

---

## THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON THE SUCCESSFUL IMPLEMENTATION OF ORGANIZATIONAL CHANGES IN MODERN BUSINESS.

**Liridon Ismaili**

Department of Business Informatics, Faculty of Natural and Mathematical Sciences,  
University of Tetovo, Republic of North Macedonia, [liridon.ismaili@unite.edu.mk](mailto:liridon.ismaili@unite.edu.mk)

**Abstract:** The modern management of companies implies the application of a business policy that continuously respects the business environment. Market turbulences complaint concrete and timely decisions, taking into account all factors that affect the successful management of business organizations. Namely, the need to adapt the company's internal capabilities to external influences, among other things, implies changes in the organizational culture as a key factor of organizational changes. Organizational culture through its values, customs and norms influences the behavior and attitude of employees and their willingness to accept and implement changes, that is exactly the need for research on it. In fact, the paper researches the theoretical achievements of organizational culture and its role in the implementation of organizational changes. The empirical part of the paper focuses the analysis on organizational cultures and their impact on the application of organizational changes as a basis for successful management of companies. The paper also empirically focuses on the analysis for modification of organizational culture and its connection with the competitiveness of the market of business organizations in the Polog region.

**Keywords:** Organizational culture, organizational changes, Polog region, the market turbulence

## ВЛИЈАНИЕТО НА ОРГАНИЗАЦИСКА КУЛТУРА ВРЗ УСПЕШНА ПРИМЕНА НА ОРГАНИЗАЦИСКИ ПРОМЕНИ ВО СОВРЕМЕНИОТ БИЗНИС

**Лиридон Исмаили**

Катедра за Деловна информатика, Факултет за Природно Математички науки,  
Универзитет во Тетово, Република Северна Македонија, [liridon.ismaili@unite.edu.mk](mailto:liridon.ismaili@unite.edu.mk)

**Апстракт:** Современото управување на компаниите подразбира примена на деловна политика која континуирано го уважува бизнис опкружувањето. Пазарните турбуленции условуваат конкретни и навремено донесени одлуки, при што се земаат во предвид сите фактори кои влијаат врз успешното стопанисување на деловните организации. Имено, потребата од прилагодување на внатрешните можности на компанијата кон надворешните влијанија, меѓу другото, подразбира промени во организациската култура како клучен фактор на организациски промени. Организациската култура преку нејзините вредности, обичаи и норми влијае врз однесувањето и ставот на вработените и нивната спремност за прифаќање и спроведување на промените, токму тоа е потребата од истражување на истата. Заправо, во трудот темелно се истражувани теоретските достигнувања на организациската култура и нејзината улога во спроведувањето на организациските промени. Додека, во емпирискиот дел на трудот спроведена анализа на организациските култури и нивното влијание врз примена на организациски промени како основ за успешно стопанисување на компаниите, потребата од модификација на организациска култура и нејзина поврзаност со конкурентноста на пазарот на деловните организации во Полошкиот регион.

**Клучни зборови:** Организациска култура, организациски промени, Полошки регион, пазарни турбуленции.

### 1. ВОВЕД

Организациската култура, како елемент од исклучителна значајност за успешноста на деловните организации, е доста истражувана во светски рамки во последните неколку децении. Меѓутоа, истата продолжува да претставува една од покомплексните аспекти на организирањето на деловниот живот. Ова особено доаѓа до израз имајќи предвид дека тешко е да се најде дури и општо прифатена дефиниција за организациска култура. Меѓутоа, очигледно станува за секој вработен дека во рамки на организациите постои нешто што го ориентира однесувањето, стојалиштата, начините на изразување и многу други аспекти на функционирање на современите деловни организации. Без сомнеж организациската култура е едно од покомплексните области на истражување во областа на менаџментот општо и организациското однесување посебно. Станува збор сепак за една мулти-димензионална проблематика целовитоста на која ги опфаќа индивидуалните карактеристики и организациските притисоци, но се разбира и менаџерскиот пристап.

