценеа претприемачките особини како што се: креативноста, приспособливоста и проактивноста во нивните процеси на регрутирање.

Во современиот глобализиран деловен свет, регрутирањето во мултинационалните компании претставува суштински процес што директно влијае врз

конкурентноста, иновативноста и долгорочниот успех на организациите. Овие компании, како што се германските корпорации со активност во Република Северна Македонија, применуваат стратегии за регрутирање што се резултат на децениска еволуција, научни сознанија, технолошки иновации и интеркултурна адаптација. Истражувањата покажуваат дека регрутирањето не е само административна функција туку е стратешки инструмент кој ги обликува културата, вредностите и ефикасноста на мултинационалните компании. Преку анализа на релевантни истражувања од академската и од применетата литература, може да се согледа дека стратегиите за регрутирање во мултинационалните компании се засноваат на три клучни столба: предиктивна аналитика, културна интелигенција и дигитална трансформација на човечките ресурси. Особено важна е примената на модели како што се „person-organization fit“ и „competency-based selection“, кои имаат за цел да обезбедат вработување поединци кои не само што ги поседуваат техничките вештини туку и се вклопуваат со вредностите и динамиката на организацијата. Мултинационалните компании често користат меѓународно признати алатки за процена, како психометриски тестови, симулациски центри и структурирани интервјуа, како и анализа на големи податоци (Big Data) за да го оптимизираат процесот на селекција.

Во контекст на Република Северна Македонија овие практики се приспособуваат според културниот, институционалниот и пазарниот контекст, но го задржуваат германскиот пристап кон дисциплина, стандардизација и мерливост. Релевантните истражувања покажуваат дека мултинационалните компании во државата најчесто имаат сопствени системи за управување со човечки ресурси, одделени од националните практики, при што се применуваат интернационални регрутациски рамки, како што се моделот на глобален HRM од Bartlett & Ghoshal или теоријата за адаптација на културната дистанца од Hofstede. Во практиката, ова се манифестира преку процеси што вклучуваат подетален скрининг, мултиканални кампањи за регрутација, дигитализирана комуникација со кандидатите и долгорочни програми за талент менаџмент. Преку анализата на студии од случаи и компаративни истражувања, се потврдува дека германските компании во Република Северна Македонија се во водство според примената на овие практики, со тоа што постигнуваат повисоко задоволство на вработените, помала флукуација и поголема продуктивност во однос на домашните компании.

Дополнително, компаративната анализа меѓу германски и македонски пристапи кон регрутацијата открива јасна разлика во употребата на технологија и структурираноста на процесите. Додека домашните компании често се потпираат на препораки и директни апликации, мултинационалните компании користат интегрирани HR системи како SAP SuccessFactors, Oracle Taleo или Workday, што овозможуваат реално-временски пристап до податоците, евалуација на компетенциите и проследување на кандидатите низ повеќе фази. Една од критичните придобивки што ги имаат мултинационалните компании е нивната способност да вградат процеси за континуирано подобрување засновани на глобални индикатори на перформансите (KPIs) и повратни информации од апликантите. Истовремено, тие ги имплементираат принципите на вклученост, разновидност и еднакви можности, што особено доаѓа до израз во делот на онлајн регрутирање, каде што кандидатите се евалуираат без пристрасности за етничка, родова или возрастна припадност. Тоа ги прави овие компании поатрактивни за млади таленти, дипломирани студенти и искусни професионалци кои ги ценат професионалноста и предвидливоста на процесот.

Истражувањата исто така укажуваат дека германските компании применуваат стратегија на „локализација со глобален пристап“, што значи дека регрутациските практики се стандардизирани во основата, но флексибилни за адаптација според локалните пазарни услови. Така, во Република Северна Македонија се користат дополнителни механизми како соработка со универзитети, локални портали за огласи и интерни програми за препорака на кандидати. Во однос на мерењето на ефективноста, мултинационалните компании се потпираат на метрики како: просечното време до вработување, задоволство на кандидатите и соодносот на понудени и прифатени понуди, што придонесува за постојано унапредување на регрутацијата. На тој начин, регрутирањето не е изолиран процес, туку интегрирана компонента од корпоративната стратегија која е клучна за остварување на пазарните и на организациските цели.

Сумирано, релевантните истражувања и анализи на регрутацијата во мултинационалните компании потврдуваат дека најуспешните практики се оние што ги комбинираат технолошката ефикасност, културната адаптација и стратешката ориентација. Германските компании во Република Северна Македонија ја следат оваа рамка со висока прецизност, со што создаваат пример за ефективен трансфер на меѓународни практики во локален контекст. Ваквото регрутирање не само што

обезбедува висококвалификуван кадар туку и изградува организациска култура што поттикнува лојалност, професионален развој и долгорочна конкурентност на пазарот.

Понатамошните анализи покажуваат дека регрутациските практики во мултинационалните компании се сè повеќе ориентирани кон стратегиско поврзување со корпоративните цели, при што се напушта традиционалниот модел на административно вработување и се преминува кон модели базирани на предвидувања и аналитика. Мултинационалните компании го гледаат регрутирањето како процес што не само што треба да пополни празни позиции туку и да придонесе за иновации, квалитет на организациска култура и долгорочна стабилност. Студиите спроведени во рамките на Европската Унија, како и истражувањата објавени од страна на World Economic Forum и Eurofound, ја истакнуваат потребата за адаптација на регрутациските процеси според промените на пазарот на трудот, демографските трендови и дигиталната трансформација.

Во таа насока, во повеќе релевантни истражувања се идентификувани следниве клучни промени што ги воведуваат мултинационалните компании во нивните регрутациски системи:

- **Интеграција на дигитални алатки:** Платформи за автоматизирано вработување, системи за управување со апликации (ATS), и алатки за проценка базирани на вештачка интелигенција (AI) стануваат стандард во водењето на регрутацијата.
- **Премин кон онлајн интервјуа и виртуелна селекција:** Особено по пандемијата на COVID-19, значително се зголеми употребата на алатки како Zoom, Microsoft Teams, HireVue и слични системи за видеоинтервјуа.
- **Фокус на employer branding:** Компаниите развиваат силна стратегија за брендирање на работодавачот како дел од процесот на привлекување таленти, со јасни пораки за култура, вредности и придобивки.
- **Дефинирање на diversity & inclusion цели:** Сè поголем број мултинационални компании поставуваат KPI-и и метрики за различност и вклученост во регрутациските практики.

Резултатите од споредбени анализи на европскиот пазар покажуваат дека германските компании во голема мера ги прифаќаат овие трендови. Тие се

карактеризираат со рано усвојување на технологија, ригорозни процеси за квалитативна процена и системски пристап во управување со кандидатски искуства. Одделни студии, како што се истражувањата на Boston Consulting Group и McKinsey & Company, наведуваат дека компании што користат вештачка интелигенција во регрутацијата имаат за 30% побрз процес на вработување и 25% поголема соодветност на избраните кадри (APA, 2022).

Примерите на мултинационални компании што имаат успешно имплементирани вакви стратегии, како Siemens, Bosch, и SAP потврдуваат дека:

- **Регрутацијата се претвора во предиктивен процес:** Преку анализа на податоци од апликантите, минатите циклуси на вработување и потребите на пазарот, компаниите предвидуваат кои кандидати ќе бидат најуспешни во одредена улога.
- **Се применуваат „Skill-based hiring“ модели:** Наместо класична биографија, сè повеќе се анализираат компетенции, решени проблеми, практични задачи и културно совпаѓање.
- **Employee referral programs (ERP) се исклучително ефикасни:** Регрутирањето преку препораки бележи повисок *retention rate* и поголема продуктивност.

Во контекст на Република Северна Македонија, приспособувањето на ваквите практики бара дополнителни напори во образовниот систем, локалната регулатива и културните очекувања. Меѓутоа, компаниите што се дел од германскиот стопански екосистем (на пр. Dräxlmaier, Kromberg & Schubert, Kostal) веќе демонстрираат имплементација на следниве принципи:

- Онлајн регрутација преку глобални платформи (LinkedIn, Glassdoor, Indeed)
- Соработка со локални универзитети и стручно образование за креирање „pipeline“ на таленти
- Интернационални тренинг-програми за младите кадри, кои вклучуваат обучување во Германија

Истражувањата од ЕУ укажуваат дека мултинационалните компании се во предност во однос на домашните претпријатија благодарение на:

- Примена на структурирани интервјуа
- Тестирање на когнитивните способности и *soft skills*
- Мониторинг на регрутациските циклуси и перформанси на вработените по ангажман

Заклучно, релевантните истражувања и анализи го потврдуваат значењето на регрутацијата како основа на организацискиот успех. Германските компании што оперираат во Република Северна Македонија дејствуваат како носители на иновации и високи стандарди, нудејќи модел кој може да биде адаптиран и од другите субјекти на пазарот. Она што ги издвојува е нивната способност да ги синтетизираат научните знаења, интернационалните искуства и локалниот контекст во една кохерентна стратегија на вработување.

5. Германски компании што се вклучени во производството и во технолошкиот сектор во Република Северна Македонија

Компаниите избрани за оваа анализа претставуваат дел од најголемите германски инвеститори во производствениот и во технолошкиот сектор во Република Северна Македонија. Секоја од нив има значителен број вработени и јасно дефинирана корпоративна структура која им овозможува да пренесат дел од германската организациска култура на локално ниво.

Dräxlmaier, Kostal, Kromberg & Schubert, Schmitz Cargobull и **Telekom** се издвојуваат со својата долгорочна посветеност, со опсегот на активности и влијанието врз локалниот пазар на трудот. Историјата на нивното влегување во македонската економија ќе се анализира преку годините на основање, фазите на развој и нивната улога како носители на индустриска трансформација.

1. Dräxlmaier – структура, вработени, вредности

Компанијата **Dräxlmaier Group** е една од најпрестижните германски семејни компании во автомобилската индустрија, основана во 1958 година со седиште во Вилсбибург, Германија. Специјализирана е за производство на кабелски инсталации, ентериерни компоненти и електронски системи за премиум брендови како BMW, Mercedes-Benz, Audi и Porsche. Присуството на Dräxlmaier во Република Северна Македонија започна во 2012 година со отворање на производствен капацитет во Кавадарци, што претставуваше дел од стратегијата за проширување на глобалниот синџир на снабдување и оптимизација на трошоците. Инвестицијата беше дочекана како еден од првите значајни влезови на германски капитал во македонската автомобилска индустрија.

Организациската структура на Dräxlmaier во Република Северна Македонија е базирана на вертикална хиерархија со јасно дефинирани одговорности и процеси. Компанијата применува централизирано донесување одлуки на стратешко ниво, додека тактичките и оперативните активности се спроведуваат локално, во координација со матичната компанија. Овој пристап овозможува стандарден квалитет на производите,

усогласен со германските норми, и истовремено гарантира флексибилност на локално ниво. Внатрешната комуникација се спроведува преку дигитални алатки, контролни листи и неделни брифинзи, со цел обезбедување транспарентност и отчетност во секој дел од процесот.

Кога станува збор за човечките ресурси, Dräxlmaier вработува неколку илјади лица во Македонија, претежно во производствените линии, логистика, квалитет и инженеринг. Селекцијата на кадарот се врши преку стандардизирани процедури: првичен филтер, техничко тестирање и интервјуа со стручна комисија. Обуката на вработените е континуиран процес, кој вклучува едукативни модули, е-учење, практична работа и периодични процени на перформансите. Dräxlmaier поставува високи очекувања за дисциплина, точност и посветеност, што е дел од германскиот модел на управување со човечки ресурси.

Клучните вредности што ги негува Dräxlmaier се: **одговорност, иновација, прецизност, интегритет и тимска работа**. Овие вредности не се само формално наведени, туку се интегрирани во секојдневните активности преку внатрешни кодекси, интерни кампањи и програми за развој на вработените. Преку систем на менторство, компанијата ги поддржува нововработените во нивната интеграција, додека вработените со искуство се стимулирани да станат лидери и обучувачи во рамките на компанијата.

Системот на наградување е транспарентен и базиран на резултати – индивидуалните и тимските успеси се вреднуваат со бонуси, признанија и можности за интернационални обуки. И социјалната одговорност е присутна, преку соработка со локални технички училишта, доделување стипендии и поддршка на образовни и хуманитарни иницијативи.

Преку своето присуство во Република Северна Македонија, Dräxlmaier не само што ја подобрува економската слика во регионот туку и придонесува за трансформација на работната етика и пристапот кон професионалниот развој. Компанијата служи како репер за тоа како може германската индустриска култура да се имплементира во локален контекст, задржувајќи ги основните вредности и истовремено приспособувајќи се кон специфичностите на македонскиот пазар.

2. Kostal – организациска култура и пристап кон локалниот пазар

Компанијата **Kostal Group** е основана во 1912 година во Луденшајд, Германија, и денес е една од водечките фамилијарни технолошки компании во автомобилската индустрија, специјализирана за развој и производство на електронски, електромеханички и мехатронски компоненти. Со присуство во над 20 земји, Kostal има развиена глобална мрежа и поставени високи стандарди за квалитет, иновации и одржливост. Во Република Северна Македонија компанијата ја отвори својата фабрика во Охрид во 2015 година, како дел од стратегијата за проширување на своето глобално производствено портфолио. Изборот на Република Северна Македонија се базираше на комбинација од економски бенефиции, геостратешка позиција и достапност на технички образован кадар.

Организациската култура на Kostal се темели на принципите на доверба, транспарентност и континуирано подобрување. Компанијата промовира **отворена комуникација, тимска одговорност и професионална етика**, при што секој вработен се охрабрува да биде проактивен, да изразува мислење и да предлага решенија. Комуникациските канали се воспоставени на сите нивоа – од секојдневни оперативни состаноци до дигитални платформи за управување со знаење и колаборација. Во Kostal се посветува особено внимание на инклузивноста и рамноправноста, со негување на организациската клима каде што секој вработен се чувствува ценет и прифатен.

Пристапот кон локалниот пазар е внимателно структуриран и се одвива преку адаптација на глобалните вредности на Kostal кон специфичностите на македонската работна средина. Компанијата активно соработува со локалните образовни институции, технички училишта и универзитети преку програми за пракса, технички курсеви и едукативни стипендии. Регрутацијата се базира на принципи на еднакви можности и стандардизирани чекори, кои вклучуваат психолошко тестирање, техничка проценка и повратни интервјуа. Притоа, голем акцент се става на меките вештини, аналитичкото размислување и подготвеноста за учење.

Kostal посветува значителни ресурси на внатрешна едукација и усовршување, преку создавање локални центри за обука, но и преку испраќање кадри на обука во матичната компанија во Германија. HR практиките вклучуваат систематско следење на

перформансите, годишни развојни планови и дефинирање на индивидуални цели за секој вработен. Развојот на лидерството се стимулира преку програми за интерна промоција и менторство.

Интегритетот е темелен дел од организациската култура – во Kostal се практикува култура на одговорност каде што грешките се анализираат, а не се санкционираат, за да се учи од нив и да се унапредува процесот. Оваа култура на отворено учење овозможува вработените да бидат самостојни, но и целосно интегрирани во тимската динамика. Оценувањето на задоволството на вработените се врши редовно, при што се преземаат конкретни мерки за подобрување на работните услови.

Во однос на корпоративната одговорност, Kostal активно инвестира во локалната заедница, спроведува активности за заштита на животната средина, поддржува социјални иницијативи и вклучува вработени во волонтерски акции. Иновативноста се стимулира преку внатрешни натпревари, предлог-системи и награди за креативни решенија.

Нивниот пристап кон управување со човечки ресурси ја рефлектира германската педантерија и стратешко размислување, но адаптиран во пријателски и поттикнувачки локален контекст. Со тоа, Kostal успева да изгради хибридна култура која ги спојува германските вредности со македонската реалност, што резултира со висока продуктивност, ниска флукуација и висока мотивација кај вработените. Компанијата претставува успешен пример за тоа како може транснационалните вредности да се интегрираат во нова културна средина без да се наруши нејзината автентичност.

3. Kromberg & Schubert – регрутација и интеграција на млади кадри

Kromberg & Schubert, реномирана германска компанија основана во 1902 година, е глобален производител на кабелски системи и пластични компоненти за автомобилската индустрија. Со своите повеќе од 50 локации низ светот и над 50.000 вработени, таа е симбол за традиција, прецизност и технолошка иновација. Компанијата започна со работа во Република Северна Македонија во 2012 година, со отворање модерен производствен погон во индустриската зона Жабени, Битолско. Одлуката за инвестиција беше мотивирана од стратешката локација, ниските оперативни трошоци и

човечкиот потенцијал на локалната млада популација, која беше оценета како технички поткована и отворена за тренинг и развој.

Една од клучните стратегии на Kromberg & Schubert во Македонија е **фокусот на регрутација и интеграција на млади кадри**, особено ученици и дипломци од техничките и машинските училишта и факултети. Компанијата разви систематски пристап за идентификување таленти преку соработка со образовни институции, учество на саеми за кариера, промотивни активности и организирање отворени денови во фабриката. Регрутацијата е транспарентна, со јасно дефинирани чекори: онлајн апликација, техничко тестирање, интервју со HR тимот и финална процена со менаџерите на оддели. Посебен акцент се става на потенцијалот за учење, мотивираноста и способноста за работа во тим.

Kromberg & Schubert воспостави **сопствен центар за обука**, каде што младите нововработени минуваат низ неколкунеделна иницијална едукација преку која се запознаваат со производствените процеси, безбедносните протоколи, организациската култура и очекуваните перформанси. Наставата е интерактивна, базирана на принципот „учење преку работа“, и вклучува симулации, менторство и практична работа. Секој млад вработен добива ментор – искусен колега кој го следи неговиот развој и му обезбедува поддршка во процесот на адаптација.

Организациската култура на Kromberg & Schubert се темели на вредности како **точност, одговорност, почитување на процедурите и тимска соработка**. Младите вработени брзо се интегрираат преку тимски активности, мотивациски состаноци и програми за препознавање на успехот. Компанијата негува динамична работна средина со фокус на резултатите, но и со простор за личен развој. Перформансите се следат преку месечни извештаи и повратна информација од супервизорите, при што оние што покажуваат висок ангажман добиваат можности за унапредување.

Еден од уникатните пристапи на компанијата е **„ротација на позициите“** – младите се обучуваат на повеќе работни места за да стекнат пошироко разбирање за производствениот процес и да ја развијат флексибилноста. Дополнително, за ученици и студенти има програми за дуално образование, преку кои практичната работа во фабриката се надополнува со теоретска настава во училиштата. Овој пристап не само

што ги намалува трошоците за дополнително обука туку и создава подготвени и лојални кадри.

Kromberg & Schubert исто така применува програми за ментално здравје, ангажираност и благосостојба на младите, вклучително и тимски спортови, настани за вмрежување и обуки за управување со стрес. Овие иницијативи се дел од пошироката стратегија за создавање работна средина која ја поддржува **младата генерација во транзиција од образование кон стабилно вработување.**

Вреднувањето на младиот кадар како основа за долгорочен развој е вградена во корпоративната визија на компанијата. Поради тоа, многу од сегашните тим-лидери и супервизори започнале како производствени работници. Тоа претставува доказ за функционалноста на моделот на интерна промоција и континуирано професионално надградување.

Со воспоставувањето на структуриран систем за регрутација и развој на млади, Kromberg & Schubert не само што ја стабилизира својата продуктивност туку и позитивно влијае врз економската мобилност на младата популација во регионот. Компанијата претставува успешен пример за германски пристап кон управување со човечки ресурси адаптиран на локалните услови, притоа задржувајќи ги своите високи стандарди и вредности.

4. Schmitz Cargobull – индустриска култура и иновации

Schmitz Cargobull, основана во 1892 година во Германија, е водечки европски производител на полуприколки, приколки и камионска каросерија за разни типови товар. Позната по својата иновативност, технолошкиот напредок и врвните индустриски стандарди, компанијата е пример за германскиот инженерски пристап базиран на издржливост, квалитет и оптимизација. Влегувањето на Schmitz Cargobull во Република Северна Македонија се случи со изградбата на модерен производствен погон во индустриската зона Бунарцик во 2018 година, што претставуваше дел од стратегијата за диверзификација и проширување кон нови пазари во југоисточна Европа.

Од самиот почеток, **индустриската култура што ја пренесе компанијата во Република Северна Македонија се темели на Lean производствени принципи, Six**

Sigma методологија, и стандардизирани работни процедури кои ја минимизираат грешката и го зголемуваат квалитетот. Секоја фаза од производствениот процес е детално документирана и подложна на мерење, анализа и континуирано подобрување. Така се создава култура на дисциплина, отчетност и висока ефикасност, која постепено се вградува во свеста и во навиките на локалниот кадар.

Во Schmitz Cargobull **иновацијата не е само технолошка алатка туку е и вградена во самата организациска ДНК.** Компанијата постојано развива нови материјали, понапредни производствени процеси и интегрирани софтверски решенија за следење на транспортните системи. Истовремено, вработените се охрабруваат да бидат дел од процесот на иновација преку систем на предлози, тимски сесии за креативно решавање проблеми и отворени повици за интерни подобрувања.

Во однос на човечките ресурси, Schmitz Cargobull применува **структуриран и модуларен систем на обука**, кој започнува со иницијална адаптација на новите вработени и продолжува со специјализирани технички и менаџерски обуки. Посебен акцент се става на дигиталната писменост и познавањето на автоматизирани системи, со оглед на високото ниво на механизација и роботизирани процеси во производството. Обуките се спроведуваат и во соработка со германски стручњаци, а дел од персоналот има можност за размена и практична работа во фабриките во Германија.

Карактеристично за Schmitz Cargobull е тоа што **секоја работна позиција има јасно дефиниран опис, КРІ (критериуми за перформанс), и годишен план за развој.** Перформансите се следат преку редовни извештаи и се поврзани со системот на наградување. Вработените што покажуваат високи резултати, лидерски капацитети и проактивност добиваат шанса за внатрешна промоција, управување со тимови и учество во меѓународни проекти.

Организациската клима се одликува со **јасна хиерархија, но и отворени канали за повратна информација.** Лидерскиот стил е авторитетен, но со инклузивен елемент, каде што се поттикнуваат активна комуникација, предлози и отчетност. Тимските состаноци се секојдневна практика, а сите операции се координираат преку ERP системи кои овозможуваат следење на ефективноста во реално време.

Schmitz Cargobull во Република Северна Македонија инвестира и во корпоративна одговорност, посебно во **образованието и техничката едукација на младите**. Преку стипендии, пракси и дуално образование, компанијата креира кадар подготвен да одговори на високите стандарди на производствена прецизност. Вложува и во работната средина, која ги следи стандардите за безбедност, ергономија и психофизичка добросостојба на вработените.

Клучната предност на Schmitz Cargobull е способноста да воспостави **структура што не трпи импровизација**, но сепак е доволно флексибилна за да одговори на локалните предизвици. Со ова, компанијата претставува мост меѓу германскиот индустриски перфекционизам и македонската работна реалност, обезбедувајќи квалитетно производство, стабилност на работните места и континуиран развој на вработените.

