
POLICIES FOR IMPLEMENTING ORGANIZATIONAL CULTURE IN SMALL ENTERPRISES IN THE POST-COVID PERIOD

Marija Magdinceva-Sopova

University Goce Delcev-Stip, North Macedonia, marija.magdinceva@ugd.edu.mk

Aneta Stojanovska-Stefanova

University Goce Delcev-Stip, North Macedonia, aneta.stojanovska@ugd.edu.mk

Abstract: The current processes of global integration and the emergence of a health, economic and energy crisis caused by the impact of the Covid-19 virus a period longer than two years have changed the entrepreneurial concept of small business operations. The global crisis and the current situation in the environment have caused major changes in the work ethic of all companies as well as in the work of entrepreneurs. Small enterprises are drivers of the economic growth and creators of new and sustainable jobs.

The global health crisis has caused a number of problems for small businesses. Typically, small businesses are associated with entrepreneurial initiative and are characterized by the ability to adapt to dynamic and specific operating conditions. Although the current pandemic working conditions are a challenge and an opportunity for certain companies, most small businesses face significant problems at work such as reduced workload, reduced income, problems with debt collection, employee health problems.

Many companies faced serious challenges and problems, from the physical closure of the company, or facing significant problems such as adapting and introducing changes to work from home, problems with providing appropriate IT technology, the disability of employees to work due to health reasons as well as the inability to perform work from home due to the characteristics of the work process itself.

Introduced restrictions on social distancing and changes in demand in terms of structure and scope have led to the closure of a number of small enterprises. All this forced the entrepreneurs to introduce significant changes in the operation in order to quickly adapt the operation of the company to the changes in the environment.

The Covid crisis negatively affects the productivity and profits realized by small enterprises. That is why many companies are achieving negative financial results. In these conditions, cooperation between state institutions and enterprises is of great importance.

In order to adapt to the new situation and improve the work of small enterprises is the application of appropriate policies and measures by the state which will help enterprises to more easily overcome the unplanned crisis situation. Because small enterprises are characterized by specific characteristics, this paper will provide a theoretical overview of the measures adopted by the state. Therefore, the paper will provide a theoretical overview of the policies and measures adopted by the Government of RS Macedonia in order to recover and overcome the crisis. Policies and measures by the state have proved necessary to overcome the crisis..

Keywords: small enterprises, crisis situation, policies, measures, Covid-19

ПОЛИТИКИ ЗА ИМПЛЕМЕНТИРАЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА КАЈ МАЛИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА ВО УСЛОВИ НА ПОСТ КОВИД ПЕРИОД

Марија Магдинчева-Шопова

Факултет за туризам и бизнис логистика, Универзитет “Гоце Делчев”, Штип
marija.magdinceva@ugd.edu.mk

Анета Стојановска-Стефанова

Факултет за туризам и бизнис логистика, Универзитет “Гоце Делчев”, Штип
aneta.stojanovska@ugd.edu.mk

Апстракт: Глобалната криза и тековните состојби во окружувањето предизвикаа големи промени во работата на сите претпријатија како и во работата на малите претпријатија. Малите претпријатија се двигатели на економскиот раст и креатори на нови и одржливи работни места. Глобалната здравствена и енергетска криза предизвика бројни проблеми со кои се соочуваат малите претпријатија. Поголемиот број мали претпријатија се соочуваат со изразени проблеми во работата, предизвикани од зголемувањето на цените на суровините и енергенсите на глобалниот пазар на снабдување, што генерира зголемени трошоци

во работата и намалени приходи. Затоа голем број претпријатија остваруваат негативни финансиски резултати.

Ковид кризата предизвика негативно влијание на продуктивноста и профитот кој го остваруваат малите претпријатија. Од друга страна пак, евиденти се и промените кај потрошувачите. Промените на животниот стил ориентирано кон потрошувачката се однесува на пристап до удобности, стоки или услуги во одредена област. (Sun and Xu, 2017,64)

Зголемувањето на продуктивноста и унапредување на работата претставува предизвик за менаџментот на претпријатијата. Современите претпријатија се соочени со состојба во која треба да донесат одлуки за унапредување и развој на вработените како единствен ресурс кој има потенцијал да учи и да иновира.