Сепак сите аспекти на функционирање на современите деловни организации се под влијание на културата и организациската култура како систем на организациски вредности, пристапи, стојалишта и однесувања. Дури и да не се придаде соодветно внимание од страна на менаџерските структури, културата останува присутна и значајна за успешноста во современиот свет. Согласно ова, од бенефит за менаџментот и самата организација треба да се придаде соодветна значајност на организациската култура и управувањето со истата. Бидејќи, одговорното однесување на менаџерите подразбира праведни и навремено донесени одлуки, при што, истите треба да се засноват врз база на анализа и проценка на факторите кои влијаат врз успешниот бизнис. Заправо, дури секоја организација се соочува со проблемот на промените во опкружувањето, па спрема тоа, тие иницираат промени и во системот на организациска култура делумно врз нејзините елементи. Од овој аспект, проблемот на промени на влијателните фактори врз компанијата условуваат промени во организациска култура како одговор на промени на деловната политика на компаниите.

Тргувајќи од горенаведеното, проблемот на ова истражување може да се формулира како една постојана проблематика со која се соочуваат компаниите, а која се рефлектира преку потреба од надгледување и анализа на деловното опкружување. Имено, промените во опкружувањето условуваат промени во организациската култура, и истата, крос нејзините видови и димензии, се прилагодува спрема потребите кои ги диктира пазарот.

Во современиот свет на бизнисот, секоја организација или бизнис треба да покаже флексибилност и да ги прифати промените што се случуваат во својата микро и макро околина, не само како потенцијален ризик или закана, туку и како прилика за раст и напредок (Covic, D., & Planinic, I. 2020). Спрема тоа, темата на трудот „Улогата на организациската култура врз успешна примена на организациски промени во современиот бизнис“, преставува современа тема која досега не е истражена во Полошкиот регион.

Истражувачките прашања се фокусирани на тоа, колку менаџерите ги следат промените во опкружувањето; доколку ги следат, дали промените во опкружувањето влијаат врз организациските промени; како вработените ги прифаќаат промените; и како промените влијаат врз конкурентноста на пазарот. Преку наведените научни дилеми и прашања се реализираат целите на овој труд.

## 2. ПРЕГЛЕД НА ЛИТЕРАТУРА

Организациската култура преставува еден од најзначајните аспекти на функционирањето на современите организации. Но, сепак организациската култура не е целосно разјаснета од аспект на нејзино дефинирање, утврдување на самиот процес на поставување, одржување и промена на културата и сл. Треба да се прави разлика меѓу културата гледана како општествена појава при што таа се сфаќа како начин на кој што живеат луѓето во рамки на некое определено општество и културата гледана од аспект на претпријатијата. Но, сепак евидентни се и сличностите меѓу овие две појави особено гледано од аспект на елементите кои ги карактеризираат. Се разбира дека во рамки на овој труд се апстрахира културата како општествено обележје, и фокусот е ставен на организациската култура во обид да се објасни нејзиното влијание врз задоволството од работата и мотивацијата на вработените. Според Edgar Schein (2010), еден од истакнатите истражувачи на организациската култура, во делото "Организациската култура и лидерството" истата ја претставува како збир на основни создадени претпоставки, откриени или развиени од страна на определена група како што таа учи како да се соочи со проблемите на надворешно прилагодување и внатрешна интеграција-која функционира доволно добро за да може да се смета валидна, и затоа да им биде пренесена на новите членови како коректен начин за сфаќање, согледување и чувствување во врска со тие проблеми. Широката значајност на организациската култура во современиот свет особено доаѓа до значајност доколку се има предвид нејзиниот опфат. Така на пример според Hellriegel и Slocum (2010) организациската култура опфаќа низа елементи: рутински начини на комуникација, како што се организациски ритуали и церемонии и јазикот што најчесто се користи; Нормите што ги споделуваат поединци и тимови низ целата организација, како што се нема резервирани места за паркирање; доминантни вредности што ги има организацијата, како што е квалитетот на производот или услугата на клиентите; филозофијата што ги води политиките на управување и донесувањето одлуки, вклучително и утврдување на кои групи се вклучени или консултирани за одлуките; правилата на игра за вклучување во организацијата или „јажињата“ што ново дојденецот мора да ги научи за да стане прифатен член; и чувството или климата пренесена во една организација преку физичкиот распоред и начинот на кој лидерите и вработените комуницираат со клиенти, добавувачи и други аутсајдери. Вообичаено кога се зборува за менаџментот како научна дисциплина па дури и како пристап кон справување со разните ситуации во деловното работење, се придава соодветно внимание на сите менаџерски функции, знаењата и способностите на менаџерите, улогите на менаџерите, менаџментот на човечки ресурси, менаџерите како лидери и низа други аспекти од оваа природа. Се разбира, нема ништо лошо и погрешно во таквиот пристап. Меѓутоа, секое продлабочување во анализата на менаџерската литература,