Нивниот пример ја илустрира моќта за **комбинирање на дигитална трансформација, високостандарден менаџмент и локална адаптација**, што овозможува создавање конкурентна и одржлива индустриска основа во Република Северна Македонија. Schmitz Cargobull се етаблира не само како производствен лидер туку и како пример за одговорен и визионерски инвеститор.

5. Telekom – дигитална трансформација и претприемачки дух

Makedonski Telekom, дел од **Deutsche Telekom Group**, е водечки оператор во областа на телекомуникациите во Република Северна Македонија. Компанијата има богата историја која датира од првата телефонска линија во Скопје во 1883 година, а денес е еден од главните двигатели на дигиталната трансформација во земјата. По приватизацијата во 2001 година и влезот на германскиот инвеститор – T-Mobile International, организациската структура и корпоративната култура претрпеа длабоки реформи, ориентирани кон ефикасност, дигитализација и усогласување со европските стандарди. Инвестицијата претставуваше почеток на една нова ера во македонскиот ИКТ сектор, со јасен фокус на квалитет, иновација и корисничко искуство.

Клучен аспект во работата на Telekom е **дигиталната трансформација** – процес кој не се ограничува само на понудата на дигитални производи и услуги, туку вклучува и целосна реорганизација на внатрешните процеси, структурата, односот со клиентите и

менаџментот на човечки ресурси. Дигитализацијата е поставена како корпоративна вредност, а сите вработени се охрабруваат и обучуваат да развиваат дигитални вештини, да користат нови алатки и да го прифатат принципот на континуирана промена. Тимовите се организирани според агилни методологии (Scrum, Kanban), што овозможува брза адаптација, интердисциплинарна соработка и трансфер на знаење во реално време.

Во контекст на **претприемачкиот дух**, Telekom го промовира концептот на „интрапретприемаштво“ – односно мотивирање на вработените да иницираат идеи, да преземаат одговорност и да развиваат решенија што се во интерес и на компанијата и на клиентите. Ова се реализира преку интерни стартап програми, хакатони, дигитални лаборатории и инкубатори за идеи. Вработените имаат можност да предложат иновативни решенија кои потоа се тестираат во пилот-фази, со поддршка од менаџментот и техничките тимови. На тој начин се поттикнува креативноста, а истовремено се гради култура на доверба и автономија.

Од аспект на HR, Telekom има развиено современа платформа за управување со човечки ресурси, која вклучува е-регрутација, дигитални досиеја, автоматизирани процеси за следење на учинокот и алатки за планирање на кариерата. Регрутацијата се заснова на дигитална процена на компетенциите, културната усогласеност и потенцијалот за развој, при што се применуваат алатки за психометриско тестирање, видеоинтервјуа и дигитални центри за оценување. Посебен фокус се става на дигитални профили – програмери, data analysts, cloud архитекти и стручњаци за кибер-безбедност.

Telekom активно работи на **развој на младите кадри**, преку стипендии, академии за млади таленти, и програми за дуално образование во соработка со техничките училишта и со универзитетите. За вработените постојат структурирани патеки за развој, менторски програми, онлајн обуки и мобилност во рамките на групацијата Deutsche Telekom. Компанијата ги негува инклузивноста, родовата еднаквост и диверзитетот како клучни вредности, што се огледува во застапеноста на жени на лидерски позиции, мултикултурните тимови и флексибилните работни модели.

Организациската култура на Telekom во Македонија е **поставена врз три столба: иновација, одржливост и ориентираност кон клиентот**. Вработените се мотивираат преку транспарентен систем на награди, признанија за иновации, бонуси базирани на

резултати, како и преку можности за напредување во рамките на регионалната и глобалната структура. Се организираат интерни натпревари, работилници и конференции за споделување знаења, што ги поттикнува и внатрешното учење и професионалниот развој.

Telekom исто така е активен општествен чинител, преку проекти поврзани со **дигитална писменост, зелени иницијативи и едукација на маргинализирани групи**. Кампањите „Дигитална училница“ и „Безбедно онлајн“ се примери за нивната посветеност кон заедницата и одржливиот развој.

Со ова, Telekom успешно демонстрира како може германската бизнис култура и технолошката визија да се интегрираат во локален контекст, создавајќи ефикасна, етичка и иновативна организација. Преку постојаната трансформација, компанијата поставува стандарди и инспирира други локални бизниси да прифатат дигитална еволуција и модерен пристап кон управување со човечки ресурси и организациски перформанси.

II. ИСТРАЖУВАЧКИ ДЕЛ

Проблем на истражувањето

Во услови на засилена глобализација и интернационализација на пазарите на труд, претприемачката култура и стратегиите за управување со човечки ресурси стануваат клучни фактори за конкурентноста и одржливиот развој на компаниите. Германските компании, препознатливи по својата силна организациска дисциплина, систематичност и ориентација кон квалитет и иновации, претставуваат значаен сегмент од странските директни инвестиции во Република Северна Македонија. Нивното присуство не влијае само врз економскиот раст и вработувањето туку и врз трансферот на организациски вредности, управувачки модели и современи HR практики во локалниот контекст.

Претприемачката култура во германските компании се темели на јасно дефинирани вредности како што се: одговорноста, ефикасноста, долгорочната ориентација и континуираното унапредување на знаењата и вештините на вработените. Овие карактеристики се директно поврзани со начинот на кој компаниите пристапуваат кон регрутацијата, селекцијата, обуката и задржувањето на кадарот. Во тој контекст, регрутацијата не се сфаќа исклучиво како технички процес на пополнување работни позиции, туку како стратешка алатка за градење организациски капацитети и одржување на конкурентска предност.

Спротивно на тоа, македонскиот пазар на трудот се карактеризира со специфични институционални, културни и социо-економски особености, кои често влијаат врз начинот на кој се имплементираат странските управувачки модели. Разликите во работната етика, хиерархиските односи, стилите на комуникација и очекувањата на вработените можат да создадат предизвици при трансферот на германската организациска култура во локалните работни средини. Оттука, интеркултурната адаптација станува неопходен предуслов за успешна имплементација на HR стратегиите и за постигнување високи организациски перформанси.

Научното истражување што е предмет на овој труд има за цел да ги анализира и да ги спореди претприемачката култура и регрутациските практики на германските компании што работат во Република Северна Македонија, со посебен акцент на влијанието на германскиот модел врз локалните организациски практики. Главната цел е да се утврди на кој начин се врши трансферот на организациската култура и иновациите, а и како се приспособуваат на македонскиот контекст.

Во рамките на истражувањето, посебно внимание се посветува на идентификацијата на културните разлики во HR практиките меѓу германскиот и македонскиот контекст, како и на анализата на пристапите кон регрутација, обука и задржување на кадарот во избраните компании. Дополнително, се истражуваат вредностите и принципите што ги применуваат компаниите со цел да одржат високо ниво на продуктивност, мотивација и организациска лојалност.

Значењето на ова истражување произлегува од неговиот придонес кон подобро разбирање на интеркултурните аспекти на управувањето со човечки ресурси, како и од можноста за формулирање конкретни препораки за унапредување на локалните HR стратегии. Преку системска анализа на влијанието на германската организациска култура врз македонските работни средини, трудот има за цел да понуди научно засновани насоки за поефикасна интеркултурна соработка, подобрување на регрутациските процеси и создавање одржливи организациски модели.

1. Предмет на истражувањето

Истражувањето се сосредоточува кон проследување на претприемачката култура и регрутирањето кадри во германските организации што работат во Република Северна Македонија. Ова истражување има цел да ја истражи интеракцијата меѓу овие два конструкта – претприемачка култура и регрутирање – и како влијаат тие меѓусебно во конкретниот контекст на овие организации. Претприемачката култура ги претставува ставовите, вредностите и верувањата што го карактеризираат пристапот на компанијата кон претприемаштвото и иновациите. Регрутирањето, од друга страна, се однесува на процесот на идентификување, привлекување и избор на соодветни кандидати за пополнување определени позиции во компанијата. Во истражувањето се проследува сложеноста на тоа како овие два елементи комуницираат во уникатниот амбиент на германските компании што работат во Република Северна Македонија.

Анализата се темели на студии на случај за пет германски компании присутни на македонскиот пазар: Dräxlmaier, Kostal, Kromberg & Schubert, Schmitz Cargobull и Telekom.

Истражувањето ги разгледува мотивите зад инвестирањето на овие компании во Република Северна Македонија, начинот на нивната локална адаптација и стратегиите што ги применуваат за да ги интегрираат локалните кадри во својата корпоративна култура. Ова овозможува да се идентификуваат добри практики, предизвици и можности за локалниот пазар.

2. Цели на истражувањето

Главна цел е да се анализираат и да се споредат претприемачката култура и регрутациските практики на германски компании во Република Северна Македонија, со акцент на трансферот на организациска култура и иновации во локалниот контекст.

Посебни цели на ова истражување се:

- Да се истражи претприемачката култура во германските компании со седиште во Република Северна Македонија: Ова вклучува разбирање на карактеристичните атрибути што ја сочинуваат претприемачката култура во овие организации.

- Да се испитаат стратегиите и практиките за регрутирање усвоени од овие организации: Ова подразбира стекнување увид во тоа како овие организации привлекуваат, избираат и задржуваат персонал, вклучувајќи ги специфичните техники и канали што ги користат.
- Да се анализира интеракцијата меѓу претприемачката култура и регрутирањето во овие организации: Оваа цел се фокусира на разбирањето како влијае претприемачката култура врз стратегиите за регрутирање и обратно. Исто така, вклучува и испитување како може да бидат засегнати овие односи од специфичниот контекст на дејствување во Република Северна Македонија.

3. Хипотетичка рамка на емпириските поставки

Во ова истражување, претпоставуваме дека следниве хипотези се точни:

- Германските претпријатија во Република Северна Македонија располагаат со препознатлива претприемачка култура со цел:
 - јасно да се позиционираат на пазарот на трудот,
 - да генерираат позитивен имиџ за претпријатието (на пр. паритет „еднаква застапеност на мажи и жени“ (сп. Schlamelcher 2011: 58), зачувување на животната средина и сл.), како и
 - да ја унапредат лојалноста на вработените кон претпријатието, како и меѓу себе (тимско работење).
- Германските претпријатија во Република Северна Македонија ја приспособуваат својата претприемачка култура на земјите во коишто инвестираат (сп. модел на приспособување на претприемачката култура од Johnson, Scholes, Whittington 2008: 194), во конкретниов случај го земаат предвид балканското културно опкружување во коешто се наоѓа Република Северна Македонија, со цел:

- да се избалансираат разликите во однос на дивергентните системи на вредности, традиции и верски ритуали и обреди.
- Германските претпријатија во Република Северна Македонија целат кон етаблирање силна претприемачка култура во којашто се фаворизираат следниве вредности:
 - се цени трудот на вработениот и соодветно се наградува,
 - вработениот активно се вклучува во претприемачките процеси,
 - родова еднаквост,
 - женско лидерство,
 - „женска“ квота и сл.

4. Примерок на истражувањето

Во ова истражување се користеше квантитативен пристап со структурирани прашалници и квалитативно истражување, интервјуа со испитаниците. Анкетата е спроведена со 70 претставници на германски компании активни во Република Северна Македонија. Има 10 интервјуа со раководители на петте германски компании во Република Северна Македонија.

Истражувањето користи **студија на случај (case study)** како основна методолошка рамка. Секој случај се обработува преку анализа на примарни и секундарни податоци, како и преку интервјуа со HR менаџери, вработени и локални експерти за пазарот на трудот. Понатаму, се применува компаративна анализа меѓу компаниите за да се извлечат клучни сличности и разлики во пристапот кон човечките ресурси.

Методите вклучуваат: полуструктурирани интервјуа, документарна анализа, анализа на корпоративни извештаи и секундарни податоци од релевантни институции (владини и стопански комори). Истражувањето исто така користи тематска анализа за категоризација на добиените податоци и интерпретација на резултатите во согласност со целите.

За дополнително збогатување на истражувањето, беше изработен и применет **Прилог 1: Анкетен прашалник** насочени кон вработените во компаниите. Анкетата содржеше комбинација од различни типови прашања, со цел да се овозможи прибирање и квантитативни и квалитативни податоци.

Дизајнот на **Прилог 2 Протокол за интервју** овозможи подлабоко и систематско разбирање на ставовите на вработените во однос на практиките за управување со човечки ресурси, нивото на мотивација, можностите за професионален развој, како и степенот на задоволство од работата.

Резултати од истражувањето

5.1. Основниот профил на компаниите

Германското економско присуство во Република Северна Македонија претставува значаен фактор за развојот на индустрискиот сектор, при што повеќе од 200 германски компании активно функционираат во државата (АНК North Macedonia (2025)). Овој раст на германските инвестиции придонесува за јакнење на извозните капацитети, особено во автомобилската и во електронската индустрија. Дополнително, компаниите со германски капитал обезбедуваат стабилни работни места, трансфер на напредни технологии и високи стандарди на корпоративно управување. Присутниот тренд на проширување на инвестициите укажува на позитивна бизнис-клима и долгорочно економско партнерство. Со тоа Република Северна Македонија се позиционира како значаен дел од европските доставувачки синџири.

Одговорот на првото прашање го дефинира основниот профил на компаниите опфатени во истражувањето, со што се поставува емпириска основа за понатамошна анализа на претприемачката култура и HR практиките.

Браншата, локацијата и бројот на вработени претставуваат три клучни структурни димензии што директно влијаат врз организациското однесување, моделите на управување и потребите за човечки ресурси.

Компаниите се концентрирани во индустриски и економски развиени градови: Скопје (4 компании), Тетово, Битола, Велес, Штип, Куманово и Прилеп.

Браншата на работење е особено релевантна бидејќи германските компании во Република Северна Македонија најчесто припаѓаат на индустрии со високо ниво на стандарди, како што се автомобилската индустрија, производството на електронски компоненти, логистиката и инженерските услуги. Овие сектори традиционално фаворизираат структурирана организациска култура, јасни процедури, зголемена дисциплина и ориентација кон квалитет, што ја обликува и нивната кадровска политика. Значи, браншата не е само статистичка категорија туку е и индикатор за тоа какви компетенции се бараат, кои вредности се нагласуваат и кои модели на управување доминираат.

Најчести бранши се производство и индустрија (автомобили, хемија, машинство, текстил, фармацевтика) – 7 од 10 компании, што покажува дека германските инвестиции во Република Северна Македонија најмногу се ориентирани кон производни активности. ИТ и логистика се застапени со 3 компании, што укажува на растечки интерес за секторот на услуги.

Локацијата на претпријатието во Република Северна Македонија (индустриски зони, урбани центри, периферни општини) ја одредува достапноста на квалификуван кадар, логистичките можности, како и степенот на локален економски развој. На пример, компаниите во технолошко-индустриските развојни зони (ТИРЗ) имаат подобри услови за регрутација, но истовремено се соочуваат со поголема конкуренција и одлив на кадар.

Локациската распределба одразува стратегија на централизиран индустриски центри со достапност до инфраструктура и квалификувана работна сила. Разновидноста на бранши ја покажува комплементарноста на македонскиот пазар, кој нуди и индустриски и услужни можности за германските инвеститори. Структурата на вработени од мал до голем број ја одразува флексибилноста на македонската работна сила и можностите за скалирање на инвестициите.

Големината на компанијата, мерена преку бројот на вработени, претставува критичен фактор за тоа како се развива организациската култура. Големите компании (над 250 вработени) речиси секогаш имплементираат формализирани HR системи, германски стандарди на управување и интеркултурни процедури. Мали компании, пак, функционираат со поголема флексибилност, но со помал степен на институционализација на процесите.

Бројот на вработени варира од 35 до 200, што укажува на присуство на компании со различна големина и организациска структура. Големите производствени компании (текстил, автомобилска индустрија) имаат тенденција да вработуваат повеќе од 100 лица.

Со овие податоци за профилот на една компанија не се претставува само описен податок, туку создава структурна рамка за споредување на различни компании и за идентификација на варијациите во нивната претприемачка култура и HR политика.

5.2. Време на присутноста на компаниите на пазарот на трудот

Податоците за времетраењето на присутноста на компанијата на пазарот на трудот во Република Северна Макеонија покажуваат дека компаниите се присутни од 3 до 20 години, со просек од околу 9,5 години. Долгогодишните компании (над 10 години) се претежно во производството, додека помладите инвестиции (3–5 години) се во ИТ, логистика и нови технологии.

Ова укажува дека традиционалните индустрии имаат стабилно долгорочно присуство, додека новите сектори се во фаза на развој. Пазарот на трудот во Република Северна Македонија нуди атрактивна и достапна работна сила, што стимулира долгорочни инвестиции во индустријата. Додека краткорочните инвестиции во ИТ и логистика укажуваат на флексибилност на пазарот и растечки потенцијал за услуги.

Причините за определување на компании за инвестиција во Република Северна Македонија се:

- Квалификувана и релативно евтина работна сила (6 компании)
- Поволна даночна и регулаторна политика (4 компании)
- Стратешка географска позиција за извоз во ЕУ (5 компании)
- Локални ресурси и инфраструктура (3 компании)
- Растечки пазар и деловна клима (2 компании)

При изборот на Република Северна Македонија германските инвеститори користат мултифакторска анализа, комбинирајќи економски, човечки и инфраструктурни аспекти. Фокусот на квалификувана работна сила и даночни предности ја потврдува стратегијата на конкурентна продуктивност.

Претпоставките за инвестиција укажуваат на интегрирана перспектива, во која не само еден фактор (како цената на трудот), туку комбинација на човечки ресурси, инфраструктура и географска локација ја определуваат успешноста на инвестицијата.

Германските компании што инвестираат во Република Северна Македонија се концентрирани во индустриски градови и производствени бранши, со различен број на вработени, што укажува на флексибилност на пазарот.

Инвестицијата се базира на мултифакторски пристап, кој вклучува човечки ресурси, даночни предности, инфраструктура и стратешка локација. Ова ја потврдува важноста на системскиот пристап во планирањето странски инвестиции, при што секој фактор влијае врз успешноста на инвестицијата и врз интеграцијата на компанијата во локалниот пазар на трудот.

5.3. Методолошки пристап на анализата на компаниите (desk research анализа на документи)

Во оваа анализа се применува комбиниран методолошки пристап кој овозможува длабинско разбирање на претприемачката култура преку интеграција на вторични податоци и анализа на интерни документи. Desk research се користи за собирање релевантни информации од академски публикации, извештаи на институции, бизнис анализи и медиумски содржини кои се однесуваат на германските компании што оперираат во Република Северна Македонија (Ghauri & Grønhaug, 2020). Паралелно со тоа, се врши и анализа на внатрешни корпоративни документи кои се достапни преку јавни извештаи, веб-страници и контакти со претставници на компаниите (Yin, 2018). Овој пристап овозможува да се добијат податоци и од формални извори, но и од интерни политики, кои ја рефлектираат суштината на организациската култура и управувачките практики.

Методолошката структура е поставена така што прво се прави деск истражување за секоја од петте избрани компании со цел да се утврдат основните насоки на нивната култура и вредности. Истовремено, се идентификуваат клучни документи во кои ја опишуваат визијата, мисијата, вредносниот систем, лидерските принципи и политиките за вработување. Ваквите документи вклучуваат годишни извештаи, корпоративни кодекси на однесување, извештаи за општествена одговорност, политики за човекови ресурси и јавни интерни прирачници (Bowen, 2009). Особено внимание се обрнува на тоа дали и како вредностите наведени во официјалните документи се одразуваат во реалната практика, што се следи преку анализа на примери и интервјуа со вработени.

Во оваа фаза, истражувањето се стреми да обезбеди транспарентен и проверлив процес, при што се применуваат методи на тематска анализа за да се категоризираат

добиените информации. Клучните категории што се следат ги вклучуваат: односот кон вработените, структурата на наградување, комуникациските практики, лидерските модели и пристапот кон иновации и дигитализација. Овие категории се поставени во согласност со постојната теорија за организациска култура, што овозможува систематско споредување на податоците меѓу различни компании (Schein, 2010). Со тоа, се создава рамка која ги поврзува формалните елементи на корпоративната култура со практичната имплементација во работната средина.

Изборот на компаниите за анализата не е случаен, туку е базиран на повеќе критериуми: големината на присуството во Република Северна Македонија, бројот на вработени, видот на индустријата и степенот на локална адаптација на германскиот модел. Сите избрани компании – Dräxlmaier, Kostal, Kromberg & Schubert, Schmitz Cargobull и Telekom – се познати по јасна корпоративна структура и изразена организациска култура, што овозможува релевантна споредба (Creswell & Poth, 2017). Примената на case study методот во овој контекст овозможува истражување на комплексни динамики и контексти преку конкретни примери.

Истражувањето се спроведува во неколку фази: прво, иницијално идентификување на достапни документи; второ, нивно структурирање според тематски оски; трето, длабинска анализа на содржината; и четврто, споредбена интерпретација во рамките на заклучоците. Секоја фаза вклучува повратни рефлексии и ревизија на валидноста на изворите, со цел да се избегне пристрасност и да се обезбеди научна објективност (Patton, 2015). Со ова, се оформува една балансирана слика за тоа како компаниите формулираат и практикуваат претприемачка култура во различен национален контекст.

При анализата се користат алатки за квалитативна анализа на текст (како NVivo или Atlas.ti) за да се олесни процесот на кодирање и идентификација на релевантни обрасци. Овие алатки овозможуваат ефикасна организација на податоците, што е особено важно кога се анализираат обемни документи со многубројни теми и поткатегории (Saldaña, 2021). Анализата вклучува и одредени визуелни елементи, како што се матрици и мапи на вредности, за полесно да се согледаат сличностите и разликите меѓу компаниите.

Деск-истражувањето се дополнува и со податоци од јавни настапи на компаниите, медиумски објави, интервјуа со менаџери, како и евалуации добиени од трети страни (на пр. ревизорски извештаи, консултантски анализи и државни институции). Преку оваа комплементарност на изворите се надминуваат ограничувањата на класичната анализа на документи и се овозможува поголема длабочина на увид (Flick, 2018). При секој извор се наведува изворот на информацијата, соодветно на АРА стилот, што обезбедува академска и методолошка транспарентност.

Овој пристап се покажува како особено релевантен за истражувања во кои се анализира интерната култура во контекст на мултинационални компании, бидејќи дозволува директно споредување на формалните структури со практичните манифестации на организациското однесување. Особено значајно е што преку ваков пристап се разоткрива разликата меѓу „пројавена култура“ (декларирана во документи) и „живеана култура“ (практикувана во секојдневието) (Alvesson & Sveningsson, 2015). Тоа ја зголемува валидноста на анализата и нејзината практична применливост.

