

---

**THE ROLE AND IMPACT OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON  
ORGANIZATIONAL PERFORMANCE IN REPUBLIC OF MACEDONIA**

**Irena Ashtalkoska**

FON University, Skopje, Republic of Macedonia, irena.ashtalkoska@fon.edu.mk

**Savo Ashtalkoski**

FON University, Skopje, Republic of Macedonia, savo.ashtalkoski@fon.edu.mk

**Nikolce Marinovski**

Prilepski Tekstilen Konzorcium, nikola\_kuli@t.mk

**Abstract:** The role and impact of organizational culture on organizational performance is very important problem and challenge which is introduced to the managing structure of all contemporary organizations especially organizations in the region. This mostly occurs because of the managers unfavorable competitiveness, low conscience level of managers and their influence to the working and final performance and outcomes. The purpose of this paper is not only highlighting the importance of the problem, but offering more adequate ways and better management of organizational culture and developing the capacity of organizations for their long-term development.

This paper elaborates the role and impact of organizational culture on organizational performance, in the organizations in Republic of Macedonia. The sample contains 273 respondents from successful small, medium-sized and large private enterprises paying attention to this problem. The basic data in this study has been obtained through structured questionnaire, and the results have been analyzed using SPSS -Statistical Program for Social Sciences.

**Keywords:** organizations, organizational culture, organizational performance

**УЛОГАТА И ЗНАЧЕЊЕТО НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА ВРЗ  
ОРГАНИЗАЦИСКИТЕ ПЕРФОРМАНСИ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА**

**Ирена Ашталкоска**

ФОН Универзитет, Скопје, Република Македонија, irena.ashtalkoska@fon.edu.mk

**Саво Ашталкоски**

ФОН Универзитет, Скопје, Република Македонија, savo.ashtalkoski@fon.edu.mk

**Николче Мариновски**

Прилепски текстилен конзорциум, nikola\_kuli@t.mk

**Апстракт:** Влијанието на организациската култура врз организациските перформанси претставува значаен и актуелен проблем и предизвик со кој се соочуваат управувачките структури во современите организации особено во организациите на овие простори. Ова најчесто се јавува поради недоволната компетентност на сопствениците кои се и менаџери на истите, ниско е нивото на свесност за овој феномен и неговото влијание врз успешноста на организацијата.

Целта на овој труд не е само истакнување на значењето на проблемот, туку и нудење поадекватни и подобри начини за менаџирање со организациската култура, како и развивање капацитет на организациите за нивен долгорочен развој.

Овој труд ја елаборира улогата и влијанието на организациската култура врз перформансите на организациите во Република Македонија. Примерокот во ова истражување го сочинуваат 273 испитаници од успешни мали, средни и големи организации од приватниот сектор кои посветуваат внимание на овој проблем. Основните податоци се добиени со помош на структуриран прашалник, а резултатите се анализирани со помош на статистичката програма за обработка на прашалници SPSS (Statistical Program for Social Sciences).

**Клучни зборови:** организации, организациска култура, организациски перформанси

## 1. ПОИМ ЗА ОРГАНИЗАЦИСКА КУЛТУРА

Организациската култура претставува рамка која го насочува секојдневното однесување и одлучување на вработените и ги води нивните активности кон остварување на целите на организацијата. Таа е една од најсложените концепти во теоријата на организацијата, веќе неколку децении се јавува во стручната литература за организација и менаџмент, но во последно време на неа се посветува најголемо внимание.

Секое претпријатие кое работи успешно на својот пазар, покрај економските карактеристики кои го прават успешно, тоа поседува и специфичен систем на вредности, верувања, солидна работна атмосфера, мотивација за работа, координација меѓу вработените, висока конзистентност во остварување на организациските цели, висока посветеност и лојалност на вработените кон претпријатието кои, всушност, потекнуваат од изградената култура на организацијата<sup>157</sup>, поради што во поновата литература, претежно економската, сè почесто се зборува за организациската култура и се истражува нејзиното влијание врз успешност на организацијата<sup>158</sup>.