води до еден непобитен факт, до фактот дека иако на некој начин под скриено, секогаш кога се зборува за некоја од погорните теми, само по себе се наметнува потребата за дискутирање на промените и менаџментот на промените. Хераклит (н. д., Фрагменти) веќе пред повеќе од две илјади години истакна дека промената е нешто што е постојано присутна и што не може да се избегне, ниту денес. Ова е една вистина која не може да се надмине ни во денешно време. Техничко-технолошкиот развој, глобализацијата, слободното движење на средствата на производство, перманентните иновации и иновации, турбулентните пазари, нестабилноста на пазарите на капитал, постојаното појавување и брзото исчезнување на нови можности ја наметнуваат потребата современите менаџерски екипи навистина да ја прифатат промената како единствена константа. Согласно ова, еден современ менаџер треба постојано да пристапува претприемачки а тоа подразбира секогаш да биде подготвен за внесување на промени во неговата деловна организација. Промените се случуваат насекаде околу нас, па претпријатијата за да преживеат мора да се прилагодат кон таквите промени. Деловната организација во никој случај не треба да се задоволи со постојната состојба, туку тенденциите да се дури проактивни спрема промените. Промените од менаџерите и останатите треба да се прифатат како постојана константа категорија. Меѓутоа, кога се знае дека промените со себе носат и зголемен ризик, при што допираат и до емоциите на поединецот, тогаш вработените знаат и опортуно да се однесуваат, со што предизвикуваат непотребно трошење на време и средства на менаџерите и организацијата. Имено, сосема логично и разбирливо е да се има отпор кон промените од страна на дел на вработените, меѓутоа мора да се разбере дека промените се единствен пат напред кон изградба на успешна иднина за современите деловни организации.

Значи, промените, по дефиниција, подразбираат промена на страната на човечките ресурси на деловните организации. Самиот факт дека промените наметнуваат и поголема експонираност на ризик, наметнува кај дел од таквите човечки ресурси да проработат стравот и останатите емоции, и со тоа да станат резистентни кон промените, да пружат отпор и со тоа да предизвикаат непотребно трошење на време и средства на менаџерите и организацијата. Можеби е сосема логично и разбирливо да се има отпор кон промените од страна на дел на вработените, меѓутоа мора да се разбере дека промените се единствен пат напред кон изградба на успешна иднина за современите деловни организации. Од друга страна, според Vladimir Dz. (2021) културата е адаптивна до таа мера колку е способноста на членовите на организацијата за да ги прифатат вредностите и нормите на организациската култура и во склоп на тоа да се насочи и одреди нивната култура на однесување. Во реалноста, организациската култура како дел од внатрешното окружување има исклучително значајна улога за интегрирање на сите организациски единици и активности во една функционална целovitost, но истовремено може да послужи и како отежнувачки и како олеснувачки фактор при тенденциите за прилагодување на организацијата кон надворешните притисоци и можности. Од ова гледна точка, е сосема јасна значајноста на анализа на улогата на организациската култура како фактор на промени кај претпријатијата во регионот па и пошироко.