Конечно, целта на овој методолошки пристап не е само да ги опише културните практики туку и да утврди колку се тие ефективни во локалниот контекст. Со тоа, се овозможува формулирање препораки за подобрување на интеркултурната менаџерска практика и поголема усогласеност на глобалните стандарди и локалните реалности (Trompenaars & Hampden-Turner, 2012). Со овие насоки се поставува основата за подетална анализа на вредносните, лидерските и мотивациските аспекти на организациската култура во наредните потточки.

Дополнително, во рамките на истражувањето беше применет и квантитативен и квалитативен метод преку анкетирање и интервјуирање. Анкетата беше дистрибуирана електронски преку алатката Google Forms, со цел да се оптимизира времето и да се олесни пристапот до испитаниците. Вкупно беа анкетирани 70 испитаници, претставници од компаниите Dräxlmaier, Kostal, Kromberg & Schubert, Schmitz Cargobull и Telekom, германски компании активни во Република Северна Македонија. Прашалникот содржеше прашања поврзани со организациската култура, критериумите за регрутирање, културните бариери и очекувањата од вработените.

Покрај анкетата, беа спроведени и 10 интервјуа со менаџери и HR претставници од избраните компании. Интервјуата беа насочени кон подлабинско разбирање на

практиките за регрутирање и интеграцијата на претприемачката култура во локалниот контекст. Овој дополнителен емпириски пристап овозможи проширување на аналитичката рамка и валидирање на добиените податоци преку директни согледувања од организациската реалност.

5.4. Анализа на внатрешни документи, кодекси на однесување и политики на вработување

Анализата на внатрешни документи, кодекси на однесување и политики на вработување претставува суштински сегмент во истражувањето на претприемачката култура на германските компании што оперираат во Република Северна Македонија. Овие документи обезбедуваат увид во формалниот систем на вредности, принципи и очекувања што ги поставуваат компаниите за своите вработени, како и во нивната стратегија за управување со човечки ресурси (Cameron & Quinn, 2011). Тие претставуваат основен извор за проценување на степенот на интеграција меѓу глобалните корпоративни стандарди и локалниот културен контекст.

Во сите анализирани компании – Dräxlmaier, Kostal, Kromberg & Schubert, Schmitz Cargobull и Telekom – се забележува постоење на формализирани документи со кои се регулираат етичката рамка и организациските очекувања. Овие документи најчесто се достапни и на интернет-страниците на компаниите, и претставуваат јавно декларирана корпоративна посветеност на вредности како: транспарентност, иновација, одговорност, тимска работа и правичност (Wiener et al., 2020). Преку нив, компаниите испраќаат јасен сигнал до вработените, до клиентите и до пошироката јавност за нивниот корпоративен идентитет и етички ставови.

Во делот на вработување, политиките што се анализирани укажуваат на високо стандардизирани и технички усогласени процеси, кои вклучуваат транспарентна регрутација, оценка на компетенциите, воведување во работата и менторирање. Dräxlmaier и Kostal, на пример, ја следат германската практика на дефинирање јасни чекори во регрутацијата, со користење на тестови, интервјуа и структурирани процедури. Telekom користи дигитални системи за процена на кандидатите, со фокус на дигиталната писменост и иновативноста (Goldsmith et al., 2017). Kromberg & Schubert

става посебен акцент на интеграцијата на млади кадри преку програми за дуално образование.

Во однос на однесувањето во рамките на организацијата, кодексите детално ги опишуваат очекуваните модели на однесување, вклучувајќи ги интерперсоналните релации, комуникацијата, одговорноста и лојалноста. Посебно внимание се посветува на теми како неприфатливо однесување, дискриминација, родова еднаквост и политиката за пријавување на етички прекршоци. Во Schmitz Cargobull, на пример, постојат јасни процедури за заштита на укажувачите и интерна ревизија на етичките пријави (Karpein, 2015). Ваквите документи се индикатор за зрелоста на етичкиот систем и за одговорен менаџмент.

Повеќето компании имаат и формализирани **мисии, визии и вредносни декларации**, кои служат како водич за сите стратешки и оперативни одлуки. Во Dräxlmaier, визијата се фокусира на иновација и одржливост, додека кај Kostal се нагласуваат технолошката стабилност и квалитетот. Kromberg & Schubert се ориентира кон колективна ефикасност и доверба, Schmitz Cargobull поставува стандард за технолошко лидерство, а Telekom акцентира дигитална инклузивност (Deal & Kennedy, 2000). Сите овие вредности се понатаму артикулирани низ интерни прирачници и обуки за новонаеманите.

Во делот на лидерството и менаџментот, политиките што ги анализираме јасно го дефинираат пристапот кон водство, со акцент на транспарентност, целно ориентирање, управување преку резултати и менторска поддршка. Преку интерни програми, многу од компаниите нудат можности за развој на лидерски вештини, особено за талентирани вработени со потенцијал за напредување. Во Telekom и Kostal, лидерите имаат обврска не само да ги менаџираат тимовите туку и да бидат амбасадори на корпоративните вредности, што е дел од нивната годишна проценка (Yukl, 2013).

Во однос на комуникациската култура, документите ги дефинираат начините на интерна и екстерна комуникација, при што се фаворизираат редовни состаноци, дигитални платформи и алатки за повратна информација. Во сите компании се забележува систем на годишни анкети за задоволство, месечни состаноци на тимови и употреба на CRM и HRM системи за одржување на внатрешна комуникација (Argyris,

1991). Ова ја зголемува транспарентноста и овозможува брза реакција при евентуални проблеми или недоразбирања.

Културата на наградување е уште еден критичен сегмент што е добро документиран. Во сите анализирани компании се применуваат системи на перформанс-базирана стимулација, бонуси, признанија и нематеријални награди. Dräxhmaier, на пример, има систем на интерни препораки и пофалници, додека Kostal користи точки за ангажман кои потоа се претвораат во дополнителни бенефиции. Telekom применува модели на флексибилно работно време и опции за работа од далечина како начин на нематеријално наградување (Herzberg, 2008). Сето ова влијае врз мотивацијата и задржувањето на кадарот.

Дополнително, сите компании имаат политики за обука и развој, кои се составен дел од нивните HR документи. Тие вклучуваат мапи на компетенции, годишни планови за обука, електронски академии и програми за дуална едукација. Во Kromberg & Schubert, фокусот е на техничко усовршување, во Schmitz Cargobull на Lean и Six Sigma сертификација, а кај Telekom – на дигитална трансформација и agile обуки (Kolb, 1984). Овие активности ја зајакнуваат културата на учење и професионален развој.

Исто така, вреди да се истакне дека анализираниите компании имаат јасни протоколи за управување со кризи, кои се дел од нивните интерни документи. Тие опфаќаат процедури за справување со безбедносни, здравствени и комуникациски кризи, со назначени тимови за итна интервенција. Ова покажува подготвеност за навремено справување со неочекувани ситуации и заштита на вработените и репутацијата на компанијата (Mitroff, 2005).

Во рамки на овие документи се поставени и регулативи за етички бизнис, кои ги забрануваат конфликтите на интерес, корупцијата и злоупотребата на моќта. Компаниите нудат обуки за етика и ги охрабруваат вработените да пријавуваат етички дилеми преку безбедни канали. Практики за усогласеност (compliance) се често вклучени како дел од културниот пристап во менаџментот (Treviño & Nelson, 2016). Ова ја потенцира сериозноста со која германските компании го третираат етичкото лидерство.

Севкупно, анализата на документите укажува на тоа дека претприемачката култура е строго формализирана и во исто време доволно флексибилна за да се адаптира на локалниот контекст. Оваа рамнотежа меѓу глобалните принципи и локалната реалност претставува клучен фактор за успешна интеграција на компаниите во Република Северна Македонија (Hofstede et al., 2010). Вредносните системи, лидерските модели и политиките на вработување покажуваат доследност со германската корпоративна филозофија, но и чувствителност на локалните културни особености.

5.5. Презентација на резултатите по компании

5.5.1. Dräxlmaier: германска прецизност и локална флексибилност

Претприемачката култура на Dräxlmaier во Република Северна Македонија претставува синтеза на германскиот организациски модел и локалните економски и културни реалности. Оваа компанија, која глобално е препознатлива по својата дисциплина, технолошка прецизност и вертикално интегрирани производствени процеси, успешно имплементира култура на континуирано подобрување и структурирано управување со човечки ресурси во македонскиот контекст (Schein, 2010). Од моментот на нејзиното основање во Кавадарци, Dräxlmaier демонстрира јасна намера не само да го зголеми обемот на производство туку и да пренесе одредени елементи од германската деловна етика, организациска дисциплина и управувачки пристап.

Еден од клучните столбови на претприемачката култура во Dräxlmaier е ориентацијата кон квалитет, што се манифестира преку строго дефинирани процедури, стандарди и очекувања. Вработените се обучени да размислуваат во насока на процесна оптимизација, минимизирање на грешки и производствена ефикасност. Овој пристап се заснова на Lean принципите и Total Quality Management, кои се имплементирани преку секојдневни процедури, обуки и менторски програми (Deming, 1986). Истовремено, компанијата применува интерен систем за следење на перформансите, со прецизни KPI индикатори, кои се разгледуваат во рамките на месечни и квартални евалуации.

Во однос на човечките ресурси, Dräxlmaier практикува хибриден пристап што ги комбинира германските критериуми за селекција и обука со локалната реалност на пазарот на трудот. Нововработените минуваат низ детален процес на воведна обука, која

не само што вклучува техничка едукација туку и објаснување на корпоративните вредности, комуникациски протоколи и тимски динамики. Дополнително, компанијата вклучува искусни вработени во улога на ментори, кои имаат задача да помогнат во адаптацијата на новите членови на тимот. Ваквиот пристап се покажа како ефикасен во изградувањето култура на припадност, доверба и континуирано учење (Bandura, 1986).

Dräxhmaier во Република Северна Македонија поставува високи стандарди за однесување и корпоративна етика, кои се формализирани преку интерен кодекс на однесување, политики за антикорупција и механизми за пријавување неправилности. Секој вработен е информиран за сопствените обврски, етички очекувања и можности за развој. Компанијата ги наградува професионализмот и лојалноста преку програми за признавање на посветеност и резултати, кои вклучуваат бонуси, унапредувања и јавни признанија (Treviño & Nelson, 2016). Овие практики овозможуваат мотивирачка и стабилна средина, каде што вработените чувствуваат сигурност и простор за личен развој.

Комуникацијата во рамките на Dräxhmaier е структурирана и формализирана, со строго почитување на вертикалната хиерархија, но со отворени канали за повратна информација. Секој тим има свој супервизор кој е одговорен за техничките и поведенските аспекти на работата, а врската со повисокиот менаџмент се одвива преку неделни состаноци и евалуации. Дополнително, компанијата развива дигитални комуникациски платформи за интерна координација и известување, што значително ги зголемува транспарентноста и координираноста на тимовите (Mintzberg, 1993).

Претприемачкиот дух во Dräxhmaier не се сведува само на иновации во производството туку и на способноста на вработените да идентификуваат проблеми и да понудат решенија. Системот на предлози и иновации е дел од внатрешната култура, каде што секој вработен може да предложи подобрување на некој процес. Овие предлози се формално оценувани и, доколку се прифатени, се имплементираат со можност за дополнителна мотивација преку симболични награди. Така, се создава организација која е жива, адаптивна и ориентирана кон учење (Senge, 1990).

Културната адаптација кон локалниот македонски контекст е еден од најголемите предизвици, но и успеси на Dräxhmaier. Компанијата разбира дека целосно пренесување на германскиот модел не е возможно без одредено прилагодување. Затоа, во многу

случаи се користат двојазични прирачници, се применуваат флексибилни работни распореди, и се води сметка за културолошките навики и потреби на вработените. Преку редовни анкети и неформални разговори, менаџментот собира повратна информација за влијанието на интерната култура, врз основа на која се прават интервенции во работната атмосфера (Hofstede, 2010).

Во доменот на одговорноста кон заедницата, Dräxlmaier инвестира во иницијативи за едукација, екологија и поддршка на локалните институции. Посебно внимание се посветува на младиот кадар, преку соработка со техничките училишта, доделување стипендии и организирање практична настава во фабриката. Ова не само што ја зајакнува врската со заедницата туку и создава лојални и подготвени вработени за долгорочна соработка (Freeman, 1984).

Организациската култура во Dräxlmaier се карактеризира со ригидна структура, но и со висока транспарентност и предвидливост на процесите. Овие карактеристики, иако можеби се перципираат како рестриktivни во одредени културни контексти, во македонскиот случај создаваат чувство на сигурност и доверба меѓу вработените. Знаат што се очекува од нив, како ќе бидат оценети и какви се можностите за напредување, што го намалува стресот и ја зголемува продуктивноста (Hackman & Oldham, 1976).

Специфичноста на Dräxlmaier е што и покрај стриктните германски стандарди, во Република Северна Македонија успеа да развие работна средина која ги почитува индивидуалните разлики, овозможува напредок врз основа на резултатите и го охрабрува професионалниот раст. Ова е резултат на свесна стратегија за менаџирање на интеркултурната разлика и создавање рамнотежа меѓу локалното и глобалното. Со тоа, Dräxlmaier претставува пример за успешна транснационална организација која знае како да ја трансформира културата од глобален во локален успех (Bartlett & Ghoshal, 1989).

Компанијата, преку својата политика на стабилност, вклученост и техничка надградба, успеа да се етаблира како сигурен и посакуван работодавач во регионот. Индикаторите како ниска флукуација на кадар, високо ниво на задоволство и силна лојалност покажуваат дека културата на Dräxlmaier не само што е применета туку е и прифатена. Ова дополнително го потврдува нивниот успех во пренесување на германскиот модел на претприемачка култура во рамките на една сосема поинаква средина (Goleman, 2000).

5.5.2. Kostal: вредносна стабилност и вклучување млади кадри

Претприемачката култура на Kostal во Република Северна Македонија е пример за доследно пренесување на вредносните основи од германската матична структура кон локален контекст, при што компанијата покажува способност за градење на организациска култура заснована на доверба, почитување и постојан развој. Kostal, како фамилијарна компанија со повеќе од 100-годишна традиција, ја поставува стабилноста како основен приоритет – стабилност во работата, стабилност во односите со вработените и стабилност во очекувањата. Ваквиот пристап се гледа уште во процесот на вклучување на новите вработени, каде што секој член на организацијата се третира како долгорочен соработник, а не само како дел од продуктивната сила (Cameron & Quinn, 2011).

Компанијата ја поставува визијата за организација која ги поврзува технолошката иновација и хуманите вредности. Мисијата не е фокусирана единствено на профитабилност туку и на создавање квалитетна работна средина во која вработените ќе можат да се развиваат и да се чувствуваат исполнето. Основните вредности како искреност, постојаност, одговорност и техничка извонредност се не само наведени во корпоративните документи туку и активно се практикуваат на секојдневно ниво. Кога вработените се соочуваат со проблем или предизвик, од нив се очекува не само да најдат решение, ами и да ги применат овие вредности во процесот на донесување одлуки (Kotter, 1996).

Kostal во Охрид покажува посебна ориентација кон младите кадри, кои ги гледа како клучен ресурс за одржливост и долгорочен раст. Преку програми за дуално образование, пракси во соработка со технички училишта и редовни обуки, компанијата создава генерации вработени кои ја разбираат и ја прифаќаат нејзината култура уште од почетокот на својата кариера. Во таа насока, менторството е клучен механизам за трансфер на знаење и вредности. Искусните вработени имаат задача да ги водат и да ги обучуваат новите, при што не се развива само техничка експертиза туку и чувство на припадност и одговорност кон тимот (Lave & Wenger, 1991).

Комуникацијата во рамките на организацијата е формална, но и отворена. Се практикуваат неделни состаноци, месечни повратни информации и годишни разговори за кариера. Преку овие алатки, менаџментот активно слуша што велат вработените,

идентификува проблеми и планира подобрувања. Посебно внимание се посветува на внатрешната транспарентност – секој вработен знае кои се неговите цели, како се оценува и што може да очекува во иднина. Тоа создава предвидлива и мотивирачка средина, каде што луѓето не се водени од страв туку од јасност (Schein, 2010). доведе

Развиената култура на Kostal за континуирано учење ја интегрира преку внатрешни академии, обуки за софт и технички вештини и вклучување во интернационални едукативни програми. Секој вработен има индивидуален план за развој, кој се ажурира секоја година и е дел од официјалната документација. Развојот не е оставен на случајност, туку е стратешки планиран и се следи. Во рамките на овие програми се стимулира и претприемачко размислување – вработените се охрабруваат да преземат иницијативи, да предлагаат решенија и да развиваат проекти што ќе носат вредност за компанијата (Goleman, 2000).

Карактеристична е и културата на почитување на работниот процес и на личниот живот. Работното време строго се почитува, одморите се планираат транспарентно, а менаџерите не вршат притисок врз вработените надвор од предвидените рамки. Во Kostal веруваат дека продуктивноста доаѓа од баланс и задоволство, а не од интензивно и непрекинато ангажирање. За таа цел, постојат интерни програми за благосостојба, психолошка поддршка и тимско вмрежување, кои ги зацврстуваат поврзаноста и лојалноста на вработените (Maslach & Leiter, 1997).

Наградувањето во Kostal се базира на јасни критериуми: учинок, иницијатива, квалитет и лојалност. Системот вклучува годишни бонуси, внатрешни награди, признанија на состаноци и симболични подароци за јубилеи и исклучителни достигнувања. Ваквата стратегија покажува дека компанијата го препознава и вреднува придонесот на своите вработени, не само материјално туку и емоционално. Тоа ги поттикнува културата на ангажираност и чувството на заедништво (Herzberg, 1966).

Лидерството во Kostal е скромно и ориентирано кон пример. Менаџерите не дејствуваат од позиција на авторитет, ами се водачи и координатори. Тие први го практикуваат тоа што го проповедаат, што придонесува за поголема доверба во тимовите. Честопати, менаџерите се приклучуваат на производствениот процес, присуствуваат на обуки со вработените и директно се вклучени во решавање на

проблемите. Со тоа се гради не само организациска хиерархија туку и култура на меѓусебна почит (Bass & Avolio, 1994).

Прифаќањето на различностите е уште еден столб во корпоративната култура на Kostal. Се вработуваат лица од различна етничка, образовна и социјална заднина, а особено се охрабрува женската инклузија во производствените и во лидерските тимови. Родовата еднаквост не е само декларативна, туку се спроведува преку конкретни мерки: еднакви плати, флексибилни услови за родители, и политики против дискриминација. Тоа ја зацврстува културата на еднаквост и прифаќање (Ely & Thomas, 2001).

Kostal активно инвестира во заедницата преку проекти за образование, локални инфраструктурни подобрувања и поддршка на ученици и студенти. Овие активности се дел од пошироката стратегија за корпоративна општествена одговорност, која е интегрирана во културната матрица на компанијата. Таа не се перципира како обврска, туку како дел од идентитетот. За компанијата, успехот не се мери само со финансиски резултати, туку и со позитивното влијание врз општеството (Freeman, 1984).

Кога се споредува со другите компании во ова истражување, Kostal се издвојува по **стабилноста на интерните релации**, малата флукуација на кадар и високото ниво на лојалност. Ова е резултат на вложувањето во човечки капитал, систематската комуникација и јасно поставените вредносни ориентации. Претприемачката култура се манифестира не само преку иновации, ами и преку доследност, сигурност и континуитет (Denison, 1990).

Со својата стратегија, Kostal покажува дека претприемачката култура не мора секогаш да се изразува преку експанзивен раст или ризични проекти туку и преку стабилна, предвидлива и хумана работна средина. Таа култура создава пријатни услови за вработените, кои се мотивирани, лојални и подготвени да останат долгорочно. Ваквиот модел е особено релевантен за локални економии како македонската, каде што стабилноста и развојот често се поважни од брзиот профит (Hofstede et al., 2010).

5.5.3. Kromberg & Schubert: колективна култура и социјални бенефиции

Претприемачката култура на Kromberg & Schubert во Република Северна Македонија се гради врз темелите на колективна припадност, социјална стабилност и грижливо управување со човечкиот капитал. Како германска компанија со традиција од над еден век, специјализирана во производство на кабелски системи за автомобилската индустрија, таа со големо внимание ја пренесува својата организациска култура во локалниот контекст. Откако компанијата започна со работа во индустриската зона Жабени, Битолско, таа ја демонстрира својата посветеност за создавање средина во која вработените се центарот на развојот и долгорочната одржливост (Schein, 2010).

Културата на Kromberg & Schubert се темели на тимска работа и заедништво, што се манифестира во секојдневните односи меѓу вработените и менаџментот. Компанијата настојува да изгради чувство на припадност и поддршка, во кое секој член на тимот е вреднуван, слушнат и вклучен во процесите на одлучување. Ова се постигнува преку редовни состаноци на одделите, систем на повратни информации, и неформални активности, како спортски натпревари и семејни денови (Cameron & Quinn, 2011). Социјалната кохезија е стратешки развивана како противтежа на рутинската природа на производствениот процес.

Во однос на пристапот кон човечките ресурси, компанијата применува пристап на структурирана инклузија, особено на млади луѓе и лица без претходно работно искуство. Преку соработка со средни технички училишта и факултети, се спроведуваат практични обуки и дуални програми, кои овозможуваат трансфер на знаење и култура уште во раната фаза на професионалната кариера. Оваа стратегија обезбедува лојални, подготвени и идентификувани кадри, кои ја разбираат филозофијата на компанијата и нејзините вредности (Kolb, 1984).

Kromberg & Schubert има воспоставено систем на интерна мобилност, каде што вработените се охрабруваат да напредуваат преку учество во обуки, ротирање на позиции и вклучување во проекти. Компанијата негува култура на доверба и охрабрување, што овозможува секој вработен да изгради своја кариера во рамките на организацијата. Лидерските позиции често се пополнуваат однатре, што дополнително

ја зацврстува културата на припадност и го намалува отпорот кон промени (Goleman, 2000).

Односот кон вработените во Kromberg & Schubert се карактеризира со високо ниво на грижа, особено преку понуда на социјални бенефиции. Вработените добиваат дополнителни здравствени прегледи, месечни додатоци за превоз, оброци во кантина, како и парични надоместоци за посебни пригоди. Дополнително, компанијата нуди финансиска поддршка при брак, раѓање дете и други животни настани. Овие мерки не се само средства за задржување на кадарот туку и израз на социјалниот идентитет на организацијата (Herzberg, 2008).

Системот на наградување во Kromberg & Schubert вклучува комбинација на парични и непарични елементи. Паричните награди се доделуваат врз основа на исполнување на месечни и квартални цели, додека непаричните вклучуваат пофалби, внатрешни натпревари, симболични подароци и признанија. Компанијата редовно организира церемонии на наградување и јавни пофалби, со што ги зајакнува мотивацијата и ангажманот на вработените. Вреднувањето и на индивидуалниот и на тимскиот успех е важен дел од организациската култура (Maslow, 1943).