Организациската култура може да се дефинира како систем на претпоставки, вредности, норми и ставови манифестирани преку симболи, кои ги развиваат членовите на една организација и ги усвојуваат низ заедничкото искуство, а кои им помагаат да го одредат значењето на светот кој ги опкружува како и нивното однесување во него. Оваа дефиниција содржи три компоненти кои се многу битни со цел да се разбере карактерот на организациската култура<sup>159</sup>.

- Прво, организациската култура се состои од претпоставки, норми и ставови, но и симболи кои ја материјализираат и манифестираат нејзината когнитивна содржина.
- Второ, организациската култура е резултат на заедничките искуства на членовите на организацијата во решавањето на проблемите со кои се соочуваат при адаптацијата во надворешното окружување како и нивното интерно интегрирање во самата организација.
- Третата компонента претставува рамка и водач за членовите на организацијата за интерпретирање на реалноста и светот кој ги опкружува. Културата им помага на членовите да го одредат значењето на поимите, работите и случувањата внатре во организацијата и надвор од неа.

## 2. ЕЛЕМЕНТИ НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА

Кога се разгледува една организација, постојат елементи на организациската култура кои се „на површината“ и кои релативно лесно се препознаваат. Можеме да видиме многу симболи за културата (каде ни се наоѓа канцеларијата: на приземје или на повисоките катови од зградата, колку е голема нашата канцеларија), артефакти и модели на однесување (како и каде луѓето комуницираат, како се однесуваат на формални или неформални состаноци). Исто така важни, но не толку видливи аспекти на културата се нормите, вредностите и основните претпоставки на луѓето. Друг начин за конципирање на организациската култура е во односот со нејзините „тешки“ и „меки“ страни. Како што може да се види на наредната слика, организациската култура е „поддршка“ од страна на два социјални/психолошки аспекти (на пр. симболи, ритуали, приказни) и со елементи како структури за моќ, хиерархиска структура и систем за контрола<sup>160</sup>.

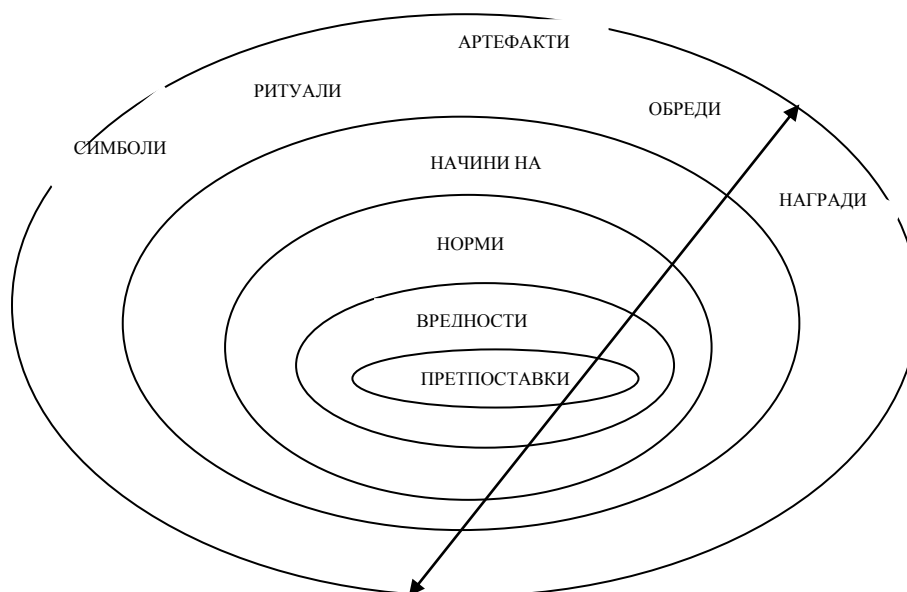
<sup>157</sup> В. Поповски, Влијанието на организациската култура врз деловноста на претпријатијата, Економски институт Скопје, 2001, стр. 182.