Потребите од промени во организациската култура - Организациската култура се оформува и воспоставува макотрпно, меѓутоа останува вистината дека промената е единствената константа во современиот свет. Под влијание на надворешни и внатрешни притисоци, и перманентната потрага по нови деловни можности, се наметнува потреба за промена односно промени во организациската култура. Имено менаџментот може да увиди потреба или за целосна промена или за делумна модификација на организациската култура. Независно, останува апсолутната вистина дека промената на организациската култура не може да претставува револуционерен туку напротив мора да се одвива по пат на еволуција. Самото ова подразбира меѓу другото и можности и потреба за непланирани промени во организациската култура, односно промени кои на некој начин би се случувале “сами по себе.” Но, неизбежно кон ваквите процеси во никој случај не подразбира дека менаџерите треба да “стојат со вкрстени раце”, односно дека тие немаат друго решение од постапувањето како пасивни набљудувачи на тековите на промени на кои реактивните пристапи им е единствен излез. Значи во современите деловни организации менаџментот мора да примени методи и техники за управување со и насочување на организациската култура. Од овој аспект гледано секогаш мора да се има предвид тврдењето на Котер (2010) дека намерната промена на културата промена е сложена, бара време и бара лидерство, што е нешто сосема различно од дури и одличното управување. Тој лидерски брод мора да се води од реална визија за тоа какви култури ги подобруваат перформансите“. Повеќето организациони култури историски биле имплицитни наместо експлицитни. Меѓутоа, во поново време, организациите почнаа да зборуваат за нивните наменети култури, а многу врвни лидери гледаат дека една од нивните главни улоги е да зборуваат за видот на средината што би сакале да ја создадат во нивните фирми. (Видете „Што читаат менаџерите.“) Конечната карактеристика на која ги дефинира повеќето култури е тоа што тие се гледаат како симболични претстави на основните верувања и вредности. Ретко читаме опис на културата на фирмата. Честопати, вработените прават заклучоци за тоа од слушање приказни за начинот на