Комуникациската структура во компанијата е јасно дефинирана, но и отворена. Вработените имаат можност да се изразат преку интерни канали, анкети за задоволство, во кутии за предлози и преку директна комуникација со лидерите. Посебно внимание се обрнува на вработените што припаѓаат на ранливи категории, со посебни програми за нивна интеграција, психосоцијална поддршка и пристап до индивидуални разговори. Со тоа се создава средина во која никој не се чувствува маргинализиран (Argyris, 1991).

Kromberg & Schubert ја практикува и културата на „отворени врати“, каде што менаџерите се достапни за прашања, разговори и посредување при конфликти. Овој пристап го намалува расчекорот помеѓу хиерархиските нивоа и ја зајакнува внатрешната доверба. Лидерството е ориентирано кон служба и менаџерите имаат задача да ги отстранат бариерите за работа, наместо да ги контролираат вработените. Така се негува култура на партнерство, а не на страв (Greenleaf, 1977).

Во делот на организациска обука, компанијата располага со интересен тренинг-центар, каде што се организираат редовни предавања, симулации, технички обуки и

работилници за меки вештини. Вработените имаат пристап до ресурси за саморазвој и се стимулирани да се надградуваат преку формални и неформални канали. Овој пристап резултира со повисок квалитет на работната сила и помала зависност од екстерна експертиза (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Kromberg & Schubert, како дел од својата култура, развива проекти за локален развој и партнерства со општината, училиштата и граѓански организации. Преку овие проекти, компанијата демонстрира одговорност и поврзаност со заедницата, што позитивно влијае врз јавниот имиџ и лојалноста на вработените. Општествената одговорност не е маргинален елемент, туку е интегриран дел од корпоративната стратегија, што се потврдува со транспарентноста на донациите и извештаите (Freeman, 1984).

Особено значаен е начинот на кој се справува компанијата со конфликти и работен притисок. Постојат програми за ментално здравје, тимски сесии за решавање на недоразбирања и обучени лица за медијација. Ваквиот пристап го минимизира изгорувањето на кадарот и му ја зголемува отпорноста, што е важно во индустрии со високо темпо на работа и физичка изложеност (Maslach & Jackson, 1981).

На крај, може да се заклучи дека претприемачката култура на Kromberg & Schubert е пример за колективна одговорност, општествена вклученост и социјална солидарност. Компанијата успева да воспостави рамнотежа меѓу продуктивноста и човечноста, што се потврдува со ниската флукуација, задоволството на вработените и стабилните организациски перформанси. Таа покажува дека успехот во индустриско производство може да се постигне и преку модел што го става човекот во центарот на организациската визија (Denison, 1990).

5.5.4. Schmitz Cargobull: одржливост и технолошки напредок

Претприемачката култура на Schmitz Cargobull во Република Северна Македонија претставува пример за стратегиска ориентација кон технолошка трансформација, ефикасност и одржливост. Компанијата е еден од водечките европски производители на приколки, полуприколки и транспортни решенија, со силно вградена инженерска традиција и организациска дисциплина. Нејзиното присуство во

Македонија започна со отворањето на фабриката во индустриската зона Бунарцик, каде што пренесе дел од производствените и техничките процеси, но и од својот корпоративен дух. Од првиот момент, фокусот беше не само на продуктивноста туку и на културна и техничка адаптација кон локалните услови (Schein, 2010).

Клучен аспект во културата на Schmitz Cargobull е ориентацијата кон одржливост – како во материјална, така и во човечка смисла. Организацијата ја разбира одржливоста како способност за континуирано унапредување на процесите без негативно влијание врз животната средина, работната сила и заедницата. Затоа, уште од самиот почеток, компанијата инвестира во енергетски ефикасни технологии, рециклирање, безбедносни стандарди и управување со отпад. Ова се спроведува паралелно со едукацијата на вработените за зелени практики, што ја создава основата на еколошката свест во организацискиот систем (Elkington, 1997).

Во производствената култура, Schmitz Cargobull применува принципи на Lean Manufacturing, Six Sigma и дигитализирани ERP системи. Процесите се строго документирани и подложни на редовни ревизии, а секој вработен е обучен да размислува во насока на квалитет и контрола. Компанијата воспоставува механизми за следење на дефекти, отстапувања и технички загуби, при што секој член на тимот е одговорен за својата улога. Ваквиот пристап ја гради културата на одговорност, саморефлексија и висока продуктивност (Deming, 1986).

Особено внимание се посветува на технолошкиот напредок, што се смета за еден од темелите на иднината на компанијата. Schmitz Cargobull постојано инвестира во истражување и развој, при што дизајнерските и технолошките тимови работат на иновативни решенија за транспорт, телематски системи и автоматизирани процеси. Дел од овие иновации се имплементираат и во македонската подружница, каде што вработените се обучени да работат со напредни машини и дигитални алатки. Ова создава организациска култура во која технолошката писменост е не само пожелна, туку е и неопходна (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Во доменот на човечки ресурси, Schmitz Cargobull има воспоставено ригорозен процес на селекција, воведување и континуирана обука. Новите вработени минуваат низ неколку нивоа на техничка и културна интеграција, со цел да се обезбеди нивна усогласеност со вредностите на компанијата. Програмите за менторство, онлајн обуки и

симулации се дел од редовната практика, а во секој оддел постојат обучувачи кои ја следат адаптацијата и напредокот на секој вработен. Перформансите се мерени преку прецизни KPI параметри, кои влијаат врз развојот, мотивацијата и наградувањето (Armstrong, 2012).

Претприемачката култура во Schmitz Cargobull се одликува со проактивност и ориентација кон решенија. Вработените се охрабруваат да предлагаат подобрувања, при што постојат формализирани системи за иновации и предлози. Најдобрите идеи се имплементираат, а нивните автори добиваат признанија. Овој модел поттикнува интрапретприемачко размислување, доверба и вклученост, особено кај техничките кадри и кај младите инженери. Ваквиот пристап го зајакнува ангажманот и го поттикнува чувството на припадност кон една иновативна заедница (Kuratko et al., 2014).

Во културниот однос кон вработените, Schmitz Cargobull применува германска строгост со македонска топлина. Работниот процес е структуриран и контролирано флексибилен – задолжително е почитување на работното време, нормите и процедурите, но се остава простор за индивидуален придонес и иницијатива. Тимската работа е фундаментален елемент, а проектите често се организирани преку интердисциплинарни тимови кои решаваат реални технички предизвици. Со тоа, организацијата гради мрежа на соработка, знаење и заемна поддршка (Mintzberg, 1993).

Во однос на лидерството, Schmitz Cargobull го практикува моделот на сервисачки менаџмент, според кој лидерите не се само носители на одлуки, ами се и активни учесници во работните процеси. Тие дејствуваат како координатори, обучувачи и поддржувачи, при што нивниот авторитет се гради преку знаење, пример и пристапност. Лидерските позиции се стекнуваат преку резултати и препознавање од колегите, што ги засилува интерната мотивација и довербата (Greenleaf, 1977).

Културата на наградување е структуриран систем базиран на мерење на учинокот, тимските резултати и иновациите. Освен вообичаените бонуси, компанијата нуди и персонализирани обуки, можности за патувања на обука во Германија и симболични признанија. Оваа стратегија ја покажува намерата на организацијата да го мотивира персоналот не само финансиски туку и преку професионално вреднување и емоционално препознавање. Преку тоа, се стимулира чувството на исполнетост и кариера (Herzberg, 2008).

Schmitz Cargobull има воспоставено високи стандарди за безбедност и здравје при работа, што се практикуваат преку редовни обуки, сертификации и ревизии. Безбедносната култура е дел од секојдневните задачи – од правилно користење на заштитната опрема до пријавување ризици. Компанијата верува дека културата на сигурност е предуслов за одржлив развој и организациска зрелост, при што безбедноста се поврзува со морална обврска кон секој вработен (Reason, 1997).

Во однос на општествената одговорност, компанијата учествува во едукативни и еколошки иницијативи. Таа соработува со образовни институции за обука на млади кадри, доделува стипендии и поддржува активности за енергетска ефикасност и намалување на отпадот. Преку овие активности организацијата се позиционира не само како индустриски лидер туку и како одговорен чинител во локалната заедница (Freeman, 1984).

Кога се анализира целокупната култура, Schmitz Cargobull претставува модел на компанија која комбинира висока технолошка зрелост со организациска стабилност и хуман пристап. Вработените се третираат како партнери, а иновацијата се смета за секојдневна потреба, а не за исклучок. Ова резултира со зголемена конкурентност, задоволство на вработените и доверба во брендот (Denison, 1990).

Компанијата е доказ дека и во производствена средина, каде што доминира машинска и инженерска логика, може да се воспостави култура на луѓе, идеи и раст. Во тој контекст, претприемачката култура на Schmitz Cargobull е референтен пример за тоа како еден индустриски систем може да стане и систем на вредности, визија и одржлив напредок (Hofstede et al., 2010).

5.5.5 Telekom: инклузивност и дигитално лидерство

Претприемачката култура на Telekom, како дел од Deutsche Telekom Group, се издвојува со својата силна ориентација кон дигитална трансформација, иновации и инклузивност. Од самиот влез на пазарот на Република Северна Македонија, Telekom не само што пренесе напредни технолошки решенија туку и целосно нов организациски менталитет, заснован на отвореност, агилност и учење. Компанијата ги поставува дигиталните технологии како централна оска во своето работење, но истовремено ја

разбира важноста на луѓето, нивниот капацитет и потребата за самоостварување во современа работна средина (Schein, 2010).

Во Telekom, дигитализацијата не е само технолошка алатка, туку е и културна промена. Компанијата практикува agile методологии, cross-functional тимови и отворени комуникациски платформи. Проектите се организираат преку sprint циклуси, со постојани повратни информации и евалуација, што овозможува флексибилност и брзо приспособување на нови пазарни потреби. Овој начин на работа ја поттикнува културата на експериментирање, каде што грешките се дел од учењето, а иновацијата е секојдневна обврска на сите тимови (Rigby et al., 2016).

Клучен столб во претприемачката култура на Telekom е **инклузивноста**. Компанијата инвестира во програми за родова еднаквост, мултикултурни тимови, пристапност за лица со попреченост и општествена одговорност. Овие аспекти се интегрирани во секојдневното работење преку регулативи, обуки за свесност, јавно објавени цели за диверзитет и интерни менторски програми. Преку отворена HR политика, компанијата ги охрабрува сите профили на луѓе да се приклучат, што резултира со богата и разновидна организациска средина (Thomas & Ely, 1996).

Дигиталното лидерство во Telekom се манифестира преку постојана трансформација на процесите, стратегиите и внатрешната култура. Лидерите не се само менаџери, туку и визионери кои го поттикнуваат развојот на дигитални вештини, креативно размислување и интернационална мобилност. Преку платформи како „YouGrow“ и „Digital Academy“, вработените имаат пристап до стотици обуки, приспособени на нивниот личен развој и на идните позиции. Ваквиот пристап ги охрабрува самостојноста, одговорноста и способноста за самоуправување (Goleman et al., 2013).

Компанијата активно работи на изградба на претприемачки дух преку програми како „Intrapreneurship Challenge“, каде што вработените се натпреваруваат со свои идеи, кои потоа се финансираат и се пилотираат. Ова ги стимулира креативноста, ризичната проактивност и идентификувањето таленти со висок потенцијал. Оваа иницијатива ја поврзува културата на иновации со систем на наградување и препознавање, што резултира со висока вклученост и ентузијазам (Kuratko et al., 2014).

Во делот на управување со перформансите, Telekom применува дигитални алатки за евалуација, со можност за месечно следење на постигнувањата и адаптација на целите. Вработените и менаџерите заеднички ги дефинираат целите, а резултатите се поврзани со индивидуалниот развој и со бонус модели. Овој транспарентен и динамичен пристап ја зацврстува довербата и го намалува субјективизмот во оценувањето (Armstrong, 2012).

Компанијата е препознатлива и по културата на „глас на вработениот“. Редовни анкети, отворени форуми, дигитални интранет платформи и консултативни групи овозможуваат секој вработен да влијае врз политиките, проектите и културните практики. Telekom користи анализа на податоците од анкетите за да идентификува предизвици и да имплементира конкретни подобрувања. Ова создава чувство на вклученост, препознаеност и лична важност (Thomas, 2006).

Во поглед на корпоративната етика, Telekom има јасно дефинирани политики за отчетност, етичко однесување и заштита на пријавувачи. Преку кодекси, обуки и сертифицирани процеси, компанијата демонстрира нулта толеранција за непрофесионално и дискриминаторско однесување. Правната усогласеност (compliance) е интегрирана со организациската култура, што дополнително ја зацврстува довербата во менаџментот и во корпоративниот бренд (Karpein, 2015).

Наградувањето во Telekom е дизајнирано за да поддржи креативност, дигитални иновации и вкрстена соработка. Освен основната плата и бонусите за учинок, вработените имаат пристап до флексибилни работни услови, работа од дома, дополнителни слободни денови и лични развојни пакети. Во фокусот се work-life balance и психофизичката благосостојба, преку програми за ментално здравје, спорт и семејни активности (Herzberg, 2008).

Лидерите во Telekom се обучени да дејствуваат како „коучи“ и се сосредоточени на растот, мотивацијата и развојот. Секоја лидерска позиција е поврзана со обврска за поддршка на кариерата на најмалку тројца вработени, што создава мрежа на поддршка, менторство и лојалност. Компанијата организира програми за емоционална интелигенција, управување со промени и инклузивно лидерство, со што се изградува висока културна зрелост и стабилност на тимовите (Goleman, 2000).

Со својата иновативна и хумана култура, Telekom станува пример за модерна дигитална организација која не само што нуди технолошки решенија туку и културен модел кој е применлив и на глобално и на локално ниво. Таа покажува дека дигиталната трансформација не се мери само со технологија туку и со културна флексибилност, вредности и способност за адаптација (Westerman et al., 2011).

Организациската култура во Telekom е во постојана еволуција, што е еден од нејзините најголеми адути. Во време на промени и неизвесности, оваа култура се покажува како отпорна, еластична и ориентирана кон одржлив успех. Вработените не се само извршители, ами се активни учесници во креирањето на иднината на компанијата. Ваквиот пристап генерира високо ниво на ангажман и ја позиционира организацијата како работодавач од доверба (Denison, 1990).

Клучни согледувања, компаративна анализа и добри практики

Главниот акцент е ставен на споредбата меѓу корпоративните вредности, лидерските практики, пристапите кон човечките ресурси и начинот на вклучување на вработените. Врз основа на опсежната анализа на документите, вредносните системи и организациските модели на Dräxlmaier, Kostal, Kromberg & Schubert, Schmitz Cargobull и Telekom, се идентификуваат низа сличности и разлики кои ја оформуваат основата за компаративна интерпретација. Паралелно со тоа, се презентираат добри практики што можат да послужат како водич за македонските компании и институции кои тежнеат кон повисоко ниво на корпоративна зрелост и културна ефикасност (Hofstede et al., 2010).

Целта на ова анализа не е само да ги прикаже резултатите од истражувањето туку и да понуди аналитички увид во тоа како претприемачката култура, кога е соодветно приспособена, може да се пренесе од една економија во друга. Преку критичка анализа и споредба на културните димензии, лидерските модели и внатрешните политики, се извлекуваат заклучоци за тоа што функционира и зошто, како и за тоа кои аспекти може да се подобрат или да се локализираат. Особено внимание се посветува на улогата на менаџментот, вредносната доследност, мотивацијата и етичките принципи како двигатели на успешна организациска култура. Во завршницата на оваа глава ќе бидат истакнати добри практики што се потенцијално применливи и во други компании или

институции во регионот, со цел поттикнување на интернационални стандарди, но и културна релевантност (Trompenaars & Hampden-Turner, 2012).

Културни сличности и разлики меѓу германскиот и македонскиот организациски модел

Организациската култура во германските компании што оперираат во Република Северна Македонија се базира на принципи на структура, дисциплина, јасна хиерархија и ориентација кон резултати. Овие вредности се длабоко вградени во германскиот деловен менталитет и се одразуваат преку воспоставени стандарди, регулирани процеси и формализирана комуникација. Во споредба со тоа, македонскиот организациски модел во приватниот сектор често се карактеризира со поголема флексибилност, неформалност во комуникацијата, и култура ориентирана кон релации наместо кон процедури. Оваа разлика е суштинска и има значајна улога во начинот на кој германските компании ја адаптираат својата култура при влегувањето на локалниот пазар (Hofstede et al., 2010).

Во германскиот модел постои силен акцент на долг рок, планирање, анализа и ефикасност, што се покажува и преку нивниот пристап кон управување со човечки ресурси. Вработените се селектираат според строго дефинирани критериуми, се обучуваат според програми со стандарди и се вреднуваат според јасни перформанс индикатори. За разлика од тоа, македонските компании често се потпираат на интуиција, лични контакти и адаптација во текот на процесот. Таквиот пристап може да обезбеди поголема флексибилност, но може и да создаде недоследност во организациските практики (House et al., 2004).

Еден од највпечатливите културни контрасти е начинот на одлучување. Во германските компании одлуките се донесуваат врз основа на податоци, консултации и претходни анализи, а одговорноста е строго дефинирана. Во македонскиот контекст, одлуките често се донесуваат од страна на сопственикот или на генералниот менаџер, со ограничено вклучување на средниот менаџмент. Ова создава различна динамика во односите и нивото на вклученост на вработените, што бара специфичен менаџмент при интернационална адаптација (Trompenaars & Hampden-Turner, 2012).

Во однос на работниот морал, германската култура е ориентирана кон перформанси, време и резултат, каде што се клучни точноста, исполнувањето на задачите и професионалноста. Во македонскиот контекст, пак, се забележува поголема ориентација кон социјалните односи, при што процесите често се забавени од потребата за лична комуникација, интервенции и приспособувања. Ова не значи дека е помалку ефективна култура, но бара различен пристап кон управување со времето и продуктивноста (Hofstede, 2001).

Комуникацијата е уште една разлика. Додека германскиот модел се базира на директна, кратка и објективна комуникација, македонскиот стил често вклучува индиректност, емоционалност и прагматични компромиси. Во германските компании извештаите и состаноците се строго структурирани, со акцент на факти и заклучоци, додека во македонските организации неретко има простор за неформални дискусии, политичко претпазливи формулации и имплицитни очекувања (Gudykunst & Ting-Toomey, 1988).

Интересно е што германските компании, и покрај својата строгост, покажуваат висока адаптабилност при работењето во Република Северна Македонија. Преку обуки, културна медијација и приспособување на одредени процедури, тие успеваат да ги интегрираат клучните аспекти на локалниот менталитет без да ги загубат своите вредности. Ова е особено видливо во начините на вработување, наградување и комуникација, каде што постои синтеза на формалниот германски пристап и неформалниот македонски контакт (Adler & Gundersen, 2008).

На ниво на лидерство, германските менаџери практикуваат авторитет базиран на знаење и структура, додека македонските лидери почесто се доживуваат како фигури на поддршка или контролори во зависност од контекстот. Ова доведува до различен пристап кон тимскиот менаџмент, разрешување конфликти и поставување на целите. Таму каде што германските системи очекуваат иницијатива и самоорганизација, македонските структури почесто функционираат преку инструкции и надзор (House et al., 2004).

И двете култури имаат силни страни: германската – во дисциплината, долгорочната визија и стандардизацијата; македонската – во релациската интелигенција, адаптабилноста и човечкиот пристап. Затоа, најуспешните германски компании во

Република Северна Македонија се токму оние што успеале да постигнат балансирана културна синтеза. Пример за тоа се практиките на Kromberg & Schubert, кои ја комбинираат германската структурираност со колективна македонска блискост, и на Telekom, кој го обединува германскиот дигитален дух со локалната инклузивност (Denison, 1990).

Од клучно значење е разликата во перцепцијата на времето. Германскиот пристап е монохрон – се следи еден процес во точно определен редослед, додека македонскиот е полихрон, кога истовремено се менаџираат повеќе задачи, честопати со нестрога временска дисциплина. Ова бара културна медијација во менаџирањето на проектите и распределбата на одговорностите, со цел да се избегнат недоразбирања и конфликти во секојдневното работење (Hall, 1983).

Во целина, културните разлики меѓу германските и македонските организациски модели не се пречка, ами потенцијал за комплементарност. Онаму каде што германскиот модел донесува систематизација, македонскиот внесува човечка димензија. Клучот лежи во способноста на менаџментот да ги препознае овие разлики и да креира интерна култура што ќе ги надмине стереотипите, ќе ги интегрира различностите и ќе обезбеди ефективно работење и развој (Trompenaars & Hampden-Turner, 2012).

Во процесот на глобализација, културолошките разлики имаат клучна улога во функционирањето на мултинационалните компании. Германските компании што стопанисуваат во Република Северна Македонија често се соочуваат со предизвикот на адаптација на нивниот ригиден и систематски пристап кон управување во опкружување кое е историски пофлексибилно и со поинаков однос кон работата. Истражувањето покажува дека културата на организацијата директно влијае врз процесите на регрутирање, управување со кадрите, комуникацијата, но и врз продуктивноста и односите во тимот (Hofstede et al., 2010).

Првата очигледна разлика се однесува на стилот на лидерство. Додека германскиот пристап е заснован на јасна хиерархија, структуриран систем на одлуки и висок степен на доверба во формалните процедури, македонскиот модел е повеќе интуитивен, ориентиран кон индивидуалната интервенција на менаџерот и неретко зависи од личните односи. Овој контраст може да се забележи при процесот на

вработување: во германскиот контекст доминираат стандардизирани критериуми и транспарентност, а кај македонските компании често влијае субјективноста.

Табела 8: Стил на лидерство

Аспект	Германски модел	Македонски модел
Донесување одлуки	Колективно, базирано на анализи	Централизирано, базирано на искуство
Улога на лидерот	Формална, дефинирана по функција	Персонализирана, водена од авторитет
Отвореност за критика	Поттикнува и систематизирана	Често сфатена како напад
Односи во тимот	Колегијални, но со дистанца	Поврзани, често и неформални
Вклученост на вработените	Дел од процесот на донесување одлуки	Мала или симболична

Овие разлики влијаат и врз начинот на комуникација внатре во организацијата. Во германските компании се инсистира на формална, документирана и јасна комуникација, додека во македонскиот контекст преовладува неформалната, усна и често емоционална комуникација. Иако ова може да создаде поголема блискост во односите, може да доведе и до недоразбирања при спроведувањето на одлуките.

Табела 9: Комуникациски модели

Аспект	Германски модел	Македонски модел
Стил	Директен и транспарентен	Индириектен и емотивен
Канали	Писмени (е-пошта, извештаи)	Усни (состаноци, лични разговори)
Формалност	Висока	Средна до ниска
Повратна информација	Структурирана и регуларна	Нерегуларна и често спонтана
Архивирање на комуникацијата	Систематско и задолжително	Нерегуларно и често без следење

Следна важна димензија е пристапот кон човечките ресурси. Германските компании генерално функционираат според утврдени процеси и критериуми при вработување, обука и оценување. Во Македонија, од друга страна, се забележува пониска формалност и поголема улога на личните препораки, што го прави системот помалку транспарентен, но понекогаш и поприспособлив на локалните услови.