<sup>158</sup> К. Miller, *Organizational Communication: Approaches and Processes*, 5<sup>th</sup> Ed, Wadsworth, Cengage Learning, 2009, p. 88-89;

<sup>159</sup> E. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Thousand Oaks: Sage, 2004, p. 35;

<sup>160</sup> E. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 4<sup>th</sup> Ed, Jossey-Bass, USA, 2010, p. 325-326.

Слика бр. 1: Елементи на организациска култура



*Извор:* E. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 4<sup>th</sup> Ed, Jossey-Bass, USA, 2010, p. 325

Досегашните истражувања во однос на влијанието на организациската култура врз успешноста на организацијата покажале дека тоа влијание е повеќедимензионално, комплексно и се појавува во повеќе облици. Организациската култура, пред сè, има директно влијание врз перформансите во организацијата. Ова влијание таа го остварува преку нејзината содржина (претпоставки, вредности и норми), типот на културата, моќта на културата и културниот јаз<sup>161</sup>. Меѓутоа, влијанието на организациската култура може да биде и индиректно преку други компоненти на менаџментот. Исто така, односот помеѓу организациската култура и перформансите може да биде и реципрочен, така што не само културата да влијае на перформансите, туку и тие да влијаат на културата.

Поради фактот што различните култури имплицираат различни перформанси, основната задача на менаџерите е да ги идентификуваат претпоставките, вредностите и верувањата кои водат кон позитивни перформанси и да ги вградат во нивната организација. Сите тие елементи кои ја сочинуваат организациската култура, а влијаат врз перформансите на организацијата можат да се поделат на екстерни и интерни<sup>162</sup>.

- Во однос на екстерните елементи кои го регулираат односот на организацијата кон окружувањето се издвојуваат: адаптивност, отвореност, пазарната ориентација, грижата за потрошувачите, иновативност и ориентација кон квалитетот.
- Додека на страната на интерните елементи кои ги регулираат интерните односи во организацијата и однесувањето помеѓу нејзините членови се: вклученоста на вработените, мисијата, идентификацијата со организацијата, иновативноста, учењето и развојот на вработените, соработката помеѓу вработените и тимскиот дух.

Секако дека овие интерни и екстерни елементи не треба да се третираат одвоено, бидејќи најголеми ефекти врз перформансите на организацијата се постигнуваат со нивното взаемно дејствување.

<sup>161</sup> Neal M. Ashkanasy, Celeste P M Wilderom, Mark F. Peterson, *The Handbook of Organizational Culture and Climate*, 2<sup>nd</sup> Ed, Sage Publication, Inc, USA, 2011, p. 190.

<sup>162</sup> Ginevičius, R., Vaitkūnaitė V., „Analysis Of Organizational Culture Dimensions Impacting Performance“, *Journal of Business Economics and Management*, Vol VII, No 4, 2008, p. 201–211;

### 3. ВРСКАТА ПОМЕЃУ ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА И ПЕРФОРМАНСИТЕ НА ОРГАНИЗАЦИЈАТА

Истражувањата во литературата покажуваат дека интерната конзистентност на претпоставките, вредностите и нормите кои ја сочинуваат организациската култура водат кон повисоки перформанси во организацијата<sup>163</sup>. Всушност, оваа конзистентност на содржината на организациската култура се однесува на типовите на култура во организацијата, кои во различни ситуации имаат различни импликации врз перформансите на организацијата. Во науката за менаџмент се истакнува дека не постои идеален тип на култура во организацијата, туку треба да се тежнее кон оној тип организациска култура кој, прилагоден на дадената ситуација, ќе води кон подобри организациски перформанси.