кој се прават работите, од читање слогани кои прикажуваат корпоративни идеали, од набљудување на клучни артефакти или од гледање церемонии во кои се оддава почит на одредени типови на вработени. Менаџерите не треба да претпоставуваат дека сите во организацијата го делат своето мислење за потребата од промена. Високите раководители на организацијата ќе треба да играат лидерски улоги, убедувајќи ги другите во организацијата дека е потребна културна промена преку нудење визија за таа нова култура. Менаџерите ќе треба да одат напред со самодоверба, упорност и оптимизам за новата култура. Напорот за промена може да се фокусира на многу аспекти од културата на организацијата, како што се идеологијата, вредностите и симболите, иако не е реално да се очекува дека сите делови од претходната култура ќе бидат отстранети. Менаџерите треба да ги знаат корените на културата на нивната организација и да одржуваат одреден континуитет со минатото со задржување на елементите кои се широко ценети во организацијата. Robertson, Callanan и Bartram (2002) истакнуваат дека организациските психолози можат корисно да соработуваат со организациите за да предложат активности што може да се преземат за промовирање на културните промени. Тие во соработка со компаниите предлагаат преземање на низа конкретни активности со кои ќе се промовираат културните промени. Тие создадоа конкретна рамка на активности за промени на организациската култура во организацијата, со која предлагаат: осигурување дека системите за наградување и оценување се адаптираат за да одговараат на новите стандарди што ги промовира организацијата; внесување на изменувања во работната околина и процесите кои ги ограничуваат традиционалните начини на работа; откривање на нови потреби за професионална обука; намалување на стравот од неуспех кај индивидуалците и поттикнување на експериментирање со нови концепции и работни практики; идентификување на клучните показатели за успех и креирање на механизми за следење на промените; воведување на широк консултативен процес за вклучување на вработените во процесот на промена; воведување на свежа енергија во организацијата (Robertson, Callanan и Bartram 2002). Менаџерите кои сакаат да донесат голема промена на културата треба да развијат и да предизвикаат да се апсорбираат карактеристични групи на идеологии и културни форми кои ќе одговараат на организацијата и нејзините членови. Ова вклучува промена на многу културни елементи, така што „заедно тие одразуваат нов модел на вредности, норми и очекувања. За да се постигне значителна промена на културата на овој начин се смета дека ќе бидат потребни неколку години. Лидерите за промени на кое било ниво ќе треба да бидат способни да ги разберат елементите кои работат во секој процес на промена и да користат проценка за стилот на лидерство што е потребен за да им се даде на напорите за промена најдобри шанси за успех. Менаџерите не треба да претпоставуваат дека сите во организацијата го делат своето мислење за потребата од промена. Високите раководители на организацијата ќе треба да играат лидерски улоги, убедувајќи ги другите во организацијата дека е потребна културна промена преку нудење визија за таа нова култура. Меѓутоа, тоа претставува динамичен процес, се следат промените, но тоа не значи дека ќе се отстапува од корените на постојната култура. Тоа не значи дека напорот за промени не може да се фокусира на аспекти од културата како што се идеологијата, вредностите или симболите. Треба да се има предвид дека културата нема статичен карактер, туку таа еволуира, според М. Грен (2007) таа еволуција е разновидна, како што се: општа еволуција во која организацијата природно се прилагодува на својата околина; специфична еволуција на тимови или подгрупи во рамките на организацијата во нивните различни средини; водена еволуција што произлегува од културните „увиди“ од страна на лидери; водена еволуција преку охрабрување на тимовите да учат едни од други и зајакнување на избраните хибриди од супкултура кои се подобро приспособени на моменталната реалност; планирана и управувана промена на културата преку создавање на паралелни системи на управувачки комитети и проектно ориентирани работни групи; и делумно или целосно културно уништување преку ново раководство кое ги елиминира носителите на поранешната култура (превртувања, стечај и сл.).

Спроведувањето на промена на културата не вклучува автоматски правење драматични промени. Американскиот организационен психолог Edgar Schein (2010), сугерираше дека многу промени во однесувањето и културата се случуваат поради ефектот на таканаречените „механизми за вградување“, кои варираат во зависност од тоа колку се моќни нивните ефекти врз културата, колку се имплицитни или експлицитни пораките и колку тие се намерни. Schein направи разлика помеѓу примарни и секундарни механизми за вградување. Меѓу примарните механизми, ставовите и однесувањата на лидерите се критични. Ова може да биде и потенцијално корисно или многу штетно за развојот на високи перформанси. Менаџерите од средно и повисоко ниво делуваат како крстопат низ кој патуваат голем дел од информациите на организацијата. Ако лидерите се во конфликт, на пример, конфликтите стануваат моќен дел од културата.

### 3. МЕТОДОЛОГИЈА

Од аспект на методологијата во трудот се применети дел од општи и дел од посебни научни методи. Повеќето сме постапиле врз примена на следните научни методи: квалитативни, квантитативни, индукција, дедукција, анализа и синтеза и др. Трудот содржи два дела и тоа, првиот дел во кој се истражуваат теоретските достигнувања за значењето и потребата од промени на организациската култура во компаниите, додека во вториот дел е опфатен емпирискиот дел на истражувањето. За собирање на примарните податоци е применет инструментот Систематизиран прашалник, испитаници се менаџерите и сопствениците на компаниите. Од вкупната популација т.е. вкупниот број од 8460 компании во Полошкиот регион, како мостра се земени 80 од нив, што укажува на добро консолидирана и репрезентативна мостра.