Со цел прилагодување на новонастанатата состојба и унапредување на работата на малите претпријатија менаџментот на претпријатијата имплементира соодветни политики и мерки преку кои се овозможува претпријатијата полесно да ја надминат пост ковид кризната состојба.

Менаџментот на претпријатијата е одговорен за имплементирање на политики за континуирано учење, усовршување и напредување на вработените како и поттикнување на процесите за споделување на стекнатото знаење. Во овие пост ковид услови за работа, од голема важност е имплементирањето на иновативни менаџмент политики. Во таа смисла, имплементирањето на прилагодлив концепт на организациска култура претставува многу важен елемент во работата на малите претпријатија. Организациската култура има голема важност во функционирањето на претпријатијата како од аспект на долгорочно позиционирање така и од аспект на секојдневното работење и извршување на тековните активности и како начин на поврзување на менаџерите, вработените и потрошувачите.

Поради тоа, во рамки на трудот ќе биде даден теоретски приказ на концептот на организациска култура како и политиките кои ги имплементира менаџментот на претпријатијата. Политиките преку кои се имплементира организациската култура во претпријатијата се покажаа како неопходни за надминување на кризната состојба. Во заклучокот од трудот ќе бидат дадени препораки за имплементирање на т.н. здрава организациска култура.

Клучни зборови: мали претпријатија, пост ковид, организациска култура, политики,

1. ВОВЕД

Во услови на неизвесна пазарна конкуренција, современите претпријатија се насочени кон постигнување на добри позиции на пазарот, остварување на поголем профит и практикување на на флексибилност во работата. Застапеноста на дигитализацијата во сите сегменти од работата ги купувачите и набавката на стоки и услуги да се одвива со помош на дигиталните алатки. Така, потрошувачите ги заменија продавниците, супермаркетите и трговските центри со онлајн портали и други шопинг апликации, за купување најразлични производи почнувајќи од основни производи до познати брендови (Gokila, Dr. V. Gokila, 2021).

Глобалните промени предизвикани од Ковид пандемијата како и последиците кои се чувствуваат во пост ковид периодот предизвика промени во организацијата на работа кај претпријатијата.

Организациската култура е важна како начин на разбирање на организацискиот живот со сето богатство и варијации. (Alvesson M. 2002, 2) Политиките кои ги практикува менаџментот на претпријатијата за воведување на организациската култура им помагаат на претпријатијата да ја зголемат продуктивноста во работата и да обезбедат услови за одржлив економски развој. Организациската култура е начин на кој се обликува однесувањето на вработените што претставува најважниот фактор за подобрување на перформансите на организациите. (Моусе С., 2015, 29)

Целта од истражувањето спроведено во рамките на овој труд е да ја истражи основната хипотеза дека практикувањето на т.н. здрава “организациска култура позитивно влијае на подобрувањето на работата на малите претпријатија. Концептот на организациската култура е предмет на континуирани научни истражувања а во последните години зголемена е практичната примена на овој концепт од страна на менаџментот на претпријатијата вклучително и малите претпријатија. (Магдинчева-Шопова М., 2010, 5)

Организациската култура е под влијание од културата во општеството односно од националната култура. Културата се однесува на нормите и вредносните системи кои постојат во едно општество, кои можат да се менуваат со текот на времето во зависност од напредокот во општеството. (Lounsbury and Glynn, 2019, 15)

2. МАТЕРИЈАЛИ И МЕТОДИ

Материјалите и методологијата на истражувањето во рамки на овој труд е насочена кон следните основни аспекти на анализа: анализа на соодветните концепти на организациска култура кои се имплементирани од страна на претпријатијата од областа на сметководството, Законот за сметководството на непрофитните

организации и подзаконските акти и правилници како и Правилникот за сметковниот план и содржината на одделните сметки во сметковниот план.