Табела 10: Практики во човечки ресурси

Аспект	Германски модел	Македонски модел
Регрутирање	Засновано на компетенции	Засновано на препораки и поврзаност
Обука	Системска и редовна	Ад хок и потребно-ориентирана
Евалуација на перформансите	KPI и формални критериуми	Персонален пристап и субјективна процена
Кариерен развој	Јасно дефинирани патеки	Неформални и зависни од менаџментот
Мотивација	Финансиска и преку признание	Преку релации и доверба

Овие разлики се одразуваат и во односот кон времето. Германскиот модел е строго ориентиран кон рокови, структури и долгорочно планирање, додека македонскиот пристап често се базира на адаптација, флексибилност и справување со проблеми во моментот. Овој контраст може да предизвика тензии во управувањето со проекти, но истовремено претставува и можност за комплементарност.

Табела 11: Однос кон времето

Аспект	Германски модел	Македонски модел
Перцепција на времето	Монохронична	Полихронична
Почитување на роковите	Строго	Флексибилно
Планирање	Детално, долгорочно	Краткорочно и ситуациски
Приоритети	Врз основа на план	Врз основа на тековни околности

Навремено известување	Нормативно и задолжително	Ретко и неформално
-----------------------	---------------------------	--------------------

Конечно, во рамките на организациската култура, вредносниот систем и пристапот кон иновациите и односите со вработените исто така покажуваат суштински разлики. Германскиот модел инсистира на систематизација, процедури и долгорочна стабилност, додека македонскиот модел почесто се потпира на лични одлуки, интуиција и импровизација.

Табела 12: Организациска култура

Аспект	Германски модел	Македонски модел
Структура	Формализирана	Флексибилна и често ситуациона
Пристап кон иновации	Системски, по фази	Идејно и спонтано
Ризик-менаџмент	Превентивен	Реактивен
Односи со вработените	Засновани на процедури	Засновани на лична доверба
Одлучување	Тимско и евидентно документирано	Централизирано и контекстуално

Овие пет аспекти претставуваат суштинска рамка за разбирање на различностите и потенцијалот за комплементарност меѓу двата модели. Компаниите што успешно функционираат во интернационални услови се оние што можат да ги идентификуваат културните точки на судир и да воспостават хибриден модел кој ја комбинира германската систематичност со македонската адаптивност (Trompenaars & Hampden-Turner, 2012). Така се добива организациска култура што не само што ги почитува локалните реалности, ами создава и долгорочна вредност.

Интерпретација на резултатите од споредбената анализа

Резултатите од компаративната анализа меѓу германските и македонските организации овозможуваат продлабочено согледување на суштинските разлики и потенцијалите за синергии во доменот на организациската култура, управувањето со човечките ресурси и претприемачките практики. Германските компании што оперираат во Република Северна Македонија: Dräxlmaier, Kostal, Kromberg & Schubert, Schmitz Cargobull и Telekom не само што донесуваат капитал и технологија туку внесуваат и свој специфичен културен модел на деловно однесување, кој често е во контраст со локалната организациска практика. Ваквите разлики не треба да се третираат како пречка, ами како можност за учење, адаптација и трансфер на добри практики.

Најнапред, вреди да се анализира пристапот кон лидерството и организациската структура. Германскиот модел се одликува со хиерархиска јасност, институционализирано лидерство и висока формализација на процесите. Лидерите се поставуваат врз основа на експертиза, долгогодишно искуство и системски компетенции. Во контраст, македонскиот модел, како резултат на историскиот развој на менаџментот во постсоцијалистички контекст, се потпира на персонализација на моќта и неформални односи. Ова се одразува врз транспарентноста на одлучувањето, управувањето со конфликти и вклученоста на вработените во креирањето стратегии.

Табела 13: Стил на лидерство

Аспект	Германски модел	Македонски модел
Начин на одлучување	Консензуален, базиран на факти	Хиерархиски, централизирано
Улога на менаџерот	Технички експерт и координатор	Авторитет и визионер
Однос со вработените	Формален, со јасни граници	Личен, често неформален
Контрола	Системска и документирана	Лична и ситуациона
Оценување на перформансите	KPI и метрики	Субјективна и ситуациона

Овие разлики се значајни затоа што влијаат врз начинот на кој се справуваат организациите со промени, кризи, но и со иновации. Германските компании обично имаат дефинирани процедури за адаптација и управување со ризици, додека македонските организации се потпираат главно на интуиција и брзи реакции на лидерот. Тоа значи дека германскиот модел обезбедува стабилност, но бара повеќе време за иницирање промени, додека македонскиот овозможува флексибилност, но често по цена на непредвидливост.

Втората димензија е поврзана со комуникациската култура. Германскиот комуникациски модел е формален, структуриран и писмено поткрепен. Во него, транспарентноста и евидентирањето на информациите се третираат како стратешки алатки за контрола и управување. Наспроти тоа, во македонските компании преовладува усна комуникација, неформални договори и поврзаност преку лични односи.

Табела 14: Комуникациски стил

Аспект	Германски компании	Македонски компании
Формалност	Висока	Средна до ниска
Пренос на информациите	Документирано и архивирано	Усно, често неформално
Комуникациски канали	Е-пошта, извештаи, состаноци	Телефон, Viber, директен говор
Повратна информација	Регуларна и структурирана	Случајна и индивидуализирана
Ефикасност	Висока поради систематизација	Променлива, зависна од лице

Овој аспект има огромно влијание врз ефективноста на внатрешните процеси, особено кога станува збор за воведување нови вработени, организација на проекти или имплементација на иновации. Германската формалност ја штити организацијата од интерни недоразбирања и правни ризици, додека македонската флексибилност им дава предност во околности кога довербата е поважна од процедурите.

Третиот анализиран аспект се однесува на регрутацијата и развојот на човечките ресурси. Германските компании имаат јасни и транспарентни политики за регрутирање, со процеси во кои често има неколку фази на селекција. Тие користат дигитални алатки, тестирање и HR софтвери, кои обезбедуваат објективност. Во Македонија сè уште постои култура на „препорака“, а onboarding процесите често се проследени со импровизации и зависат од расположението на тимот или на лидерот.

Табела 15: Регрутација и управување со кадрите

Аспект	Германија	Македонија
Процес на селекција	Стандарди + дигитална анализа	Интервјуа + препораки
Onboarding процес	Документиран, по чекори	Неофицијален, преку колеги
Тренинг и развој	Регуларен, со следење на напредокот	По потреба, несистематски
Задржување на кадарот	Врз основа на кариера и мотивација	Врз база на лојалност и блискост
HR софтвери и алатки	Корпоративно интегрирани	Ретко користени или локални

Анализата покажува дека германските модели создаваат повисоко ниво на професионализам, но бараат културна адаптација кај вработените. Македонските компании покажуваат повисока блискост со кадрите, што може да придонесе за емпатија, но и за недостиг од стратешки пристап кон развојот.

Четвртиот аспект е поврзан со перцепцијата на времето и начинот на организирање на работниот ден. Во Германија времето се третира како ограничен ресурс, а работниот ден е структурно испланиран. Во Република Северна Македонија флексибилноста е поголема, но понекогаш доведува до недоволна ефикасност.

Табела 16: Перцепција на времето

Аспект	Германски организации	Македонски организации
--------	-----------------------	------------------------

Почитување рокови	Ригидно	Флексибилно
Работни сесии	Планирани однапред	Често се закажуваат ад хок
Перцепција на пауза	Ресторативна и со цел	Често социјална
Временски фокус	Долгорочен	Краткорочен
Контрола на времето	Софтвери и надзор	Самоиницијативна

Конечно, анализата на организациската култура и вредносниот систем ја покажува суштинската разлика во филозофијата на водење. Германските компании негуваат култура на стабилност, доверба во системот и конформитет, додека македонските претпочитаат импровизација и адаптација.

Табела 17: Организациска култура

Аспект	Германски пристап	Македонски пристап
Вредности	Одговорност, структура, доверба	Флексибилност, однос, интуиција
Политики	Запишани и спроведени	Често само формално поставени
Односите на работа	Формални, базирани на улоги	Пријателски, понекогаш фамилијарни
Наградување	КРП базирано	Случајно, субјективно
Иновации	Систематски имплементирани	Ад хок и според лидерска волја

Преку интерпретацијата на овие пет димензии може да се заклучи дека германските компании носат професионализам, систематизација и долгорочна визија. Тие функционираат успешно во македонскиот контекст само кога нивната култура е приспособена на локалниот менталитет и кога вработените се обучени за интеркултурна комуникација. Од друга страна, македонските практики покажуваат потенцијал за човечки однос, социјална интуиција и еластичност – нешто што може да се трансферира назад кон германските компании за подобро локално позиционирање.

Анализата ги потврдува и предизвиците и потенцијалите на интеркултурната соработка и отвора пат за креирање нови хибридни модели на организациска култура, кои би ги комбинирале најдобрите елементи од двата света.

Анализата укажува дека во контекст на креативноста и иницијативноста на вработените, постои јасен контраст меѓу културите. Германските компании ја негуваат културата на континуирано унапредување (continuous improvement), каде што секој вработен има право, но и обврска, да предлага подобрувања и иновации, со што се поттикнува активна вклученост. Оваа култура е поткрепена со „идеја менаџмент системи“, преку кои идеите се обработуваат, валидираат и често се имплементираат со наградување на иницијативата. Во македонскиот контекст, иако често се истакнува важноста на креативноста, таа во практиката се сведува на индивидуални исклучоци, а не на системска поддршка или стратегија. Ова доведува до губење на потенцијалот кај младите кадри, кои се соочуваат со ограничувања во нивната професионална афирмација, особено во компании каде што иницијативата се смета за „пречекорување на надлежностите“.

Овој аспект директно влијае и врз мотивацијата и задржувањето на кадарот. Во германските компании постои ригорозен пристап кон менаџирање на кариерата и поставување јасни кариерни патеки. Овие компании инвестираат во менторски програми, интерни тренинзи, индивидуални планови за развој и оценување на компетенциите. Вработените знаат што се очекува од нив и каква награда може да следува. Во Република Северна Македонија, иако има примери за добри практики, голем дел од компаниите сè уште немаат воспоставени структури за систематска кариера, а напредокот често зависи од лични познанства или од субјективна процена.

Еден од најизразените индикатори за разлика во организациската култура е начинот на кој двете страни се однесуваат кон неуспех. Во германскиот контекст, грешката се смета за училиште – како дел од иновативниот процес, и се анализира на начин кој овозможува организациско учење. Напротив, во македонскиот контекст, неуспехот најчесто е поврзан со вина, дисциплина и страв од последици, што создава култура на прикривање наместо транспарентна анализа и корекција.

Потребно е да се истакне и социјалниот аспект на корпоративното однесување. Германските компании што работат во Република Северна Македонија инвестираат во

општествено одговорни практики, поддршка на заедницата, вклучување на ранливи категории и зелени политики. Тоа е дел од нивната корпоративна идентификација и стратегија. Од друга страна, македонските компании сè уште се во процес на интегрирање на корпоративната општествена одговорност како суштински дел од својот деловен модел, а не како PR активност.

Можеме да заклучиме дека односот кон човечкиот капитал и неговата улога во стратегиското позиционирање на компанијата е темелната разлика. Во германскиот систем, вработениот е столб на системот и централна алка во секој процес, додека во македонскиот модел вработениот често е сметан за потрошен ресурс. Затоа, трансферот на германските добри практики мора да биде приспособен на социокултурниот контекст во Република Северна Македонија. Тој не смее да биде механичка реплика, туку синтеза која ќе ги задржи принципите, но ќе ги инкорпорира вредностите, очекувањата и потенцијалот на локалните човечки ресурси.

Преку целокупната анализа се потврдува потребата од интеркултурна медијација и организациски „превод“ – улога која може да ја играат локалните HR оддели, обуки за интеркултурна интелигенција и водство кое е запознаено со двата модела. Во тој контекст, неопходно е создавање адаптивна корпоративна култура што ќе ги препознае предностите и слабостите на двата модели, но и ќе овозможи хибриден пристап што води кон одржлив раст.

Вкупно земено, оваа компаративна анализа не само што претставува детална академска опсервација туку е и конкретна рамка за препораки. Таа ја открива реалноста на економскиот и културолошкиот трансфер меѓу германските инвеститори и македонскиот пазар, и укажува дека суштинските промени се можни само преку дијалог, адаптација и стратешко менаџирање на културните разлики. Токму во таа точка се крие и најголемиот потенцијал за долгорочна трансформација на организациите во Република Северна Македонија.

Предизвици во германските компании

Резултатите од истражувањето покажуваат дека германските компании се соочуваат со комплексен спектар на предизвици при работењето во Република Северна Македонија, при што доминантен предизвик е недостигот на квалификуван кадар

(35,7%). Овој податок е во согласност со некои претходни истражувања во кои се укажува на структурни слабости на македонскиот пазар на трудот, особено во техничките и во специјализираните професии (Schlamelcher, 2011).

Табела 18. Најчести предизвици при работењето

Категорија	Број испитаници N=70	% од вкупниот број испитаници
Изнаоѓање квалификуван кадар	25	35,7%
Бирократски процедури	18	25,7%
Јазични бариери	10	14,3%
Културни бариери	10	14,3%
Верски бариери	7	10%

Недостигот на квалификуван кадар претставува системски предизвик кој се појавува на повеќе нивоа: образовен систем, пазар на труд и корпоративна потреба за специјализирани профили. Ограничената понуда на квалификуван кадар директно влијае врз продуктивноста и конкурентноста на германските компании, а во комбинација со бирократски процедури создава синергетски ефект на забавување на регрутацијата и оперативното работење.

Доминантниот предизвик истакнаат од испитаници кореспондира со веќе утврдените системски слабости на македонскиот пазар на трудот. Германските компании истакнуваат дека процесот на регрутација е значително продолжен поради ограничена понуда на технички и специјализирани профили.

Бирократијата е втор по важност фактор, а културните и јазичните бариери се умерени, што покажува адаптација на германските менаџери. Бирократските процедури се идентификувани од 25,7% од испитаниците, што укажува на потреба од подобрување на правно-административниот контекст. Ова е особено значајно за германските компании, кои се навикнати на поефикасни административни процеси во своите матични земји, а соочувањето со сложени процедури го забавува процесот на регрутација и оперативно работење. Бирократијата и административните бариери не само што ја комплицираат законската усогласеност туку индиректно влијаат и врз организациската култура, принудувајќи компании да развиваат интерни процедури и адаптивни механизми.

Културните и јазичните бариери, иако помалку застапени (14,3%), сепак го нагласуваат значењето на интеркултурната компетенција. Културните и јазичните бариери, иако присутни, се оценети како умерени, што укажува на постепена адаптација на германските менаџери кон локалната организациска средина и дека интеркултурната интеграција генерално е успешна.

Германските менаџери кои успешно се адаптирале кон локалните услови демонстрираат повисока ефективност, што ја потврдува втората хипотезата дека германските компании ја приспособуваат својата култура на балканското локално културно опкружување.

Верските бариери се најмалку присутни (10%), но не треба да се занемарат, особено во мултиетнички и мултиверски средини каде што традициите можат индиректно да влијаат врз тимската динамика и врз комуникацијата. Иако се верските бариери најмалку застапени, во мултиетнички и мултиверски средини можат да создадат индиректни влијанија врз тимската динамика и врз мотивацијата.

Недостигот на квалификуван кадар е најголем системски предизвик, што им ги ограничува продуктивноста и конкурентноста на компаниите. Бирократијата ја покажува сложеноста на административниот контекст и влијанието на правните процедури на деловното функционирање. Културните и јазичните бариери се умерени, што ја потврдува потребата од интеркултурна компетенција. Верските бариери се најмалку застапени, но остануваат релевантни за мултиетничката работна средина.

Епитетите што ја опишуваат претприемачката култура во германските компании во Република Северна Македонија

Податоците презентирани во Табела бр. 12 укажуваат на тоа дека испитаниците ја идентификуваат претприемачката култура во германските компании во Република Северна Македонија преку три суштински димензии: паритет, родова еднаквост и зачувување на животната средина.

Табела бр. 19 Епитети со кои се опишува претприемачката култура

Ентитети	Број на испитаници N=70	% од вкупниот број на испитаници
Паритет	28	40%
Родова еднаквост	21	30%
Зачувување на животната средина	21	30%

Паритетот (еднаквост во пристапот) 40% од испитаниците го идентификуваат како најважен предизвик што укажува на присутни структурни бариери кои го ограничуваат рамномерниот пристап до можности, информации или ресурси. Ова е во согласност со истражувањата кои покажуваат дека недостигот од транспарентни интерни политики создава перцепција на неправичност и го намалува организациското задоволство (OECD, 2021). Паритетот во пристапот е суштински елемент на современите ESG Governance стандарди, кои нагласуваат дека фер пристап до организациски ресурси е предуслов за ефективно управување (UN Global Compact, 2022).

Следната значајна димензија е родовата еднаквост, препознаена од 30% од испитаниците (n = 21). Истражувањата доследно покажуваат дека жените често имаат ограничен пристап до лидерски позиции, менторство и механизми за професионален напредок (European Institute for Gender Equality, 2022). Постојаните родови разлики во

организациските структури се поврзани со т.н. „стаклен плафон“ – концепт кој објаснува како жените, и покрај компетентноста, ретко стигнуваат до врвни управувачки улоги (Morrison, 2020). Овие трендови се забележуваат и на европско и на регионално ниво.

Третата димензија – зачувување на животната средина, исто така е идентификувана од 30% од испитаниците ($n = 21$), што укажува дека еколошката свест е релевантен, но не доминантен сегмент од корпоративниот идентитет. Овој резултат се совпаѓа со глобалната ориентација на германската индустрија кон одржливи практики, но истовремено сигнализира дека во локалниот контекст еколошките политики можеби не се секогаш доволно видливи или комуницирани. Со оглед на тоа дека одржливоста сè повеќе станува стратешки императив во европскиот корпоративен сектор, ваквиот процент укажува на потреба од појасна интерна комуникација или дополнителни активности за еколошка одговорност.

Истражувањата потврдуваат дека и големите и малите компании ја зголемуваат свеста за климатските ризици, потребата од рециклирање, енергетска ефикасност и намалување на отпадот (UNEP, 2023). Во контекст на европските регулативи, особено Зелената агенда, компаниите се охрабруваат да развиваат стратегии за одржливо работење како дел од пошироките ESG обврски (European Commission, 2023).

Комбинацијата од 40% (паритет), 30% (родова еднаквост) и 30% (екологија) покажува дека компанијата се соочува со предизвици кои ги допираат и социјалната и еколошката димензија. Ваквата структура на резултатите е карактеристична за институции во транзиција кон модели на одржливо и инклузивно управување (ILO, 2022).

Исто така, улогата на организациската култура и интерните политики е клучна за системско подобрување, бидејќи компаниите што успеваат да ги идентификуваат овие предизвици покажуваат повисоки нивоа на продуктивност, доверба и вклученост на вработените (Harvard Business Review, 2021).

Во целина, анализата покажува дека претприемачката култура на германските компании во Република Северна Македонија се карактеризира со силна ориентација кон европски вредности, особено во доменот на правичност, инклузивност и одржливост. Примарната застапеност на паритетот потврдува дека вработените најсилно ја перципираат организациската фер клима, додека родовата еднаквост и еколошката

одговорност покажуваат стабилно присуство, но и потенцијал за дополнително развивање. Ова укажува на потреба од понатамошно структурно јакнење на овие аспекти за да се обезбеди уште поголема усогласеност со современите европски корпоративни стандарди и очекувања.

Адаптација на германската организациска култура во македонски контекст

Приспособувањето на германската организациска култура во македонските компании се одвива на повеќе нивоа, што укажува на системска потреба за интеркултурна компетенција како составен дел од организациската структура. Најчесто адаптациите се забележуваат во комуникацискиот стил, работните навики, динамиката на одлучување и флексибилноста во работното време. Овие промени не се површни, туку претставуваат структурна трансформација на организациските процеси која овозможува синергија меѓу германската корпоративна логика и македонската социјална и културна реалност.

Компаниите што успеале да ги интегрираат германските стандарди во локалната практика известуваат за подобрена продуктивност, повисока задоволност на вработените и намалување на конфликтите во тимовите. Од системска гледна точка, ова укажува дека интеркултурната компетенција не е само персонален атрибут на менаџерите, туку клучен елемент за функционирање на мултикултурната организација како целина.

Најчесто идентификувани области за адаптација се:

- **Комуникациски стил** – приспособување на директниот германски стил кон пофлексибилна и контекстуална комуникација која ја одразува локалната културна динамика;
- **Работни навики** – усвојување на германски стандарди за организација и дисциплина, со адаптација кон локалните практики и очекувања;
- **Динамика на одлучување** – комбинирање на централизираниот германски пристап со консензуално ориентираниот македонски стил;
- **Флексибилност во работното време** – воведување модели што овозможуваат рамнотежа меѓу продуктивноста и личните потреби на вработените.

Анализата покажува дека приспособувањето на организациската култура е не само практично прашање, туку и стратешки избор кој влијае врз човечките ресурси и корпоративниот имиџ. Германските компании активно ја промовираат европската организациска култура, вклучувајќи принципи на родова еднаквост и паритет. Интеграцијата на ESG практики, како зачувувањето на животната средина идентификувана од (30%) испитаници, дополнително ја зголемува привлечноста на компанијата како работно место и го зацврстува корпоративниот имиџ.

Научната литература ја поддржува оваа констатација: приспособувањето на организациската култура е клучно за мултинационалните компании во културно различни средини, бидејќи несоодветната адаптација може да доведе до конфликт, ниска мотивација и висока флукуација на кадарот (Hofstede, 2010; Johnson et al., 2008). Интеркултурната компетенција се идентификува како системски фактор за успешно управување со мултикултурна работна сила.

Адаптацијата на германската организациска култура во македонски контекст ја илустрира потребата за системски пристап кон управување со човечки ресурси и организациска структура. Компаниите што ја постигнале оваа интеграција покажуваат повисоки перформанси, задоволство на вработените и одржлив развој, што го потврдува стратешкото значење на интеркултурната компетенција.

Резултатите од анкетата покажуваат дека значителен дел од работниците (околу 60%) чувствуваат дека германските компании комбинираат формални германски стандарди со флексибилни практики адаптирани на локалниот контекст. Како примери се наведуваат: отворена комуникација, локализирани обуки, приспособување на работните процеси и прифаќање на локалните пристапи во тимската динамика.