### 4. РЕЗУЛТАТИ

Опис на примерок:

Регионот на Полог како еден од осумте региони на РСМ, ги вклучува следниве општини: Боговиње, Брвеница, Врапчиште, Гостивар, Желино, Јегуновце, Маврово и Ростуше, Теарце и Тетово. Во Полошкиот регион низ наведените општини постројат 8460 активни компании. Големината на овие компании, според бројот на вработени е следна: има 7705 компании со 1-9 вработени, 309 компании со 10-19 вработени 173 компании со 20-49 вработени, 100 компании со 50-249 вработени, и само 7 компании со над 250 вработени. Податоците укажуваат на тоа дека од вкупниот број од 8460 компании, 98.7% од нив се мали компании, 1.2% се средни, додека само 0.08% се големи компании. Спрема тоа, за примерок се земени 85 компании, што одговара на репрезентативност на мострата.

**Табела 1: Активни претпријатија во полошкиот регион според бројот на вработени, по општини. Податоците се земени од статистичкиот годишник на ПМ за 2023 година.**

Активни претпријатија во полошкиот регион според бројот на вработени, по општини							
Општина	Бр. на вработени 0*	Бр. на вработени 1-9	Бр. на вработени 10-19	Бр. на вработени 20-49	Бр. на вработени 50-249	Бр. на вработени 250 +	Вкупен бр. на компании
Боговиње	4	402	19	10	4	/	439
Брвеница	10	284	10	12	4	1	321
Врапчиште	4	419	6	6	5	/	440
Гостивар	43	2321	79	35	23	1	2502
Желино	11	310	12	8	7	1	349
Јегуновце	6	159	8	3	3	/	179
Маврово и Ростуше	7	108	3	9	5	/	132
Теарце	5	371	14	5	4	/	399
Тетово	79	3331	155	85	45	4	3699
Вкупно	169	7705	309	173	100	7	8460

Извор: Статистички годишник на Република Северна Македонија (2023).

Анализа на податоци:

Како инструмент во истражувањето е применет прашалник составен од 10 прашања, наменет за менаџерите на компаниите. Прашањата се поставени концептуално за да се утврди врската помеѓу организациската култура како независна променлива и организациските промени во современиот бизнис кај компаниите. Концептот на прашањата дава одговори за следно: колку менаџерите ги следат промените во опкружувањето; дали промените во опкружувањето влијаат врз организациските промени; како вработените ги прифаќаат промените; и како промените влијаат врз конкурентноста на пазарот.

Врз основа на добиените резултати, може да се направи следна анализа:

На прашањето за следењето на промените во опкружувањето, од менаџерите ги добивме следните одговори: 36% промените ги следат секогаш, 38% промените ги следат некогаш. Овие податоци упатуваат на информации дека кај компаниите постои свесноста за потребата од следење на промените во опкружувањето, меѓутоа, тие треба дополнително да се ангажираат во подобрувањето на нивните активности спрема опкружувањето.

На поставеното прашање за влијанието на промените во опкружувањето врз организациските промени, дури 75% од испитаните менаџери се изјаснија дека промените во опкружувањето многу влијаат врз организациските промени. Ваквиот став на менаџерите укажува потреба за адаптација на компаниите врз опкружувањето т.е. приспособување на своите стратегии и процеси кон новонастанатите состојби.

На прашањето за тоа, како вработените реагираат на промени, иако 38% од испитаниците се изјаснија дека вработените ги прифаќаат промените, но, 50% од нив се изјаснија дека не ги прифаќаат промените. Ваквиот исход на податоци покажува дека компаниите треба да им се посветат на вработените за да ги вклучат во процесот на одлучување за подобра имплементација на промените.

На прашањето за конкурентноста на компанијата на пазарот, се евидентни различни перцепции, 24% од менаџерите сметаат дека компанијата е многу конкурентна, 49% сметаат дека е малку конкурентна, 19% сметаат дека воопшто не е конкурентна и 29% не се сигурни. Според податоците 72% од испитаниците немаат став или нивниот став е негативен за конкурентноста на компанијата, а само мал дел имаат позитивен став. Ваквите податоци преточени во информација, укажуваат на тоа дека компаниите треба да ги сменат нивните стратегии за конкурентност со што тие ќе ја подобруваат конкурентноста на пазарот.