Во процесот на спроведување на истражувањето кое е предмет на овој труд а со цел остварување на целта на истражувањето, применета е соодветна методологија на истражување која е насочена кон анализа на карактеристиките на различните концепти или модели на организациска култура кои ги практикуваат претпријатијата. Во спроведување на истражувањето како и во процесот на изработката на овој труд беа применувани методот на анализа, метод на синтеза како и дескриптивниот метод.

Со примена на методот на анализа и дескриптивниот метод ќе бидат анализирани различните концепции на организациска култура. Преку методот на компарација ќе бидат согледани разликите во концептите на организациска култура.

3. АНАЛИЗА И РЕЗУЛТАТИ

Поголем број мали претпријатија во пост ковид периодот се соочуваат со проблеми од работата предизвикани од финансиската и енергетска криза. Новите економски услови ја наметнаа потребата претпријатијата да ја променат традиционалната организација и структура на работа а развојот на информациската и комуникациска технологија овозможи појава на нови организациски структури кои се разликуваат од оние кои се базирани на статичкиот концепт. (Лукиќ А, Нововиќ М., 2021, 79). Покрај финансиските проблеми, претпријатијата се соочуваат со предизвици од организациски карактер. Организациската култура може да биде неопходен услов за организациски успех, но во никој случај не значи и доволен услов бидејќи за успех во работењето не е само доволно постоење на организациска култура. (Магдинчева-Шопова М., 2021, 83)

Преку организациската култура претпријатијата го креираат идентитетот на претпријатието. Претпријатијата се разликуваат по концептот на организациска култура кој го практикуваат. Организациската култура се манифестира на различни начини во различни претпријатија. Организациската култура претставува сет на меѓузависни вредности и начини на однесување кои се заеднички за организациската средина на подолг временски период. (Kotter J., Heskett J:1992:18) Поради тоа примената на овој концепт во новите пазарни пост ковид услови за работа претставува многу важен елемент во работењето на малите претпријатија.

За да се подобри ефикасноста во работењето, квалитетот и брзината на извршување на сите деловни активности во услови на изразени промени кои се манифестираат преку постојано зголемување на цените на суровините и енергенсите зголемена конкуренција и глобализациски процеси сè повеќе се наметнува потребата од зголемена кординација и интеграција на сите сегменти во претпријатието. Концептот на организациска култура им помага на претпријатијата во процесот на иновација на стратегиите, иновација на производите, иновација на нови процеси со цел успешно откривање и имплементирање на нови технологии и воведување на ефективен менаџмент на човечки ресурс (Shein E.H, 1992, 89). Организациската култура го покажува начинот на извршување на работите во едно претпријатие. Преку организациската култура се определува насоченоста на претпријатието за прифаќање на организациските промени и воведување на тимска работа наспроти индивидуалното извршување на работните активности. Во зависност од тоа каков вид на организациска култура е застапена, се разликуваат претпријатија во кои доминира хуманистичка организациска култура, претпријатија во кои доминира соединета организациска култура, претпријатија во кои доминира организациска култура на одобрување, претпријатија во кои доминира конвенционална организациска култура, претпријатија во кои доминира зависна организациска култура и претпријатија во кои доминира организациска култура на избегнување. (Cooke R.A., Rouseau D.M.:1988:245)

Во претпријатијата во кои доминира хуманистичка организациска култура одлуките се донесуваат заеднички при што сите вработени се активно вклучени во процесот на донесувањето на одлуки за работењето на претпријатието. Во претпријатијата во кои доминира соединета организациска култура посебно внимание се посветува на начинот на решавање на проблемите преку поттикнување и негување на пријателски однос во надминување на конфликтните ситуации и отворени, конкретни дискусии за решавање на проблемите.

Во претпријатијата во кои доминира организациската култура на одобрување се насочени кон развој на позитивни меѓучовечки односи и избегнување на конфликтни ситуации помеѓу вработените во претпријатието.

Конвенционална организациска култура е карактеристична за претпријатија во кои е застапен традиционалниот начин на работа при што преовладуваат формалните процедури во работењето и почитувањето на стандардите, политиката и принципите на работење од страна на вработените.