Културата е една од најскапоцените работи кои ги има една организација. Поради тоа таа мора да работи многу напорно на неа, повеќе отколку на нешто друго. Од самиот почеток на истражувањето на организациската култура се верувало дека таа влијае врз организациските перформанси не толку со својата содржина, туку со својата сила<sup>164</sup>. Силата на организациската култура зависи од тоа колку широко и длабоко вработените ги држат доминантните вредности и претпоставки на организацијата. Во силна организациска култура, повеќето вработени ги држат доминантните вредности. Овие вредности, исто така, се институционализираат преку добро формирани артефакти, со тоа што тешко е да се извршат промени на нив. Силните култури имаат тенденција да бидат долготрајни, спротивно на тоа организациите имаат слаба култура кога доминантните вредности се краткотрајни и се одржуваат главно од страна на неколку луѓе кои се наоѓаат на врвот на организацијата.

Со цел да се согледа влијанието на јачината на организациската култура врз перформансите на организацијата, потребно е да се одреди како таа да се измери. Според тоа, јачината на културата може да се мери преку степенот до кој членовите на организацијата делат исти перцепции, потоа според степенот на согласност помеѓу вработените во организацијата како и според степенот на хомогеност во однесувањето. Поради тоа треба да се има предвид фактот дека јаката организациска култура не мора секогаш да се третира како клуч за успехот на организацијата кој секогаш води кон позитивни перформанси, туку може да биде и „тивок убиец“<sup>165</sup>, односно силната или јака култура да води кон пропаѓање на организацијата поради тоа што може да биде блокатор на промените и да не дозволи адаптација на организацијата кон променливото окружување. Ваквата ситуација води кон еден културен јаз, односно јаз помеѓу постоечките и посакуваните културни вредности и норми и што поголем е тој културен јаз полошо ќе биде и влијанието врз организациските перформанси.

Со цел да се избегнат негативните импликации врз организациските перформанси, организациската култура може да влијае не само директно преку нејзините претпоставки, норми, вредности, сила и јаз, туку и индиректно преку иновациите, пазарната ефикасност, како и со заедничката интеракција со другите менаџмент практики, како што се лидерството и менаџментот на човечки ресурси.

### 4. ЕМПИРИСКО СОГЛЕДУВАЊЕ ЗА ВЛИЈАНИЕТО НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА ВРЗ ОРГАНИЗАЦИСКИТЕ ПЕРФОРМАНСИ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

Имено, во овој дел од трудот се врши проверка на теоретските аспекти, каде што посебен предмет на интерес се емпириски знаења и искуства за влијанието на организациската култура врз организациските перформанси во организациите во Република Македонија.

За потребите на анализата беше спроведена анкета на 273 испитаници од успешни мали, средни и големи организации од приватниот сектор во Република Македонија. Прашалниците беа доброволно пополнувани од страна на вработените во организациите во Република Македонија. Испитаниците беа замолени да одговараат слободно на прашањата, при што им беше гарантирана анонимност. За анализа на податоците користен е статистичкиот пакет за обработка на прашалници SPSS. Со  $\chi^2$  - тестот и Пирсоновиот коефициент ја докажуваме нашата хипотеза.

<sup>163</sup> Tsui A. S., Organizational Culture in China: An Analysis of Cultural Dimensions and Cultural Types“, Management and Organization Review, vol 2, 2006, p. 345 – 376;

<sup>164</sup> Denison, D. R. and Mishra, A. K., “Toward a theory of organizational culture and effectiveness” Organization Science, vol 6, 1995, p. 204–223.

<sup>165</sup> Schein E., Organizational Culture and Leadership, Thousand Oaks: Sage, 2004, p. 245.