На поставеното прашање за влијанието на промените врз конкурентноста на компаниите, испитаните менаџерите ги дадоа следните одговори: 43% одговорија дека внесувањето промените многу би влијаеле врз конкурентноста на пазарот, 33% сметаат дека малку би влијаеле промените, 20% сметаат дека нема промените не генерираат никаква конкурентност на пазарот. Оваа различност во перцепцијата покажува потреба за внимателно планирање и имплементација на промените, како и за комуникација и ангажирање на вработените за успешна трансформација на деловната политика на компанијата.

На прашањето за основните карактеристики на организациската култура во компанијата, менаџерите ни ги дадоа следните одговори: 39% културата ја опишуваат како флексибилна и адаптивна, 35% како отворена и иновативна, додека 35% културата ја опишуваат како конзервативна и традиционална. Во целост, ова покажува разновидност и комплексност во културата на компанијата, што може да биде предност ако се управува правилно и ако се искористи за поттикнување на иновации и процеси на приспособување.

На поставеното прашање за мислењето за важноста на организациска култура за успешна примена на промените во компанијата, од испитаниците ги добивме следните одговори: 54% ни одговорија дека организациската култура е важна за успешна примена на промени во организацијата, 22% дадо негативен одговор и 14% изјавија дека немаат став околу ова прашање. Податоците укажуваат на разновидни ставови за влијанието на организациската култура врз успешна примена на промените во компанијата. Менаџерите треба да инсистираат на адаптација на културните аспекти на организациската култура со што би допринеле за успешно управување со промените.

На поставеното прашање за потребата од промена на организациска култура како предуслов за успешна примена на нови стратегии или бизнис модели, од испитаниците ги добивме следните одговори: 70% сметале дека организациската култура треба да се промени за успешна примена на нови стратегии или бизнис модели, 16% од нив дадоа негативни одговори, додека 10% немаат одреден став за поставеното прашање. Ова покажува дека адаптација на културата е преку потребна за стратеско управување во примената на нови стратегии и бизнис модели во компанијата.

На прашањето за предизвиците и препреките кои влијаат врз примената на организациските промени во организацијата, испитаниците ни ги дадоа следните одговори: 22% сметаат дека недостатокот на поддршка од страна на менаџментот претставува препрека за примена на организациски промени, 27% сметаат дека препреката доаѓа од страна на вработените, 35% сметаат дека културните бариери препрека за примена на промени, и 13% сметаат дека други се причините за плешките за примена на промените. Ова значи дека културните бариери, проследена од отпорот на вработените и недоволната поддршка од менаџментот, се клучни фактори кои влијаат врз спроведувањето на организациски промени во компанијата.

На последното поставено прашање за оценување на успешноста на последната промена која е применета во компанијата, испитаниците ги дадоа следните одговори: 39% оцениле дека последната промена е многу успешна, 29% оцениле дека последната промена е делумно успешна, 17% оцениле дека последната промена е неуспешна, 10% не изразиле став за успешноста на последната промена. Од дадените одговори може да се забележи дека мислењата се преполовени, со што размислувањата да се насочат кон причините за различните ставови и перспективи на менаџерите на компаниите.

Оваа анализа на резултати, на компаниите им дава детална слика за нивната состојба и можност за да ги препознаваат областите во кои се потребни подобрувања за да се успешни во примената на организациските промени.

## 5. ДИСКУСИЈА

Анализа на резултатите од истражувањето нуди впечатлива слика за состојбата и предизвиците на компаниите во Полошкиот регион. Трудот е концептуално дизајниран за да се истражи врската помеѓу организациската култура и организациските промени во современиот бизнис. Евалуацијата на резултатите нуди целосна слика составена од информации, детали и аспекти за перцепциите и предизвиците што ги имаат менаџерите и вработените во компаниите на регионот.

Во основа, резултатите откриваат дека менаџерите се свесни за потребата од следење на промените во опкружувањето, но, сепак, постои потреба за подобрување на активности во овој аспект. Исто така, перцепциите за влијанието на промените во околината врз организациските промени покажуваат дека компаниите се свесни за потребата за прилагодување и приспособување на своите стратегии и процеси.