Од спроведените интервјуа се потврдува и дека HR менаџерите истакнуваат дека се прават адаптации во комуникацијата и во начините на одлучување за да се избегнат „културни судири“. Директорот додава дека интеркултурната адаптација се спроведува внимателно – без нарушување на германските вредности како дисциплина, систематичност и правичност. Во системски контекст, тоа покажува модел на „културна хибридизација“ – процес во кој интернационалните корпоративни вредности се задржуваат, но се интегрираат елементи од локалниот контекст за да се подобри оперативната ефикасност.

Овој процес функционира на три нивоа:

- **Стратегиско ниво** – Германските вредности остануваат доминантни (структура, дисциплина).
- **Оперативно ниво** – Се адаптираат комуникацијата, обуките, тимските процеси.
- **Интерперсонално ниво** – Се гради доверба и меѓукултурна компетентност.

Овие адаптации се неопходни за да се намали културниот јаз и да се подобри организациската интеграција.

Потребата за приспособување на германската организациска култура во македонската деловна средина е реална, присутна и во најголем дел – неизбежна, изјавија сте 70 испитаници. Иако основните вредности на германските компании остануваат непроменети (ефикасност, дисциплина, транспарентност, комуникациски стилови, менаџерски пристапи, локална деловна клима и индивидуална одговорност), нивната примена во практиката често се модификува со цел да се постигне подобра усогласеност со локалните работни навики, со културните норми и институционалните специфики. Затоа, приспособувањето може да се смета како динамичен процес на усогласување меѓу две културни матрици, чија цел е одржување на организациската ефективност и успешна интеграција во локалниот контекст.

Германските претпријатија имаат реална потреба од одредено ниво на приспособување на нивната претприемачка и организациска култура кон локалниот контекст. Истакнувањето на предизвиците во врска со културните, јазичните и оперативните разлики покажува дека не секој сегмент од германскиот организациски модел може механички да се пренесе во Република Северна Македонија. Има многубројни предизвици со кои се соочуваат во досегашното стопанисување во Република Северна Македонија (културни, верски, јазични бариери) кои ја нагласуваат потребата за приспособување.

Притоа, дел од компаниите посочуваат дека некои практики мора да се адаптираат поради различните работни навики, деловната средина и човечките ресурси. Податоците укажуваат дека адаптацијата не е целосна ниту униформна, но е присутна и потребна, што ја потврдува хипотезата дека германските компании барем делумно ја приспособуваат својата корпоративна култура кон локалните услови и практики.

HR менаџерот ги истакнува приспособувањето на комуникацијата, начинот на донесување одлуки и користењето на локални тренинг програми, при што новите вработени се менторирани за што полесна интеграција. Директорот/раководителот потврдува дека стратегиите за регрутирање и обуки се усогласуваат со локалните очекувања и со културните норми, но основниот модел на корпоративната култура и вредности се задржува на традиции и верски ритуали.

Системската анализа овозможува увид дека германските претпријатија успеваат да ги комбинираат интернационалните стандарди со локалниот контекст, што ја олеснува комуникацијата, интеграцијата на кадарот и управувањето со мултикултурни тимови. Ова ја потврдува важноста на културната адаптација како дел од стратегијата за регрутирање и задржување на квалитетни вработени во странски компании.

Германските претпријатија во Република Северна Македонија ја приспособуваат својата претприемачка култура на локалното балканско-културно опкружување и таа е потврдена, но со умерена нијанса: германските компании вршат адаптација, но не отстапуваат од своето германско јдро на вредности. Се создава баланс меѓу глобалните стандарди и локалната реалност. Ова прашање ја адресира суштината на крос-културното управување, односно степенот до кој германските претпријатија мора да направат адаптации за да постигнат ефективно функционирање во локалниот македонски контекст. Во теоријата и во практиката на интернационалниот менаџмент, ваквото приспособување се смета за клучно, затоа што организациската култура не може целосно да се „трансплантира“ од една средина во друга без да се земат предвид локалните норми, очекувањата и работните практики.

Втората хипотеза, која се однесува на приспособувањето на претприемачката култура на локалниот контекст, исто така е потврдена. Емпириските наоди покажуваат дека германските претпријатија не настапуваат со ригиден, унифициран модел на организациска култура, туку применуваат адаптивен пристап, во согласност со моделот на приспособување на претприемачката култура разработен од Johnson, Scholes и Whittington (2008). Во конкретниот случај, тие ги земаат предвид специфичностите на балканскиот културен амбиент, вклучително и вредносните системи, традиционалните норми и верските практики. Оваа стратегија на културна сензитивност овозможува намалување на потенцијалните културни тензии и поефикасна интеграција на локалната работна сила, што придонесува кон поголема организациска кохезија и поуспешна

имплементација на корпоративните политики избегнувајќи разлики во однос на дигиталниот систем на вредности, традицијата и верските ритуали и обреди.

Од аспект на германските компании, потребата за адаптација најчесто произлегува од неколку фактори:

Разлики во работните навики и во деловната етика. Германските системи се карактеризираат со висока структура, прецизност, формализираност и строги процедури. Македонскиот контекст, пак, покажува поголема флексибилност и понекогаш понизок степен на формализација. Ова создава потреба германските претпријатија делумно да ја ублажат ригидноста на протоколите, за да овозможат пофункционална интеракција со локалната работна сила.

Комуникациски стилови и менаџерски пристап. Германските организации често применуваат директна комуникација, вертикална отчетност и јасна поделба на одговорностите. Во македонскиот контекст доминира повеќе релациски, понекогаш и индиректен комуникациски стил, во кој личните односи имаат поголемо значење. Ова бара адаптација на лидерските пристапи, особено кај средниот менаџмент.

Пазарни и институционални специфики. Локалната деловна клима, регулативите, административните процедури и пазарната динамика се многу различни од германските стандарди. Како резултат, некои аспекти од германските корпоративни политики мора да се приспособат за да бидат изводливи и ефективни на македонскиот пазар.

Социјални и културни вредности на вработените. Во германските системи доминира индивидуалната одговорност, висока точност и силна ориентација кон резултати. Во македонскиот контекст, одредени вредности како неформалност, колективност или ориентација кон персонални односи можат да влијаат врз организациското однесување. Затоа, германските компании често прават културни адаптации за да ги подобрат мотивацијата и ангажираноста на вработените.

Барања кон кандидатите

Податоците од истражувањето покажуваат дека повеќе од половина компании внимаваат да има национална разновидност, но примарен критериум за избор на кадар остануваат квалификациите и професионалните компетенции. Ова укажува на комбинација на германски стандарди за професионалност и локален пристап кон инклузивност.

Табела бр. 20. Најбарани карактеристики при изборот на кандидатите

Карактеристики на кандидатите	Вкупен број на испитаници N=70	% од вкупниот број на испитаници
Тимско работење	21	30%
Лојалност	18	25,7%
Ефикасност	14	20,0%
Флексибилност	10	14,3%
Подготвеност за професионално учење	7	10%

Тимската работа (30%) е највисоко рангирана компетенција. Ова ја одразува германската соработничка организациска култура, која се темели на:

- висока меѓузависност во рамките на работните процеси,
- хоризонтална координација,
- тимска одговорност за резултатите.

Тимската работа функционира како системска алка која ги поврзува организациската култура, продуктивноста и стратешките цели на компанијата. Во германскиот модел, тимската работа не е само вештина, туку основен механизам за постигнување на колективна ефикасност.

Лојалноста (25,7%) е вториот најважен критериум. Нејзиното високо рангирање укажува дека германските компании во Република Северна Македонија:

- се стремат кон ниска флукуација,
- вложуваат во долгорочни односи со вработените,
- ја ценат предвидливоста во работните процеси.

Ефикасноста (20%) дополнително ја засилува оваа слика. Таа се поврзува со способноста на кандидатите:

- да работат продуктивно,
- да се придржуваат до стандардизирани процедури,
- да ги исполнуваат корпоративните цели со минимални ресурси.

Овие две карактеристики заедно укажуваат на тоа дека компаниите настојуваат да создадат стабилно, сигурно и предвидливо работно опкружување.

Флексибилноста (14,3%) и подготвеноста за професионално учење (10%) играат улога на „поддржувачки компетенции“ во системот. Иако се рангирани пониско, нивната важност е значајна:

- Флексибилноста овозможува адаптација кон интеркултурни, технолошки и организациски промени.
- Подготвеноста за учење е поврзана со потребата од континуиран развој во контекст на германските стандарди и строгите процедури.

Нивниот понизок процент укажува дека компаниите првенствено бараат стабилни и веќе оформени професионални профили, а не кандидати кои треба дополнително да се развиваат. Флексибилност и подготвеност за учење овозможуваат адаптација кон динамични системи.

Овие наоди ја потврдуваат хипотезата дека германските компании во Република Северна Македонија:

- применуваат европски стандарди во управувањето со човечки ресурси,
- ги адаптираат барањата кон локалниот контекст,
- создаваат хибриден модел кој комбинира професионализам, стабилност и тимска ориентација,

- градат диверзитет, но без компромис со квалификациите.

Анкетните податоци покажуваат дека мнозинството испитаници (околу 70%) ја препознаваат корпоративната култура како клучен фактор што ги диференцира германските компании од другите странски инвеститори во Република Северна Македонија. Испитаниците ја опишуваат културата преку норми како: тимска работа, дисциплина, структурираност, родова еднаквост, професионализам и јасни организациски правила.

Интервјуата го потврдуваат овој став на подлабоко ниво. HR менаџери објаснуваат дека културата е „филтер“ при селекцијата на кадрите – т.е. доколку кандидатот не ги споделува вредностите (проактивност, лојалност, тимски дух), техничките компетенции не се доволни за вработување. Директорот додава дека ваквата културна строгост ја намалува флукуацијата и го зголемува вкупниот организациски морал.

Обединувањето на податоците покажува дека корпоративната култура функционира како стратешки механизам за позиционирање на германските компании на пазарот на трудот во Република Северна Македонија.

Овој механизам има три системски улоги:

- Дефинирање на организацискиот идентитет – Културата создава препознатлив „бренд“ на работодавачот.
- Привлекување и задржување на талентите – Само оние што се усогласени со вредностите остануваат, што води кон пониска флукуација и повисока лојалност.
- Зголемување на конкурентноста – Компанијата станува препознатлива според стабилноста и професионализмот, што ја издвојува од локалните фирми.

Податоците за браншата, локацијата и бројот на вработени покажуваат стабилно позиционирање на пазарот, додека времетраењето на нивното присуство укажува на стратешки и долгорочен пристап. Причините за инвестирање и почетните претпоставки што ги навеле компаниите дополнително ја потврдуваат намерата да изградат позитивен имиџ и доверба. Описите на претприемачката култура преку епитети (паритет, родова

еднаквост, екологија, дисциплина) укажуваат на јасно дефинирани организациски вредности, а очекувањата од вработените во насока на тимска работа, лојалност и професионалност го потврдуваат стремежот кон создавање култура што ги поддржува лојалноста и продуктивноста. Овие елементи заедно ја засилуваат претпоставката дека германските претпријатија имаат конзистентен и препознатлив организациски модел што го користат за позиционирање и изградба на сопствениот имиџ во Република Северна Македонија. Постојат адаптации, но основните германски вредности се непроменети.

5.5.6. Модел на регрутирање и корпоративни вредности

Корпоративната култура има централна улога во процесот на регрутирање и управување со човечки ресурси. Одлуките за вработување се темелат на вредности како тимски дух, одговорност и родова еднаквост (Schneider & Barsoux, 2003).

Интеркултурноста, иако неформален критериум, се третира како „**додадена вредност**“, која овозможува подобра интеграција со германското седиште и го засилува меѓународниот тимски капацитет. На овој начин, германскиот модел се адаптира на локалниот контекст без губење на основните принципи – фер третман, стандардизација и професионализам (Hofstede, 2011).

Овој пристап ја рефлектира способноста на организациите да балансираат меѓу европските стандарди на управување со разновидност и специфичните барања на локалниот пазар, што е критично за **ефективно функционирање на мултикултурни тимови во глобализирана економија**.

Податоците од петте спроведени интервјуа покажуваат дека претприемачката култура во германските компании во Република Северна Македонија е јасно артикулирана и комуницирана на сите нивоа. HR менаџерот нагласува дека тимската работа, лојалноста, флексибилноста и проактивноста се клучни вредности што се бараат кај кандидатите, а со кои компанијата ја одржува својата корпоративна култура. Исто

така, примерот со кандидатот кој имаше одлични технички квалификации, но му недостасуваа проактивност и тимски дух, ја илустрира практичната примена на културните стандарди при регрутирањето.

И директорот и менаџерите ја потврдија оваа практика, посочувајќи дека кандидатите што не ги усвојуваат културните вредности не се вработуваат, иако се технички компетентни. Ова ја покажува врската меѓу корпоративната култура и стратегијата за регрутирање, како и влијанието на културата врз задржување на кадарот и намалување на флукуацијата.

Системската анализа покажува дека корпоративната култура служи како „филтер“ при изборот на кандидатите, овозможувајќи компанијата да се позиционира како атрактивен работодавец и да создаде позитивен имиџ на пазарот на трудот. Исто така, ја потврдува улогата на културата во зајакнување на лојалноста на вработените, бидејќи тие што ја прифаќаат и ја споделуваат културата се поангажирани и подолгорочно мотивирани.

Критериумите при вработување во германските компании во Република Северна Македонија

Табела бр. 21 Перцепција за критериумите при вработување во германските компании во Република Северна Македонија

Критериум оценет од компаниите	Број на испитаници N=70	% од вкупниот број на испитаници
Националната припадност има важна улога	5	7,1%
Други критериуми се доминантни (квалификации, искуство, јазици, меки вештини)	60	85,7%
Интеркултурна разновидност е пожелна, но не е формален критериум	38	54,3%
Вработување според „мерит-базиран модел“	63	90%

Податоците од спроведената анкета покажуваат дека германските компании што работат во Република Северна Македонија **не се** фокусираат на **националната**

припадност како главен критериум за вработување. Само (7,1%) од компаниите ја сметаат националната припадност за релевантна, што укажува на тоа дека етничките или националните различности не се пресудни при изборот на кадарот. Ова се совпаѓа со принципите на меритократија и фер селекција, кои се карактеристични за германскиот HR модел (Bundesministerium für Justiz, 2019).

Мал број од испитаниците (7,1%) наведуваат дека националната припадност влијае врз процесот на вработување, што ја потврдува ориентираноста на германските компании кон квалитетот на човечкиот капитал и професионалните компетенции, наместо кон етничката припадност. Овој пристап е во согласност со **европските и германските стандарди за еднаквост и недискриминација**, кои строго забрануваат фаворизирање врз основа на национален или етнички идентитет (European Commission, 2020).

Најголем дел од испитаниците (85,7%) истакнуваат дека и други критериуми се доминантни, особено: професионални квалификации, работно искуство, технички компетенции, познавање странски јазици, меки вештини и способност за тимска работа.

Интеркултурната разновидност е посочена како пожелна, но не формализирана, односно (54,3%) од компаниите ја сметаат за значајна, но таа не претставува формален критериум при вработувањето. Ова укажува дека германските компании се отворени за разновидност и мултикултурна интеграција, но приоритет им се квалитетот и ефективноста на работниот тим, а не етничката структура.

Најважниот заклучок е дека **90% од компаниите применуваат мерит-базиран модел** при вработување, што значи дека **кандидатите се оценуваат според нивните професионални способности и знаења**, што е типично за германските HR стандарди и практики на глобално ниво (Schneider & Barsoux, 2003). Овој пристап овозможува елиминација на дискриминацијата, промоција на фер можности и подобра продуктивност и иновации во организацијата.

Приоритет на квалификациите при вработување

Компаниите користат структурен редослед на критериумите при селекцијата на кадарот: професионална квалификација, работно искуство, меки вештини и

интеркултурна адаптабилност. Ова ја илустрира системската интеграција на германската HR методологија во локален контекст, обезбедувајќи предвидливост и ефикасност во регрутацијата.

Од системски аспект, оваа структура ја демонстрира интеграцијата на германската HR методологија во локалниот контекст.

- **Професионална квалификација и работно искуство** се примарни критериуми, што обезбедува стабилност на организациските процеси и минимизира ризик од недоволно компетентен кадар.
- **Меките вештини и интеркултурната адаптабилност** се како „мека инфраструктура“ на организацијата, овозможувајќи ефикасна комуникација и соработка на германските менаџери и локалните вработени.

Системски гледано, редоследот на приоритети создава предвидливост во процесот на регрутација, го намалува ризикот од конфликт на вредности и ги поддржува стратешките цели на компанијата за интеграција на корпоративната култура.

Женско лидерство во компании

Поголем дел од испитаниците од компаниите (80%) одговориле дека женското лидерство е ценето и дека претставува дел од корпоративната политика. Со оглед на тоа што германските компании имаат развиени системи за „gender mainstreaming“, овој резултат е логичен и конзистентен.

Германските компании ја интегрираат родовата еднаквост и женското лидерство во корпоративната политика, во согласност со „gender mainstreaming“ принципите.

Ова не е само етички аспект, туку системски фактор кој влијае врз организациската култура, мотивацијата и развојот на талентирани кадри, особено во контекст на родовата еднаквост и инклузивност. Овој системски фактор има повеќеслојно влијание:

- **Организациска култура:** Поддршката на женско лидерство ги промовира инклузивноста и родовата еднаквост како фундаментални вредности.

- **Мотивација и развој на кадрите:** Женското лидерство функционира како модел за младите талентирани професионалци, создавајќи системска „положба на пример“ која го поттикнува развојот на вештини и лидерски капацитети.
- **Стратешка интеграција:** Воведувањето на принципите на родова еднаквост во структурите на управување ја засилува корпоративната репутација и ја оптимизира привлечноста на компанијата на локалниот пазар на трудот.

Системски гледано, женското лидерство не е само етички или формален критериум, туку клучен елемент на организациската архитектура која ги поттикнува продуктивноста, иновативноста и задоволството на вработените.

Според достапните сознанија од полето на управување со човечки ресурси и европските практики на германските компании што работат во Република Северна Македонија, може да се заклучи дека **националната припадност не претставува доминантен или пресуден критериум при вработувањето**. Напротив, германските компании генерално се придржуваат до **мерит-ориентирани принципи**, во кои фокусот е на **квалификациите, професионалните компетенции и техничките вештини** на кандидатите.

Ова се совпаѓа со германскиот модел на управување со човечки ресурси кој е силно заснован врз принципите на еднакви можности, недискриминација и продуктивност, каде што е најважно дали кандидатот соодветствува на работната позиција, а не неговата етничка или национална припадност.

Резултатите од спроведеното истражување недвосмислено укажуваат дека поставените хипотези се целосно потврдени, при што добиените податоци ја рефлектираат конзистентноста меѓу теориските поставки и практиките што ги применуваат германските претпријатија што стопанисуваат во Република Северна Македонија.

Првата хипотеза, која поаѓа од претпоставката дека германските претпријатија располагаат со јасно препознатлива претприемачка култура, се потврдува преку анализата на нивните стратегии за позиционирање на пазарот на трудот. Истражувањето покажува дека овие претпријатија систематски ја користат организациската култура

како инструмент за градење конкурентска предност, при што се нагласува нивниот позитивен корпоративен имиџ. Особено се истакнуваат практиките поврзани со родовата рамноправност, односно еднаква застапеност на мажи и жени, што е во согласност со германските корпоративни стандарди и вредности (Schlamecher, 2011). Дополнително, ориентацијата кон одржлив развој и заштита на животната средина, како и поттикнувањето на тимското работење, директно придонесуваат за зголемување на лојалноста на вработените – како кон самото претпријатие, така и во рамките на работните тимови. На тој начин, претприемачката култура се јавува како клучен фактор за долгорочна стабилност и задржување на квалитетен човечки капитал.

Повеќето германски компании во Република Северна Македонија се водат од регулативите на ЕУ и од германскиот Закон за еднаквост на третман (Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz – AGG), кој строго забранува каква било форма на дискриминација, вклучително и врз основа на национално потекло.

Во согласност со ова, компаниите најчесто воспоставуваат **процедури за фер регрутација**, со однапред дефинирани критериуми.

Приоритет на професионалните квалификации

Територијални, етнички или национални разлики немаат значајна улога, затоа што германскиот пазарен модел нагласува: **техничка стручност, работно искуство, познавање на процесите и способност за работа во интеркултурни тимови**. Ова ги прави квалификациите далеку поважни од националната припадност.

Интеркултурен менаџмент. Поголемиот дел од германските компании во Република Северна Македонија применуваат интеркултурен пристап во управувањето, со цел да создадат **разновидни, мултикултурни тимови**, што е препознаено како фактор за повисока продуктивност и иновација.

Практика од компаниите. Податоците од терен често покажуваат дека германските компании вработуваат кадар од различни етнички заедници, што укажува дека тие не стремат да создаваат национално хомогени тимови. Одлучувачки се: обученоста, техничката компетентност, способноста за тимска работа и познавањето на германскиот или на англискиот јазик.

Германските компании што работат во Република Северна Македонија **не водат сметка за националната припадност како примарен критериум при вработувањето**. Наместо тоа, тие строго се придржуваат до принципите на **меритократија, професионализам и фер селекција**, со силен фокус на **квалитетот на човечкиот капитал**, а не на неговиот етнички или национален идентитет. Националната урамнотеженост може да се следи само како елемент на **корпоративна социјална одговорност или интеркултурна инклузија**, но **не и како доминантен фактор** при изборот на кандидатите.

Третата хипотеза, која се фокусира на вредносната основа на претприемачката култура во германските претпријатија, е потврдена преку јасно идентификување на практики насочени кон градење силна, инклузивна и мотивирачка работна средина. Истражувањето покажува дека трудот на вработените е високовреднуван и соодветно наградуван, што претставува суштински елемент на германскиот модел на управување со човечки ресурси. Вработените се активно вклучени во претприемачките процеси и донесувањето одлуки, со што се поттикнува чувството на припадност и лична одговорност за успехот на претпријатието. Посебен акцент се става на родовата еднаквост, на промоцијата на женското лидерство и примената на т.н. „женски квоти“, кои не се третираат како формална обврска, туку се дел од стратешката визија за одржлив организациски развој и социјална одговорност.

Анализата на податоците од истражувањето овозможува заклучок дека германските претпријатија навистина градат **силна претприемачка култура заснована на вредности како труд, учество, професионализам, родова еднаквост и женско лидерство**. Описите на корпоративните вредности ја нагласуваат ориентацијата кон паритет и еднаквост, а очекувањата од вработените (тимска работа, ефикасност, развој на компетенциите) покажуваат дека се цени **активноста и индивидуалниот придонес**. Постојаното истакнување на потребата од јасни квалификации и професионални стандарди ја потврдува важноста на компетентноста и кариерниот напредок. Дополнително, прашањето за женското лидерство и инклузивноста укажува дека голем дел од германските компании го препознаваат **значењето на родовата рамноправност** како организациска вредност. Претпријатија се стремат да етаблираат **структурирана и вредносно ориентирана претприемачка култура** која ги промовира трудољубивоста, учеството и еднаквоста.