**Хипотеза:** Постои врска помеѓу организациската култура и перформансите на организациите во Република Македонија.

**Табела бр. 1:** Емпириски и теориски фреквенции на варијаблите: организациската култура (по редици) и организациските перформанси (по колони)

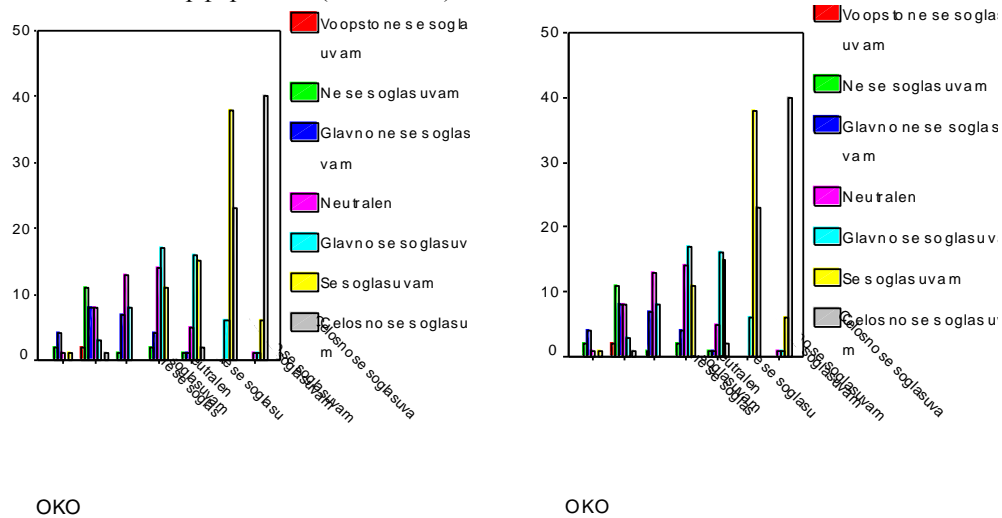
OKO \* POP Crosstabulation

Count		POP							Total
		Voopsto ne se soglasuv am	Ne se soglasuv am	Glav no ne se soglasuv am	Neutralen	Glav no se soglasuv am	Se soglasuv am	Celosno se soglasuv am	
OKO	Voopsto ne se soglasuv am		2	4	1		1		8
	Ne se soglasuv am	2	11	8	8	3		1	33
	Glav no ne se soglasuv am		1	7	13	8			29
	Neutralen		2	4	14	17	11		48
	Glav no se soglasuv am		1	1	5	16	15	2	40
	Se soglasuv am					6	38	23	67
	Celosno se soglasuv am				1	1	6	40	48
Total		2	17	24	42	51	71	66	273

OKO \* POP Crosstabulation

Expected Count		POP							Total
		Voopsto ne se soglasuv am	Ne se soglasuv am	Glav no ne se soglasuv am	Neutralen	Glav no se soglasuv am	Se soglasuv am	Celosno se soglasuv am	
OKO	Voopsto ne se soglasuv am	,1	,5	,7	1,2	1,5	2,1	1,9	8,0
	Ne se soglasuv am	,2	2,1	2,9	5,1	6,2	8,6	8,0	33,0
	Glav no ne se soglasuv am	,2	1,8	2,5	4,5	5,4	7,5	7,0	29,0
	Neutralen	,4	3,0	4,2	7,4	9,0	12,5	11,6	48,0
	Glav no se soglasuv am	,3	2,5	3,5	6,2	7,5	10,4	9,7	40,0
	Se soglasuv am	,5	4,2	5,9	10,3	12,5	17,4	16,2	67,0
	Celosno se soglasuv am	,4	3,0	4,2	7,4	9,0	12,5	11,6	48,0
Total		2,0	17,0	24,0	42,0	51,0	71,0	66,0	273,0

**Слика бр. 2:** Емпириски и теориски фреквенции на варијаблите: организациската култура (по редици) и организациските перформанси (по колони)



**Табела бр. 2:** Групирани податоци за дадените варијабли

**Case Processing Summary**

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
OKO * POP	273	100,0%	0	,0%	273	100,0%

**Табела бр. 3:** Резултати од  $\chi^2$  - тестот

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	334,276 <sup>a</sup>	36	,000
Likelihood Ratio	330,822	36	,000
Linear-by-Linear Association	177,049	1	,000
N of Valid Cases	273		

a. 25 cells (51,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,06.