Сепак, еден од најголемите предизвици што се идентификуваат во трудот е отпорот од страна на вработените кон промените. Фактот дека половината од вработените не ги прифаќаат промените укажува на потреба за подобра ангажираност и комуникација, со цел за да се осигура успешна трансформација на деловната политика. Организациската култура е исто така идентификувана како клучен фактор, бидејќи голем е бројот на менаџери што сметаат дека таа треба да се промени за успешна примена на нови стратегии и бизнис модели.

Анализата во продолжение, концизно разоткрива, дека недостатокот на поддршка од страна на менаџментот, културните бариери и отпорот на вработените се бариери што може да ги спречат успешните промени. Ова потврдува потреба за смелост и лидерство од страна на менаџментот за тие да се надминат.

Со оваа анализа, компаниите имаат јасна слика за областите каде се потребни подобрувања. Примената на стратегии за ангажирање на вработени, подобрување на комуникацијата и промена на организациската култура може да биде клуч за успешното спроведување на организациски промени на компаниите и зголемување на нивната конкурентност на пазарот.

## 6. ЗАКЛУЧОК

На основа на анализата на резултатите од истражувањето, може да се заклучи дека деловните организации во Полошкиот регион, како структура на мали и средни компании, се соочуваат со значителни предизвици во примената на организациските промени. Менаџерите имаат свесност за значењето на следењето на промените во опкружувањето, но сепак се потребни дополнителни напори за подобрување на активноста во оваа област. Влијанието на промените во околината врз организациските промени е значителна, додека вработените покажуваат различни нивоа на прифаќање на промените, што укажува на потреба за посветеност и вклучување на вработените во процесот на промена.

Сепак, предизвиците вклучуваат недостаток на поддршка од менаџментот, отпор од вработените и културни бариери, што може значително да го ограничи успешното спроведување на промените во компаниите. Организациската култура е клучен елемент за успешна примена на промените, иако менаџерите покажуваат спорни ставови за нејзиното влијание. Воинственоста на организациската култура е неопходна за адаптација на новите стратегии и бизнис модели, како и за успешно управување со конкурентноста на пазарот.

Сè уште постои значителна разновидност во ставовите и перцепциите на менаџерите, што укажува дека постојат можности за дополнителни истражувања и активности за изградба на консензус и подобрување на перформансите. Вкупно, анализата на резултатите ни нуди идентификација на клучните области за подобрување и можности за успешно справување со предизвиците од страна на организациите во Полошкиот регион.

## КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

- Akra, V. O., Asikhia, O. U., & Nneji, N. E. (2021). Organizational Culture and Organizational Performance: A Review of Literature. *International Journal of Advances in Engineering and Management (IJAEM)*, 10, 361-372.
- Covic, D., & Planinic, I. (2020). Organizational culture key role in a successful change management process. In *Daaam International scientific book* (pp. 131-142).
- Green, M. (2007). *Change Management Masterclass: A Step by Step Guide to Successful Change Management*. Kogan Page.
- Holbeach, L. (2006). *Understanding Change*. Elsevier.
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2005). *Organizational Behavior and Management* (7th ed.). McGraw-Hill/Irwin.
- Newstrom, J. W. (2007). *Organizational Behavior* (12th ed.). McGraw Hill.

- Robertson, I. T., Callanan, M., & Bartram, D. (2002). *Organizational Effectiveness: The Role of Psychology*. John Wiley & Sons, Ltd.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.
- Статистички годишник на Република Северна Македонија (2022). *Државен завод за статистика „Даме Груев“ 4 - Скопје*.
- Статистички годишник на Република Северна Македонија (2023). *Државен завод за статистика „Даме Груев“ 4 - Скопје*.
- Džamić, V. (2021). *Organizaciono ponasanje i korporativna kultura*. Univerzitet Singidunum, Beograd.