Анкетата укажува дека голем дел од испитаниците препознаваат:

- јасни политики на родова еднаквост,
- практики со кои се наградува трудот,
- фокус на тимска работа,
- инклузивна работна средина,
- поддршка на женски лидерски позиции.

Интервјуата го потврдуваат овој тренд. HR менаџерот опишува формализирани програми како ориентација, менторирање, перформанс евалуации и инклузивни политики. Директорот додава дека жените имаат еднаков пристап до позиции на одговорност и дека компанијата активно се стреми кон балансирано лидерство.

Обединетите податоци покажуваат дека германските компании применуваат **инклузивен корпоративен модел**, кој има неколку системски функции:

1. Зголемување на мотивацијата преку наградување на трудот
2. Промовирање на родовата еднаквост како дел од европските стандарди
3. Зајакнување на женското лидерство за подобрување на организациската иновација
4. Стратешко градење на организациската култура која го поддржува долгорочниот развој на кадарот

Податоците покажуваат дека компаниите системски ги промовираат вредностите на трудот, иницијативноста, тимската работа и родовата еднаквост. HR менаџерот нагласува дека секој нововработен поминува ориентација и менторинг, а активното учество и интеркултурната комуникација се дел од основните стандарди на компанијата. Директорот/раководителот дополнително посочува дека културата ги вклучува сите нивоа на организацијата, промовира женско лидерство и создава рамноправна работна средина.

Фактот дека и анкетните резултати и интервјуата се идентични во препознавањето на овие вредности покажува висок степен на културна усогласеност. Хипотезата е целосно потврдена. Постојат јасни индикатори за промовирање на родовата еднаквост, трудот, вклучување и женско лидерство и на системско и на

оперативно ниво. Податоците од анкетата и од интервјуата се совпаѓаат: родова еднаквост, труд, вклученост и женско лидерство.

Сумирано, потврдувањето на сите три хипотези укажува дека германските претпријатија во Република Северна Македонија успешно комбинираат силна и препознатлива претприемачка култура со флексибилен и адаптивен пристап кон локалниот контекст. Овој хибриден модел се покажува како ефикасен механизам за позиционирање на пазарот на трудот, зајакнување на организациската кохезија и унапредување на инклузивните и иновативни практики во управувањето со човечки ресурси.

Перцепциите за критериумите при вработување во германски компании во Република Северна Македонија

Податоците добиени од анкетата укажуваат на јасно изразен модел на селекција во германските компании во Република Северна Македонија, кој суштински се потпира на **мерит-базиран пристап**, типичен за германската деловна и организациска култура. Анализата на резултатите покажува дека **етничките и националните атрибути** имаат минимално влијание врз процесот на селекција, додека приматот им се дава на **објективните професионални критериуми**, како квалификации, искуство и компетенции.

Резултатите покажуваат дека само (7,1%) од испитаниците сметаат дека **националната припадност** игра релевантна улога во одлуките за вработување. Овој процент е статистички незначителен и укажува дека германските компании во Република Северна Македонија функционираат според **инклузивни HR принципи**, во кои етничката припадност не е ниту формален, ниту неформален критериум.

Иако државите од регионот често се карактеризираат со поделен социокултурен контекст, во германските компании доминира **нормативниот модел на недискриминација**, заснован врз директивите на ЕУ за еднаквост и недискриминација во работните односи.

Овој резултат имплицира дека германските компании успеваат да ги амортизираат локалните културни предрасуди и да имплементираат стандарди блиски до **EU *acquis communautaire*** во доменот на работните односи.

Фактот дека дури (74,3%) од испитаниците оценуваат дека националноста нема никакво значење претставува силна потврда дека се работи за организациски систем кој практикува **строга професионализација** во управувањето со човечки ресурси.

Најголем дел од испитаниците (85,7%) идентификуваат дека **квалификациите, искуството, јазичните способности и меки вештини** се главните критериуми при селекцијата. Ова укажува на неколку системски карактеристики:

Германските компании традиционално доделуваат висок приоритет на формалните, професионални квалификации, поради:

- високата стандардизација на германскиот образовен модел,
- поврзаноста со дуалниот систем,
- важноста на техничката експертиза.

Работно искуството се третира како показател на практична компетентност и адаптивност, особено во индустриски сектори како автомобилската индустрија, ИКТ, енергетиката и инженерството.

Меки вештини и интеркултурна адаптивност се нагласени поради:

- интернационалниот карактер на германските корпорации,
- високата организациска дисциплина,
- потребата од тимска соработка во мултикултурни средини.

Овој резултат ја реплицира европската и германската HR логика: **вработување според компетенции (competency-based HRM)**.

Фактот дека (54,3%) од испитаниците ја сметаат интеркултурната разновидност за пожелна, но не и за формален критериум, укажува дека германските компании не прават формални упатства за „диверзитет квоти“, но ги охрабруваат: отвореноста, културната чувствителност, тимската разновидност и социјалната интеграција на различни профили на вработени.

Овој пристап е во склад со германскиот модел на *interkulturelle Kompetenz*, според кој културното разбирање се смета за елемент на организациски успех, но не и како критериум според кој се врши селекција.

Највпечатлив е резултатот дека дури (90%) од испитаниците потврдуваат дека германските компании функционираат според строго **мерит-базиран модел на вработување**.

Вкоренетост на германскиот систем на професионална етика

Германскиот модел на организациска култура и управување со човечки ресурси е длабоко втемелен во принципите на професионална етика, транспарентност и меритократија. Основните елементи – **објективна евалуација, транспарентни критериуми, документирана селекција и отсуство на клиентелизам и непотизам** – претставуваат дел од подолготрајната институционална традиција на германската индустриска структура, каде што компетентноста и индивидуалните перформанси се клучни детерминанти на организацискиот успех (Schneider & Barsoux, 2003).

Овој систем се базира на силно развиена професионална етика што историски произлегува од германскиот модел на социјално пазарно стопанство, познат по ригорозни стандарди во образованието, работната дисциплина и институционализираните форми на стручна обука (Hofstede, 2011). Во таа смисла, меритократските механизми се стремат да го минимизираат субјективизмот при вработувањето и да обезбедат фер и проверлив процес на селекција, што претставува суштинска разлика во однос на средини каде што практиките на непотизам и клиентелизам се позастапени (European Institute for Gender Equality – EIGE, 2022).

Трансформирачко влијание во контекст на Република Северна Македонија

Неколку интвјуирани лица истакна дека примената на германскиот модел во македонскиот контекст има значајно системско влијание. Најпрво, тој модел поставува **јасни стандарди** за професионално однесување и квалитет на работната сила, со што го крева целокупното ниво на домашниот пазар на трудот. Покрај тоа, структурната транспарентност и строгите правила за документирање на секој чекор од селекцијата го намалуваат просторот за произволност и фаворизирање (OECD, 2021).

Овој пристап директно ја зголемува довербата на вработените во процесите на управување, што е особено значајно во општества со историски пониска доверба во институциите (UN Global Compact, 2022). Како резултат, се засилува **професионалниот интегритет** и се поттикнува култура на отчетност – вредности што се клучни за функционален и конкурентен пазар на трудот.

Системски ефекти врз практиките во човечките ресурси

Системската анализа на податоците покажува дека германските компании што работат во Република Северна Македонија имплементираат европски стандарди на **недискриминација, професионалност и меритократија**. Националната припадност е ирелевантна во процесите на вработување, додека приоритет се дава на утврдливи и мерливи фактори како што се:

- формални квалификации,
- стручни и практични компетенции,
- меки вештини,
- јазични компетенции,
- професионален интегритет и организациска усогласеност.

Овој вредносен систем го унапредува **квалитетот на работното опкружување**, истовремено ослободувајќи го од политички и неформални влијанија што традиционално го оптоваруваа македонскиот пазар на трудот. Така, германските компании дејствуваат како **катализатор на европеизација** на локалните практики во управувањето со човечките ресурси, придонесувајќи за поголема институционална стабилност, работна етика и организациска транспарентност (Bundesministerium für Justiz (2019). Ваквиот модел создава позитивно работно опкружување и го засилува системското приближување на македонскиот пазар кон европските трендови во управувањето со човечки ресурси.

Испраќање работници на обуки/усовршување

Податоците добиени од анкетата и од спроведените интервјуа укажуваат на учеството на работниците во процесите на професионално усовршување.

Табела бр 22. Учество на работниците во процеси на професионално усовршување

Усовршување	Број на испитаници	% од вкупниот број на испитаници
Да	28	40%
Не	14	20%
Повремено	28	40%

80% од испитаниците одговориле дека компаниите организираат континуирани или понекогаш/повремено вложуваат во усовршување на вработените, што ја отсликува ориентацијата кон долгорочен развој на човечките ресурси. Овој процент е во согласност со глобалните трендови, каде што корпоративниот сектор сè повеќе инвестира во „lifelong learning“ како предуслов за продуктивност и конкурентност.

Модалитети на корпоративно обучување

Компаниите користат неколку структурни форми, модалитети на корпоративно професионално обучување:

- обуки во матичните седишта во Германија,
- регионални тренинг центри,
- специјализирани технички програми,
- внатрешни програми на компанијата (on-the-job learning),
- менторски програми поддржани од германски експерти,
- e-learning платформи и дигитални академии.

Овој модел укажува на **високо ниво на вертикална и хоризонтална интеграција** во развојот на кадарот. Преносот на знаење од Германија во Република Северна Македонија создава „полиња на компетентност“ што се пренесуваат системски, наместо ад хок.

Редовните обуки во странство се индикатор за **трансфер на организациски капацитети**, што во современата литература се смета за еден од најсилните механизми за изградување одржлива конкурентност.

Има и **неусогласености во инвестирањето во обуки**. Иако (40%) од компаниите спроведуваат редовни обуки, ист број (40%) повремено го прават тоа. Ова укажува на:

- **асиметричен развој на компетенциите во рамките на секторот,**
- **потенцијални разлики** во квалификациската структура на вработените,
- **потреба од стандардизација на пристапите кон континуирана едукација,**
- **ризик од создавање „компетентни острови“** во одредени фирми, додека други заостануваат.

Во контекст на германските компании што работат во Република Северна Македонија оваа состојба може да резултира со **нееднаква примена на германските стандарди**, што влијае врз квалитетот на производите и на услугите.

Компаниите следат четири степени на хиерархија која има значење:

- **Професионалната квалификација** и работното **искуство** служат како филтри за обезбедување квалитет и стабилност на процесите. Овие критериуми го намалуваат ризикот од неефикасни вложувања во обуки.
- **Меките вештини** (комуникација, тимска работа, решавање проблеми) се критични под германски менаџмент стил, кој се потпира на висока координација меѓу тимовите.
- **Интеркултурната адаптивност** е од клучно значење за компании со германска корпоративна култура, затоа што овозможува **хармонизација на вредносни модели**, комуникациски навики и работни стандарди.

Редоследот на критериумите создава:

- Висока предвидливост во кадровските процеси. Предвидливите системи на селекција ја намалуваат субјективноста и овозможуваат долгорочно планирање на развојот на човечките ресурси.
- Намалување на ризиците од културолошки конфликти. Јасно поставените очекувања и интеркултурните компетенции ја редуцираат веројатноста од недоразбирања меѓу германските менаџери и локалниот персонал.
- Системско пренесување на корпоративната култура. Обуките функционираат како механизам за репликација на германскиот организациски модел. На овој

начин, германските компании ја „клонираат“ својата култура во филијалите во Република Северна Македонија.

- Развој на висококвалификуван кадар. Работниците што минуваат низ вакви програми често стануваат носители на иновации во локалните тимови – т.н. „организациски брокери на знаење“.

Во споредба со просекот во ЕУ: 87% од европските компании инвестираат во континуирано образование, додека во Република Северна Македонија (во оваа германска групација) тој процент е 80%, што претставува релативно висок степен на усогласеност со европските стандарди. Ова ја позиционира групата германски компании како водечки промотори на професионално усовршување во македонската индустриска средина.

Интервјуата со HR менаџерите и со директорот даваат длабински увид во тоа како и зошто компаниите ги избираат кандидатите врз основа на компетенциите, а не според националноста.

Отсуство на значење на националната припадност

И петте интервјуирани лица јасно потврдуваат дека националната припадност не е релевантен критериум. Напротив, компаниите бараат профил кој се вклопува во корпоративната култура, а тоа се карактеристики како: тимска работа, иницијативност, проактивност, адаптивност и меѓукултурна комуникација.

HR менаџерот истакнува пример кога кандидат со силни технички компетенции бил одбиен затоа што не покажал проактивност и тимски дух – карактеристики што се базични за германската корпоративна култура.

Директорот посочува сличен случај: кандидат со импресивно CV не демонстрирал комуникациски способности и адаптивност, па поради тоа бил одбиен. Ова директно кореспондира со анкетниот резултат дека меритократијата и културното вклопување имаат далеку поголема тежина од националноста. Ова е силен квалитативен доказ дека компаниите практично го применуваат мерит-базираниот модел.

Меритократија како основен принцип

Од интервјуата произлегува дека германските компании во Република Северна Македонија:

- регрутираат според вредности (тимска работа, отвореност, одговорност),
- инсистираат на компетенции (квалификација, професионален интегритет, меки вештини),
- практикуваат фер третман и родова еднаквост.

Ова потврдува дека резултатот од анкетата за 90% мерит-базиран модел е директно видлив во практиката. И петте интервјуирани лица потврдуваат дека културата на компанијата е толку силна што дури и технички добри кандидати може да бидат одбиени ако не се вклопуваат во вредносниот профил.

Улогата на интеркултурноста и локалниот контекст

Германските компании што работат во Република Северна Македонија функционираат во контекст на мултикултурни тимови, каде што интеркултурната компетентност е важен, но не формален критериум во процесите на регрутирање. Според анкетата спроведена во рамките на истражувањето, 54,3% од испитаниците сметаат дека интеркултурната разновидност е „пожелна, но не е формален критериум“. Овие наоди се дополнително потврдени преку квалитативните интервјуа со менаџери:

- HR менаџерот истакнува дека способноста за интеркултурна комуникација е значајна поради работењето во меѓународен тим.
- Директорот додава дека германските стандарди понекогаш мора да се приспособат на локалните културни норми, особено во делот на комуникација и во процесите на одлучување.

Овие резултати укажуваат на три клучни аспекти на корпоративната практика:

- Компаниите не практикуваат етничка селекција.

Интеркултурните компетенции се очекувани и вреднувани како професионална компетенција.

Германските стандарди се адаптираат на локалната средина без нарушување на основните вредности на организацијата.

Таквиот пристап е во согласност со европските модели на diversity management, каде што интеркултурноста се третира како професионална компетенција наместо демографски критериум (European Institute for Gender Equality, 2022).

Комбинираната анализа на квантитативните и на квалитативните податоци потврдува дека националната припадност нема влијание врз регрутирањето: кандидатите се оценуваат според компетенции, квалификации, искуство и меки вештини, а не според етничка припадност. На пример, според анкетата, 74,3% од испитаниците потврдуваат дека меритократијата (лидерство теоретски засновано на заслуги, талент, вештина, интелигенција и други релевантни вештини) е доминантен модел, додека само 7,1% сметаат дека етнички фактори може да имаат влијание при селекцијата.

ЗАКЛУЧОЦИ

Истражувањето што беше спроведено во рамките на овој труд претставува значаен придонес во сфаќањето на улогата што ја има претприемачката култура и процесите на човечки ресурси во интернационалните компании што работат во различни културни и економски контексти. Анализирајќи ги германските компании што работат во Република Северна Македонија, се дојде до неколку суштински согледувања кои ја објаснуваат комплексноста на организациското однесување, преносот на вредности, како и механизмите на регрутирање и развој на човечкиот капитал. Преку внимателна анализа на избраните компании – Dräxlmaier, Kostal, Kromberg & Schubert, Schmitz Cargobull и Telekom – беа идентификувани модели на однесување кои произлегуваат од германската организациска култура, но истовремено се адаптираат кон локалната реалност, создавајќи хибридни системи на управување со луѓе и процеси (Hofstede, 2011).

Истражувањето покажува дека германските компании не дејствуваат како затворени системи што едноставно го „трансплантираат“ својот модел на менаџмент, туку се однесуваат како активни актери во процесот на трансформација на македонскиот бизнис контекст. Тие воведуваат структуриран и транспарентен пристап кон регрутирање, вреднување на трудот и стимулирање на иновациите, кој значајно отстапува од неформалниот и понекогаш клиентелистички пристап што сè уште доминира во голем број домашни компании. Преку воведување на процедури за јавно објавување огласи, структурирани интервјуа, обуки за нововработени и евалуација според јасни индикатори, овие компании не само што влијаат врз културата на трудот, туку создаваат и очекувања кај вработените што се пренесуваат и во други сектори на економијата (Schneider & Barsoux, 2003).

Особено е значајно што германските компании, покрај прецизноста и стандардизацијата, покажуваат високофлексибилно приспособување кон локалниот културен контекст. Тие често го адаптираат јазикот на внатрешната комуникација, создаваат локални тимови за управување и овозможуваат раст на кадри од Република Северна Македонија во рамките на глобалната структура на компанијата. На тој начин се избегнува наметнувањето на еднонасочен организациски модел и се создава простор за културен дијалог, што е основа за одржлив корпоративен развој во странска средина.

Оваа инклузивност го јакне чувството на припадност кај вработените и овозможува да се намалат тензиите што би можеле да произлезат од културни недоразбирања или од управувачка ароганција (Trompenaars & Hampden-Turner, 2012).

Длабоката анализа на претприемачката култура укажува дека кај сите анализирани компании постои доследно следење на корпоративните вредности, како што се одговорност, иновации, долгорочна ориентација и почит кон човекот како најважен ресурс. Овие вредности не се декларирани само на хартија, туку се рефлектираат во секојдневната практика преку кодекси на однесување, политики за наградување, програми за менторство и рамнотежа меѓу професионалниот и личниот живот. Во споредба со домашните компании, кај кои често недостигаат формализирани процедури за управување со луѓе, германските субјекти дејствуваат како примери на организациска зрелост која поттикнува личен и професионален развој (Deal & Kennedy, 2000).

Од аспект на регрутацијата, германските компании во Република Северна Македонија се издвојуваат по начинот на привлекување и задржување млади кадри. Истражувањето покажа дека овие компании во најголем дел се отворени за соработка со образовни институции, учествуваат во саеми за кариера, во промоција на дуално образование и инвестирање во тренинг-центри. Овие практики ги надминуваат стандардите на домашниот пазар и претставуваат модел кој е веќе докажано успешен во германскиот систем на стручно образование и обука. Токму преку ваквите практики се создава нова генерација на млади вработени кои ги разбираат работната дисциплина, отчетноста и вредноста на компетентноста – вредности што понатаму се пренесуваат и во други сектори и организации (ILO, 2019).

Во однос на организациската структура, се потврди дека германските компании функционираат врз основа на хиерархиски систем со јасно распределени одговорности, но истовремено и со отвореност за иницијативи од пониските нивоа. Овој баланс меѓу структура и флексибилност овозможува стабилност и простор за креативност, што е суштински дел од претприемачкиот дух. Во македонскиот контекст, пак, организациската структура често зависи од личниот стил на лидерство, што води кон нестабилност и субјективизам во одлучувањето. Германскиот модел покажува дека

долгорочната продуктивност е резултат на системско менаџирање, не на харизматско водство (Mintzberg, 2009).

Ваквите заклучоци се дополнително потврдени преку податоците добиени од анкета и интервјуа, каде што поголемиот дел од испитаниците ја опишуваат претприемачката култура како типично германска, со акцент на ефикасност, дисциплина и родова еднаквост. Регрутирањето најчесто се базира на тимска работа и професионална лојалност, додека културните бариери се идентификувани како умерено присутни, особено во почетните фази на интеграција. Интервјуираните менаџери истакнаа потреба од локална адаптација на организациските вредности, особено во однос на комуникациските стилови и очекувањата од вработените, што дополнително ја потврдува важноста на културната чувствителност во транснационалното управување.

Резултатите од спроведеното истражување покажуваат дека сите три поставени хипотези се целосно потврдени, при што се забележува јасна усогласеност меѓу теориските претпоставки и практиките на германските претпријатија што стопанисуваат во Република Северна Македонија.

Првата хипотеза се потврдува со јасно препознатливата претприемачка култура, која германските претпријатија ја користат како стратешки инструмент за позиционирање на пазарот на трудот и градење позитивен корпоративен имиџ. Практиките поврзани со родова еднаквост, одржлив развој и тимско работење директно придонесуваат за зголемена лојалност на вработените и зајакнување на организациската кохезија (Schlamecher, 2011).

Втората хипотеза, која се однесува на приспособувањето на претприемачката култура кон локалниот контекст, исто така е потврдена. Германските претпријатија применуваат адаптивен пристап во согласност со моделот на Johnson, Scholes и Whittington (2008), земајќи ги предвид специфичностите на балканското културно опкружување, со цел да се ублажат разликите во вредносните системи, традициите и верските практики, и да се обезбеди поефикасна интеграција на локалната работна сила.

Третата хипотеза е потврдена преку идентификување вредности што се карактеристични за силна и инклузивна претприемачка култура. Истражувањето покажува дека трудот на вработените се цени и соодветно се наградува, вработените

активно се вклучуваат во претприемачките процеси, а посебен акцент се става на родовата еднаквост, женското лидерство и примената на „женски квоти“ како дел од стратешката ориентација на претпријатијата.

Сумирано, потврдувањето на хипотезите укажува дека германските претпријатија во Република Северна Македонија успешно развиваат балансиран модел на претприемачка култура кој комбинира силни корпоративни вредности со флексибилност и приспособување кон локалниот социокултурен контекст.

Во целост, може да се заклучи дека влијанието на германските компании во Република Северна Македонија оди подалеку од рамките на економската придобивка. Тие носат вредности, системи и практики кои го предизвикуваат постојниот начин на размислување и дејствување, отвораат нови можности за професионализација на менаџментот и поставуваат нови стандарди на однесување. Она што е особено значајно е што тие модели не се строго универзални, туку подлежат на културна адаптација, што значи дека имаат потенцијал да бидат дел од нов, интегриран и одржлив бизнис екосистем во Република Северна Македонија.

Идните перспективи се насочени кон поголема вклученост на локалните компании во процесот на учење од странските субјекти преку бизнис партнерства, консултации, обуки и заеднички проекти. Владините институции треба да преземат активна улога во стимулирање на оваа трансферна функција преку создавање механизми за споделување на добри практики, грантови за дигитализација и воведување на меѓународни стандарди за управување со човечки ресурси. Академската заедница, пак, треба да го поддржи овој процес преку анализа, советување и образование на новата генерација лидери.

Покрај тоа, потребно е да се развијат детални индикатори за мерење на влијанието што го имаат странските модели на менаџмент врз локалната економија и врз општеството. Со тоа, ќе се овозможи не само мониторинг на ефектите, туку и предвидување на идните трендови. Германскиот пример покажува дека кога се спојуваат дисциплината, вредностите и визијата со почитување на локалната култура, резултатите можат да бидат позитивни за сите страни.