Пресметаната вредност на  $\chi^2=334,276$ .

За ризик на грешка од 0,05% и број на степени на слобода  $df=36$  теоретската (критичката) вредност на тестот е  $\chi^2(0,05;36)=43,77$ .

Бидејќи  $(\chi^2=334,276) > (\chi^2=43,77)$  хипотезата **се прифаќа** и може да се заклучи дека организациската култура во организацијата како дел од менаџментот на перформансите позитивно влијае на организациските перформанси. Тоа се потврдува и со фактот дека дефинираниот ризик за грешка е  $1 - \alpha$ , односно 0,05 е поголемо од вредноста на реализираното ниво на ризик за грешка, кое изнесува  $p=0,000$ .

**ЗАКЛУЧОК**

Луѓето постојано се опкружени од културата. Таа ја формира позадината на секоја работа во една организација, па и самиот наш живот. Таа обезбедува моќен механизам за контрола на нашето однесувањето, какво значење му придаваме на нашиот свет и како ги интерпретираме настаните.

Во практиката многу успешни организации од земјите со развиени пазарни економии често вложуваат многу напор во приготвување на програми и стратегии за управување со овие појави и подигање на нивото на свесност на менаџментот за поврзаноста и меѓусебното влијание на организациската култура и деловниот резултат на организацијата.

Со разбирањето на организациската култура и нејзино успешно менаџирање во денешни услови на работење може да се придонесе не само кон успех и развој на самите организации, туку и да им се овозможи на вработените да бидат позадоволни и повредни во процесот на работењето во организацијата.

Резултатите од истражувањето потврдија дека организациската култура има голема улога и влијание врз перформансите на организациите во Република Македонија.

**КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА**

- [1] Armstrong, Michael, A handbook of human resource management practice, 12th Edition, Kogan Page Limited, London, 2012
- [2] Ashkanasy, Neal M., Wilderom, Celeste P M, Peterson, Mark F., The Handbook of Organizational Culture and Climate, 2<sup>nd</sup> Ed, Sage Publication, Inc, USA, 2011
- [3] Ашталкоска И., Поповски В., Менаџмент на перформанси, Универзитет ФОН, Скопје, 2015
- [4] Ginevičius, R., Vaitkūnaitė V., „Analysis Of Organizational Culture Dimensions Impacting Performance“, Journal of Business Economics and Management, Vol VII, No 4, 2008

- [5] Griffin, Ricky W., Moorhead, Gregory., Organizational Behavior: Managing People and Organizations, 11ed., South-Western, Cengage Learning, 2014
- [6] Boljanović, J.Đ., Pavić, Ž. S., Osnove menadžmenta ljudskih resursa, Univerzitet Singidunum, Mladost Grup, Beograd; 2011
- [7] Mathis, R. L., Jackson, J.H., Valentine, S. R., Human Resource Management, 14<sup>ed</sup>, Cengage Learning, 2014
- [8] Miller, K., Organizational Communication: Approaches and Processes, 5<sup>th</sup> Ed, Wadsworth, Cengage Learning, 2009
- [9] Поповски, В., Влијанието на организациската култура врз деловноста на претпријатијата, Економски институт Скопје, 2001
- [10] Schein, E., Organizational Culture and Leadership, Thousand Oaks: Sage, 2004
- [11] Schein, E., Organizational Culture and Leadership, 4<sup>th</sup> Ed, Jossey-Bass, USA, 2010
- [12] Storey, J., Human resource Management: A Critical Text, 3<sup>ed</sup>, Thomson Learning, London, 2007
- [13] McShane, S. L., Glinow, M. A. V., Organizational behavior, 4<sup>th</sup> ed, Mc Graw Hill, USA; 2008
- [14] Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., Human resources management, 7<sup>th</sup> ed, Prentice Hall, Europe, 2005,
- [15] Tsui A. S., Organizational Culture in China: An Analisis of Cultural Dimen-sions and Cultural Types“, Management and Organization Review, vol 2, 2006