Во претпријатијата со зависна организациска култура централизирано се донесуваат одлуките што значи дека фокусот во работењето е насочен кон строго почитување на донесените одлуки од страна на вработените во претпријатието.

Во претпријатијата во кои е застапена организациската култура на избегнување се карактеризираат со тоа што во начинот на работа отсутствуваат признанијата и наградите за вработените но се практикуваат казни и санкции за евентуално настанати грешки во работата. Одредени видови на организациски култури, одредени стилови на култури се поврзани со позитивни или со негативни резултати за ефективноста на организацијата и вработените во организацијата. (Deal, T. E., & Kennedy, A. A., 1982, 25)

4. ДИСКУСИЈА

Со цел прилагодување на новонастанатата пост ковид состојба потребно е малите претпријатија да применуваат соодветни политики кои ќе им помогнат полесно да ги надминат предизвиците во работата. Политиките и мерките воведени од страна на менаџментот се неопходни за справување со кризната состојба и подобрување на работните перформанси. Приманата на концептот на организациска култура може да дејствува во насока на подобрување на работењето на претпријатието. Поради тоа се зголемува интересот на менаџментот на малите претпријатија за примена на овој концепт во работата. Видот на организациска култура кој е доминантен во претпријатието влијае на работните перформанси на претпријатието. Организациската култура ги покажува изградените норми и вредности кои вработените ги применуваат во текот на работата и го обликува однесувањето на вработените.

5. ЗАКЛУЧОК

Видот на организациска култура кој доминира во едно претпријатие влијае на сите сегменти од работењето на претпријатието: деловните процеси и организациската структура на претпријатието, деловната стратегија и стилот на водство, начинот на воведување и управување со организациските промени. Претпријатијата кои планираат да воведат политики за управување со знаењето и разбирањето на различните видови организациски култури може да ги согледаат разликите помеѓу придобивките од примената на организациската култура. Тоа ја наметнува потребата од искористување на придобивките, целосната соработка и посветеност на оние вработени во претпријатието кои се вклучени во процесот на воведување на организациската култура. Вработените ќе се вклучат во овој процес доколку во претпријатието се имплементира т.н. „здрава“ организациска култура. Претпријатијата во кои доминира т.н. „здрава“ организациска култура привлекуваат високо-продуктивни вработени кои му помагаат на претпријатието да се справи со предизвиците на пост ковид периодот. Основните препораки за поддршка на овој вид култура се содржани во поттикнувањето на тимската работа во извршувањето на работните активности, одржување на работни состаноци со вработените со цел истакнување на местото и улогата на вработените во остварувањето на резултатите на претпријатието и континуирано следење на случувањата во окружувањето како и информирање на вработените.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

- Лукиќ, А., & Нововиќ, М. (2021). Accounting and audit in theory and practice, Бања Лука Колеџ, 2021, стр.79
- Moyses, C. (2015). *Culture change*, Institute of Management Services, 29. стр
- Магдинчева-Шопова, М. (2010). Организациска култура кај малите претпријатија, Стр.5
- Магдинчева-Шопова М. (2021). Претприемништво, Универзитет Гоце Делчев-Штип, стр.83
- Alvesson M. (2002). *Understanding organization culture*, SAGE Publications, London, 2
- Cooke, R. A., & Rousseau, D. M. (1988). “A quantitative approach to the assessment of organizational culture, *Group and Organization Studies*, 245
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading, MA
- Gokila, V. (2021). *A Study on the Growth of E-Commerce during COVID-19*,
link:<https://ssrn.com/abstract=3828398> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3828398>, пристапено на 25.11.2022
- Kotter, J., & James, H. (1992). *Corporate culture and performance*, The Free Press, New York, p.18
- Lounsbury, M., & Glynn, M. A. (2019). *Cultural Entrepreneurship: A New Agenda for the Study of Entrepreneurial Processes and Possibilities*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Shane, E.H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*, 2nd Edition, Jossey-Bass, San Francisco, p.89
- Sun, X., & Xu, H. (2017). “Lifestyle Tourism Entrepreneurs Mobility Motivations: A Case Study on Dali and Lijiang, China.” *Tourism Management Perspectives* 24: 64–71