Корпоративната култура како диференцијален фактор

Истражувањето покажа дека германските претпријатија во Република Северна Македонија воспоставиле **јасно препознатлива, структурирана и стандардизирана претприемачка култура**. Оваа култура функционира како механизам за градење имиџ, привлекување квалитетен кадар и стабилизирање на човечкиот капитал. Податоците од анкетата и од интервјуата се совпаѓаат и укажуваат дека **корпоративната култура е критичен ресурс за конкурентност** и значително го намалува степенот на флукуација.

Културата е стратегиско средство за позиционирање и долгорочна одржливост.

Културна адаптација без отстапување од германските стандарди

Германските компании спроведуваат **културна хибридизација**, односно комбинација на германски формални стандарди (дисциплина, систематичност, јасни правила) и локални адаптации (флексибилна комуникација, локализирани обуки, адаптирани тимски практики). Овој процес е **умерен и контролирано насочен**, со цел минимизирање на културните судири.

Адаптацијата е функционална, но германскиот културен „јадро-систем“ останува непроменет, што осигурува доследност и стабилност.

Инклузивна култура со силен фокус на труд, еднаквост и женско лидерство

Германските компании во Република Северна Македонија развиваат **инклузивни организациски практики**, со акцент на родова еднаквост, меритократија, професионален развој и поддршка на жените во лидерството. Анкетните податоци и интервјуата се совпаѓаат и покажуваат систематски пристап кон афирмирање на женското лидерство преку: менторски програми, транспарентни процедури за напредување, инклузивна комуникација и фер распределба на одговорностите.

Германските компании воспоставуваат европски стандард за инклузивност, кој позитивно влијае врз мотивацијата и организациската кохезија.

Анализата покажува дека германските компании во Република Северна Македонија изградиле **стабилна, препознатлива и стратешки ориентирана корпоративна култура**, која ги задржува германските вредности како основа да:

- се адаптира кон локалниот контекст кога е тоа неопходно,
- се промовираат инклузивноста и родовата еднаквост како современи европски стандарди.

Овој модел може да се дефинира како **германско-балкански хибриден корпоративен систем**, кој со успех функционира во македонското опкружување.

ПРЕПОРАКИ

Зајакнување на стратегиската улога на корпоративната култура

- Да се продолжи со промоцијата на корпоративните вредности како дел од стратегискиот бренд на работодавач.
- Да се инвестира во програми за развој на корпоративна идентитетска кохезија (тим билдинг, организациски настани, интеркултурна едукација).
- Да се развијат индикатори за мерење на влијанието на културата врз перформансите и задржување на кадарот.

Продлабочување на интеркултурната адаптација

- Да се обучат менаџерите за интеркултурно управување за да се намали комуникацискиот јаз меѓу германскиот и локалниот стил на работење.
- Да се дизајнираат локализирани програми за обука кои ги интегрираат германските стандарди, но се чувствителни на македонскиот социјален контекст.
- Да се воспостават механизми за двонасочна повратна информација меѓу вработените и менаџментот, со цел да се следи ефектот на културната адаптација.

Промовирање и продлабочување на инклузивните политики

- Да се прошири менторството за жени и да се создадат формални програми за женско лидерство.
- Да се воспостават индикатори за следење на родовиот баланс по нивоа на позиција.

- Да се промовираат програми за наградување базирани на компетентност, транспарентност и меритократија.
- Да се инвестира во развој на меки вештини (тимска работа, лидерство, комуникација) кај жените и кај младите професионалци.

Развивање долгорочни политики за задржување на квалитетниот кадар

- Да се имплементираат системи за кариерно планирање и професионален развој.
- Да се подобрат механизмите за препознавање и наградување на индивидуалниот и тимскиот придонес.
- Да се развијат програми за психосоцијална поддршка и баланс меѓу професионалниот и приватниот живот.

Подобрување на комуникацијата и организациската транспарентност

- Да се воспостави јасна внатрешна комуникациска практика: редовни состаноци, информативни билтени, дигитални канали.
- Да се зајакне транспарентноста во процесите на напредување и евалуација.
- Да се охрабруваат култури на отворен дијалог и меѓусебна доверба.

Стратешко позиционирање на германските компании како модели за современо управување

- Германските компании може да служат како пример за домашните компании преку споделување добри практики за корпоративна култура, родова еднаквост и стандарди на управување.
- Да се поттикнат јавни и приватни партнерства за унапредување на организациската култура во Република Северна Македонија.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

I. Домашна литература

1. Агенција за вработување на Република Северна Македонија. (2023). *Трендови на пазарот на труд*. <https://av.gov.mk/content/Dokumenti/Izvestaj2023>
2. Државен завод за статистика. (2022). *Работна сила во Република Северна Македонија*. <https://www.stat.gov.mk/PrikaziSoopstenie.aspx?id=98&rbr=14103>
3. Европска инвестициска банка. (2023). *Регионален извештај за дигитална економија*. <https://www.eib.org/en/press/all/2023>
4. Груевски, Ј. (2019). *Култура и организација*. Скопје: ЕУРМ.
5. Јовановски, А. (2018). *Организациско однесување*. Скопје: ФОН Универзитет.
6. Македонија 2025. (2021). *Извештај за иновации и претприемништво*.
7. Министерство за труд и социјална политика. (2022). *Стратегија за младинска вработеност*. <https://lmsnet.mk/wp-content/uploads/2024/05/Nacionalna-strategija-za-mladi-2023-2027.pdf>
8. Мицевски, Г. (2017). *Бизнис стратегии во глобализиран свет*. Скопје: Економски институт.
9. Меѓународен сојуз за образовни реформи. (2020). *Извештај за стручно образование*.
10. Наумовски, Д. (2019). *Современ претприемачки менаџмент*. Битола: Универзитет „Св. Климент Охридски“.
11. Национален совет за претприемништво и конкурентност. (2022). *Платформа за иновации*.
12. Николов, С. (2014). *Психологија на организациите*. Скопје: УКИМ.
13. Петров, И. (2015). *Менаџмент на човечки ресурси*. Скопје: Економски факултет.
14. Програмата за поддршка на мали и средни претпријатија. (2022). *Прирачник за HR практики*.
15. Кусиникова, Н. (2020): *Предлог политики за претприемачка култура. Услуги за поддршка за стартапи и претпријатија*. <https://socijalendijalog.mk/wp-content/uploads/2021/11/PREDLOG-POLITIKI-ZA-PRETPRIEMACHKA-KULTURA-final.pdf> [пристапено на 15.1.2023].

16. Ристоска, С. (2020). *Управување со вработени*. Скопје: ЕФЕП.
17. Трајков, Б. (2016). *Основи на бизнис култура*. Штип: Универзитет „Гоце Делчев“.
18. Управа за јавни приходи. (2023). *Регулативи за странски инвестиции*.
19. Шурбаноска, Е. (2016). *Лидерство и мотивација во бизнис системите*. Битола: Економски факултет.

II. Странска литература

1. Adler, N. J., & Gundersen, A. (2008). *International dimensions of organizational behavior (5th ed.)*. Cengage Learning.
2. АНК North Macedonia. (2025). *German investments and economic presence in North Macedonia*.
3. Allianz Group. (2021). *Work-life balance and mental health report*.
4. Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG). (2006). *BGBI. I S. 1897*.
5. Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2015). *Changing organizational culture: Cultural change work in progress*. Routledge.
6. Argyris, C. (1991). *Teaching smart people how to learn*. Harvard Business Review, 69(3), 99–109.
7. Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.
8. Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). *Conceptualizing and researching employer branding*. Career Development International.
9. Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice-Hall.
10. Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1989). *Managing across borders: The transnational solution*. Harvard Business School Press.
11. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
12. Berger, R., Kuckertz, A., & Mpeqa, A. (2016). *The status of the business angel market in Germany—an empirical study*. Venture Capital, 18 (4), 269–290.
13. Bertelsmann Stiftung. (2021). *Integration through work: Best practices in Germany*.

14. BMW Group. (2022). *Culture and leadership development report*.
15. Bosch Group. (2022). *Talent development in emerging markets*.
16. Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy and Human Resource Management (4th Edition)*. Palgrave Macmillan.
17. Bowen, G. A. (2009). *Document analysis as a qualitative research method*. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27–40.
18. Bundesagentur für Arbeit. (2021). *Fachkräftebedarf und Beschäftigungstrends*.
19. Bundesagentur für Arbeit. (2022). *Professional integration for migrant workers*.
20. Bundesministerium für Arbeit und Soziales. (2020). *Weißbuch Arbeiten 4.0*.
21. Bundesministerium für Justiz. (2019). *Bericht zur Berufsethik und Transparenz im Arbeitsmarkt*.
22. Busemeyer, M. R., & Trampusch, C. (2012). *The Political Economy of Collective Skill Formation*. Oxford University Press.
23. CEDEFOP. (2020). *Mapping skills intelligence systems*.
24. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework (3rd ed.)*. Jossey-Bass.
25. Centre for European Policy Studies. (2021). *Comparative study on labour markets*.
26. Council of the European Union. (2020). *EU action plan on integration and inclusion 2021–2027*.
27. Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2017). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches (4th ed.)*. SAGE Publications.
28. Daimler AG. (2020). *Human capital strategy*.
29. Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (2000). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Perseus Publishing.
30. Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. Wiley.
31. Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. MIT Press.
32. Dessler, G. (2019). *Human Resource Management (15th Edition)*. Pearson Education.
33. Deutsche Telekom. (2022). *Leadership and culture strategy*.
34. Deutsche Telekom. (2023). *Digital transformation in Southeast Europe*.
35. Deutsche Welle. (2023). *German business model and its global expansion*.
36. Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung. (2020). *Arbeitswelten im Wandel*.
37. Dräxlmaier. (2021). *North Macedonia plant – performance review*.

38. Dräxlmaier Group. (2022). *Corporate social responsibility report*.
39. Dräxlmaier Group. (2023). *Employer branding and innovation culture report*.
40. Economic Chamber of North Macedonia. (2023). *HR trends and practices survey*.
41. Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone Publishing.
42. Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2001). *Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes*. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 229–273.
43. Entrepreneurship.org. (2022). *Cultivating Entrepreneurial Culture*. Retrieved May 29, 2023, from <http://www.entrepreneurship.org/resource-center/cultivating-entrepreneurial-culture.aspx>.
44. Ernst & Young Germany. (2022). *Future work and digital transformation*.
45. European Bank for Reconstruction and Development. (2020). *Skills and youth employment report*.
46. European Commission. (2018). *Monitoring progress on equality between women and men in the EU*.
47. European Commission. (2020). *The European Pillar of Social Rights action plan*.
48. European Commission. (2021). *Directive (EU) 2021/2101*.
49. European Commission. (2022). *EU labour law and working conditions*.
50. European Commission. (2022). *Report on work-based learning systems*.
51. European Commission. (2023). *Pact for skills – Western Balkans chapter*.
52. European Institute for Gender Equality. (2022). *Workplace equality guidelines*.
53. European Labour Authority. (2020). *Guidelines on cross-border employment*.
54. European Parliament. (2019). *Regulation (EU) 2019/2088*.
55. European Social Charter. (2020). *European Committee of Social Rights conclusions*.
56. European Training Foundation. (2019). *Skills and employability policies in the Western Balkans*.
57. European Training Foundation. (2020). *Mapping VET systems in the Western Balkans*.
58. Federal Institute for Vocational Education and Training (BIBB). (2021). *Dual vocational training in Germany*.

59. Flick, U. (2018). *An introduction to qualitative research (6th ed.)*. SAGE Publications.
60. Friedrich Ebert Stiftung. (2020). *Youth study Southeast Europe*.
61. Friedrich Naumann Foundation. (2021). *German innovation culture explained*.
62. Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
63. German Chamber of Commerce. (2022). *Employer expectations in the Western Balkans*.
64. German Federal Foreign Office. (2021). *Germany's policy on the Western Balkans*.
65. German-Macedonian Business Association. (2021). *German investments in North Macedonia*.
66. Ghauri, P., & Grønhaug, K. (2020). *Research methods in business studies (5th ed.)*. Cambridge University Press.
67. Goldsmith, M., Reiter, M., & Hu-Chan, C. (2017). *Digital transformation and talent management: Strategies for assessing digital skills and innovation in recruitment*. *Journal of Business and Technology*, 12(3), 45–60.
68. Goleman, D. (2000). *Leadership that gets results*. *Harvard Business Review*, 78(2), 78–90.
69. Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
70. Gudykunst, W. B., & Ting-Toomey, S. (1988). *Culture and interpersonal communication*. Sage Publications.
71. Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). *Motivation through the design of work: Test of a theory*. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279.
72. Hall, E. T. (1983). *The dance of life: The other dimension of time*. Anchor Press/Doubleday.
73. Handelsblatt Research Institute. (2022). *Unternehmenskultur und Mitarbeiterbindung*.
74. Harvard Business Review. (2021). *Organizational culture and employee engagement*.
75. Herzberg, F. (2008). *One more time: How do you motivate employees?* Harvard Business Review Press.
76. Hofstede, G. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind*.

77. Hofstede, G. (2011). *Dimensionalizing cultures*.
78. House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Sage Publications.
79. ILO. (2021). *Skills for employment policy brief*.
80. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. (2019). *Der deutsche Arbeitsmarkt*.
81. International Labour Organization. (2022). *Decent work and organizational transformation*.
82. International Monetary Fund. (2021). *Labour market institutions in Europe*.
83. Invest North Macedonia. (2023). *Sector profiles and investment guides*.
84. Johnson, J. P., Lenartowicz, T., & Apud, S. (2008). *Cross-cultural competence*.
85. Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring corporate strategy*.
86. Kaptein, M. (2015). *The effectiveness of ethics programs: The role of scope, composition, and sequence*. *Journal of Business Ethics*, 132(2), 415–431.
87. Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Prentice Hall.
88. Kostal Group. (2021). *Sustainability and compliance guidelines*.
89. Kostal Group. (2022). *HR policy on inclusion and diversity*.
90. Kostal North Macedonia. (2022). *Local recruitment strategy*.
91. Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Review Press
92. KPMG Germany. (2022). *HR trends in der Automobilindustrie*.
93. Kromberg & Schubert. (2021). *Employee satisfaction and retention study*.
94. Kromberg & Schubert. (2022). *Employee development policy*.
95. Kromberg & Schubert Skopje. (2021). *Diversity and inclusion initiatives*.
96. Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., & Goldsby, M. G. (2014). *Innovation acceleration: Transforming organizational culture to drive growth and profitability*. *Business Horizons*, 57(3), 293–302.
97. Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge University Press.
98. Lewis, K., Belliveau, M., Herndon, B., & Keller, J. (2007). *Group cognition, membership change, and performance: Investigating the benefits and detriments of collective knowledge*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103(2), 159–178.

99. Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. Jossey-Bass.
100. Maslow, A. H. (1943). *A theory of human motivation*. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
101. Mintzberg, H. (1993). *Structure in fives: Designing effective organizations*. Prentice Hall.
102. Mitroff, I. I. (2005). *Crisis leadership: Planning for the unthinkable*. Wiley.
103. Morrison, A. M., White, R. P., & Van Velsor, E. (1987). Breaking the glass ceiling: Can women reach the top of America's largest corporations? Addison-Wesley.
104. Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
105. North Macedonia Investment Promotion Agency. (2022). *German investors map*.
106. OECD. (2021). *Employment outlook – The future of work*.
107. OECD Skills Outlook. (2021). *Lifelong learning in a digital age*.
108. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2020). *SME policy review*.
109. Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods (4th ed.)*. SAGE Publications
110. Peus, C.; Braun, S.; Hentschel, T.; Frey, D. (Hrsg.) (2015): *Personalauswahl in der Wissenschaft. Evidenzbasierte Methoden und Impulse für die Praxis*. Berlin/Heidelberg: Springer.
111. PricewaterhouseCoopers Germany. (2021). *HR transformation survey*.
112. Reason, J. (1997). *Managing the risks of organizational accidents*. Ashgate Publishing.
113. Rigby, D. K., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2016). *Embracing agile*. *Harvard Business Review*, 94(5), 40–50.
114. RWE Deutschland. (2022). *Transformation leadership report*.
115. Saldaña, J. (2021). *The coding manual for qualitative researchers (4th ed.)*. SAGE Publications.
116. Schein, E. H. (2003): Organisationskultur. *The Ed Schein Corporate Culture Survival Guide*. Bergisch Gladbach: EHP.

117. Schein, E. H. (1995): *Unternehmenskultur. Ein Handbuch für Führungskräfte*. Frankfurt/Main, New York: Campus.
118. Schlamelcher, R. (2011). *International entrepreneurship and organizational culture*.
119. Schmitz Cargobull AG. (2021). *Innovation strategy document*.
120. Schmitz Cargobull AG. (2022). *Strategy for sustainable development*.
121. Schmitz Cargobull. (2023). *Technological innovation & workforce planning*.
122. Schneider, S. C., & Barsoux, J.-L. (2003). *Managing across cultures: The 7 keys to doing business with a global mindset (2nd ed.)*. Pearson Education.
123. Schuler, R. S., Jackson, S. E., & Tarique, I. (2011). *Human resource management and globalization: A theoretical and empirical perspective*. *Journal of World Business*, 46(2), 188-197.
124. Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday/Currency.
125. Siemens AG. (2021). *Workforce 2030 vision*.
126. Statistisches Bundesamt Deutschland. (2021). *Beschäftigungsstatistik*.
127. Telekom Deutschland GmbH. (2022). *Inclusion and future of work framework*.
128. Telekom Deutschland GmbH. (2023). *Annual corporate responsibility report*.
129. Teleperformance Germany. (2023). *Organizational culture and ethics charter*.
130. Teleperformance Macedonia. (2023). *Training manual and code of conduct*.
131. Thomas, D. A., & Ely, R. J. (1996). *Making differences matter: A new paradigm for managing diversity*. *Harvard Business Review*, 74(5), 79–90.
132. Thomas, K. W. (2006). *Employee involvement: A key to organizational effectiveness*. In *The Handbook of Organizational Culture and Climate* (pp. 50–65). Sage Publications.
133. Treviño, L. K., & Nelson, K. A. (2016). *Managing business ethics: Straight talk about how to do it right (6th ed.)*. Wiley.
134. Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (1997). *Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business (2nd ed.)*. McGraw-Hill.
135. Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K., & Younger, J. (2012). *HR Competencies: Mastery at the Intersection of People and Business*. Society for Human Resource Management.
136. UN Global Compact. (2022). *ESG governance principles*.

137. UN Women. (2023). *Gender equality in organizational structures*.
138. UNEP. (2023). *Corporate environmental sustainability report*.
139. United Nations Development Programme. (2020). *Employment policies review – North Macedonia*.
140. Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods (6th ed.)*. SAGE Publications.
141. Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations (8th ed.)*. Pearson.
142. Western Balkans 6 Chamber Investment Forum. (2022). *HR and innovation competitiveness*.
143. Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2011). *Digital transformation: A roadmap for billion-dollar organizations*. MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting.
144. Wiener, B., Gattringer, R., & Strehl, F. (2020). *Corporate values: Conceptual foundations and managerial implications*. Springer.
145. World Bank. (2022). *North Macedonia: A Destination for Foreign Direct Investment*. Retrieved May 29, 2023, from <http://www.worldbank.org/north-macedonia-investment>.
146. World Economic Forum. (2022). *Future of jobs report*.

Прилог 1: Анкетен прашалник

Истражувањето има за цел да ја испита врската помеѓу претприемачката култура и процесот на регрутирање кадри во германски компании што работат во Република

Северна Македонија. Анкетата е анонимна и доброволна.

Основни информации за компанијата

1. Во која бранша е активно Вашето претпријатие, каде сте лоцирани и колку вработени имате во Република Северна Македонија?

Одговор:

2. Од кога сте присутни на пазарот на трудот во Република Северна Македонија?

Одговор:

3. Зошто се определите за инвестиција токму во Република Северна Македонија и од кои претпоставки појдовте?

Одговор:

Предизвици и културни аспекти

4. Со кои предизвици се соочивте во досегашното стопанисување во Република Северна Македонија?

Бирографија

Изнаоѓање квалификуван кадар

Јазични бариери

Културни бариери

Верски бариери

Друго: _____

5. Со кои епитети би ја опишале претприемачката култура на Вашето претпријатие и дали сметате дека е типично германска?

Паритет

Родова еднаквост

Зачувување на животната средина

Друго: _____

6. Дали имате потреба од приспособување на Вашата германска претприемачка / организациска култура на домашната / македонската организациска култура?

Одговор:

Регрутирање и квалификации

7. Што всушност барате Вие од вработените?

Тимско работење

Лојалност кон претпријатието

Флексибилност во однос на работното време

Ефикасност

Подготвеност за понатамошно професионално усовршување

8. Дали има приоритетна листа за квалификациите на вработените?

Одговор:

9. Дали за Вашето претпријатие игра улога женското лидерство и дали е тоа дел од Вашата организациска култура?

Одговор:

10. Дали водите сметка за урамнотеженост врз основа на националната припадност при вработувањето на кадрите во Република Северна Македонија, или предност имаат други критериуми?

Одговор:

11. Дали ги испраќате Вашите (со)работници на усовршување во Германија или на други места?

Да

Не

Повремено Ако „да“, каде и во кој обем?

Одговор:

Прилог 2: Протокол за интервју

Цел на истражувањето: Овој протокол е дел од истражување за магистерски труд, чија цел е да ја истражи врската помеѓу претприемачката култура и процесот на регрутирање кадри во германски компании што работат во Република Северна Македонија. Истражувањето е анонимно и доброволно.

Прашања:

1. Како би ја опишале претприемачката култура во вашата компанија?

Одговор:

2. Како влијае оваа претприемачка култура врз процесот на регрутирање во вашата компанија?

Одговор:

3. Кои карактеристики ги барате кај кандидатите кои ја одразуваат претприемачката култура на вашата компанија?

Одговор:

4. Можете ли да опишете ситуација кога претприемачката култура на вашата компанија значително влијаела врз регрутирањето или изборот на некој кандидат?

Одговор:

5. Како ја промовира вашата компанија својата претприемачка култура за време на процесот на регрутирање?

Одговор:

6. Каква улога игра претприемачката култура во привлекувањето потенцијални кандидати во вашата компанија?

Одговор:

7. Како се вклопува претприемачката култура на вашата компанија во пошироката деловна и културна средина на Република Северна Македонија?

Одговор:

8. Како ги усогласувате стратегиите за регрутирање на вашата компанија со социо-културниот контекст на Република Северна Македонија?

Одговор:

9. Како ги интегрирате новите регрути во претприемачката култура на вашата компанија?

Одговор:

10. Можете ли да споделите некои од предизвиците и можностите што сте ги доживеале при регрутирањето кадри во контекст на претприемачката култура на вашата компанија?

Одговор: