

UDK 37

ISSN 2545 - 4439
ISSN 1857 - 923X

INTERNATIONAL JOURNAL

Institute of Knowledge Management

KNOWLEDGE



Scientific Papers

Vol. 30. 1.

KIJ

Vol. 30

No. 1

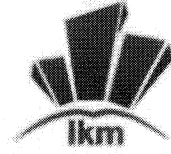
pp. 1 - 276

Skopje 2019

Global Impact & Quality Factor 1.822 (2017) <http://globalimpactfactor.com/knowledge-international-journal/>

KNOWLEDGE – International Journal
Vol.30.1
March, 2019

KNOWLEDGE



INTERNATIONAL JOURNAL

SCIENTIFIC PAPERS

VOL.30.1

Promoted in Vrnjacka Banja, Serbia

March, 2019

KNOWLEDGE – International Journal

Vol.30.1

March, 2019

INSTITUTE OF KNOWLEDGE MANAGEMENT
SKOPJE



KNOWLEDGE

International Journal Scientific papers Vol. 30.1

ADVISORY BOARD

Vlado Kambovski PhD, Robert Dimitrovski PhD, Siniša Zarić PhD, Maria Kavdanska PhD, Venelin Terziev PhD, Mirjana Borota – Popovska PhD, Cezar Birzea PhD, Ljubomir Kekenovski PhD, Veselin Videv PhD, Ivo Zupanovic, PhD, Savo Ashtalkoski PhD, Zivota Radosavljević PhD, Laste Spasovski PhD, Mersad Mujevic PhD, Nonka Mateva PhD, Rositsa Chobanova PhD, Predrag Trajković PhD, Dzulijana Tomovska PhD, Nedžad Korajlić PhD, Nebojsa Pavlović PhD, Nikolina Ognenska PhD, Baki Koleci PhD, Lisen Bashkurti PhD, Trajce Dojcinovski PhD, Jana Merdzanova PhD, Zoran Srzentić PhD, Nikolai Sashkov Cankov PhD, Marija Kostic PhD

Print: GRAFOPROM – Bitola

Editor: IKM – Skopje

Editor in chief

Robert Dimitrovski, PhD

KNOWLEDGE - International Journal Scientific Papers Vol. 30.1

ISSN 1857-923X (for e-version)

ISSN 2545 – 4439 (for printed version)

INTERNATIONAL EDITORIAL BOARD

President: Academic, Prof. Vlado Kambovski PhD, Skopje (Macedonia)

Vice presidents:

Prof. Robert Dimitrovski PhD, Institute of Knowledge Management, Skopje (Macedonia)
Prof. Sinisa Zaric, PhD, Faculty of Economics, University of Belgrade, Belgrade (Serbia)
Prof. Venelin Terziev PhD, University of Rousse, Rousse (Bulgaria)
Prof. Mersad Mujevic PhD, Public Procurement Administration of Montenegro (Montenegro)
Prof. Tihomir Domazet PhD, President of the Croatian Institute for Finance and Accounting, Zagreb (Croatia)

Members:

- Prof. Aleksandar Korablev PhD, Dean, Faculty for economy and management, Saint Petersburg State Forest Technical University, Saint Petersburg (Russian Federation)
- Prof. Azra Adjajlic – Dedovic PhD, Faculty of criminology and security, Sarajevo (Bosnia & Herzegovina)
- Prof. Anita Trajkovska PhD, Rochester University (USA)
- Prof. Anka Trajkovska-Petkoska PhD, UKLO, Faculty of technology and technical sciences, Bitola (Macedonia)
- Prof. Alisabri Sabani PhD, Faculty of criminology and security, Sarajevo (Bosnia & Herzegovina)
- Prof. Ahmad Zakeri PhD, University of Wolverhampton, (United Kingdom)
- Prof. Ana Dzumalieva PhD, South-West University “Neofit Rilski”, Blagoevgrad (Bulgaria)
- Prof. Aziz Pollozhani PhD, Rector, University Mother Teresa, Skopje (Macedonia)
- Prof. Branko Sotirov PhD, University of Rousse, Rousse (Bulgaria)
- Prof. Branko Boshkovic, PhD, College of Sports and Health, Belgrade (Serbia)
- Prof. Branimir Kampl PhD, Institute SANO, Zagreb (Croatia)
- Prof. Baki Koleci PhD, University Hadzi Zeka, Peja (Kosovo)
- Prof. Branislav Simonovic PhD, Faculty of Law, Kragujevac (Serbia)
- Prof. Bistra Angelovska, Faculty of Medicine, University “Goce Delcev”, Shtip (Macedonia)
- Prof. Cezar Birzea, PhD, National School for Political and Administrative Studies, Bucharest (Romania)
- Prof. Cvetko Andreevski, Dean, Faculty of Tourism, UKLO, Bitola (Macedonia)
- Prof. Drago Cvijanovic, PhD, Faculty of Hotel Management and Tourism, University of Kragujevac, Vrnjacka Banja (Serbia)
- Prof. Dusan Ristic, PhD Emeritus, College of professional studies in Management and Business Communication, Novi Sad (Serbia)
- Prof. Dimitar Radev, PhD, Rector, University of Telecommunications and Post, Sofia (Bulgaria)
- Prof. Daniela Todorova PhD, Rector of “Todor Kableshev” University of Transport, Sofia (Bulgaria)
- Prof. Dragan Kokovic PhD, University of Novi Sad, Novi Sad (Serbia)
- Prof. Dragan Marinkovic PhD, High health – sanitary school for professional studies, Belgrade (Serbia)
- Prof. Daniela Ivanova Popova PhD, Faculty of Public Health and Sport, SWU Neofit Rilski, Blagoevgrad (Bulgaria)
- Prof. Dzulijana Tomovska, PhD, Dean, Faculty of Biotechnical sciences, Bitola (Macedonia)
- Prof. Evgenia Penkova-Pantaleeva PhD, UNWE -Sofia (Bulgaria)
- Prof. Fadil Millaku, PhD, Rector, University “Hadzi Zeka”, Peja (Kosovo)
- Prof. Fatos Ukaj, University “Hasan Prishtina”, Prishtina (Kosovo)

-
- Prof. Georgi Georgiev PhD, National Military University “Vasil Levski”, Veliko Trnovo (Bulgaria)
 - Prof. Halit Shabani, PhD, University “Hadzi Zeka”, Peja (Kosovo)
 - Prof. Halima Sofradzija, PhD, University of Sarajevo, Sarajevo (Bosnia and Herzegovina)
 - Prof. Haris Halilovic, Faculty of criminology and security, University of Sarajevo, Sarajevo (Bosnia and Herzegovina)
 - Prof. Helmut Shramke PhD, former Head of the University of Vienna Reform Group (Austria)
 - Prof. Hristina Georgieva Yancheva, PhD, Rector, Agricultural University, Plovdiv (Bulgaria)
 - Prof. Hristo Beloev PhD, Bulgarian Academy of Science, Rector of the University of Rousse (Bulgaria)
 - Prof. Hristina Milcheva, Medical college, Trakia University, Stara Zagora (Bulgaria)
 - Prof. Izet Zeqiri, PhD, Academic, SEEU, Tetovo (Macedonia)
 - Prof. Ivan Marchevski, PhD, Rector, D.A. Tsenov Academy of Economics, Svishtov (Bulgaria)
 - Doc. Igor Stubelj, PhD, Faculty of Management, Primorska University, Koper (Slovenia)
 - Prof. Ivo Zupanovic, PhD, Faculty of Business and Tourism, Budva (Montenegro)
 - Prof. Ivan Petkov PhD, Rector, European Polytechnic University, Pernik (Bulgaria)
 - Prof. Isa Spahiu PhD, AAB University, Prishtina (Kosovo)
 - Prof. Ivana Jelik PhD, University of Podgorica, Faculty of Law, Podgorica (Montenegro)
 - Prof. Islam Hasani PhD, Kingston University (Bahrein)
 - Prof. Jova Ateljevic PhD, Faculty of Economy, University of Banja Luka, (Bosnia & Herzegovina)
 - Prof. Jove Kekenovski PhD, Faculty of Tourism, UKLO, Bitola (Macedonia)
 - Prof. Jonko Kunchev PhD, University „Cernorizec Hrabar“ - Varna (Bulgaria)
 - Prof. Jelena Stojanovic PhD, High medicine school for professional studies “Hipokrat”, Bujanovac (Serbia)
 - Prof Karl Schopf, PhD, Akademie fur wissenschaftliche forchung und studium, Wien (Austria)
 - Prof. Katerina Belichovska, PhD, Faculty of Agricultural Sciences, UKIM, Skopje (Macedonia)
 - Prof. Krasimir Petkov, PhD, National Sports Academy “Vassil Levski”, Sofia (Bulgaria)
 - Prof. Kamal Al-Nakib PhD, College of Business Administration Department, Kingdom University (Bahrain)
 - Prof. Lidija Tozi PhD, Faculty of Pharmacy, Ss. Cyril and Methodius University, Skopje (Macedonia)
 - Prof. Laste Spasovski PhD, Vocational and educational centre, Skopje (Macedonia)
 - Prof. Larisa Velic, PhD, Faculty of Law, University of Zenica, Zenica (Bosnia and Herzegovina)
 - Prof. Lujza Grueva, PhD, Faculty of Medical Sciences, UKIM, Skopje (Macedonia)
 - Prof. Lazar Stosic, PhD, Association for development of science, engineering and education, Vranje (Serbia)
 - Prof. Lisen Bashkurti PhD, Global Vice President of Sun Moon University (Albania)
 - Prof. Lence Mircevska PhD, High Medicine School, Bitola, (Macedonia)
 - Prof. Ljubomir Kekenovski PhD, Faculty of Economics, UKIM, Skopje (Macedonia)
 - Prof. Ljupce Kocovski PhD, Faculty of Biotechnical sciences, Bitola (Macedonia)
 - Prof. Marusya Lyubcheva PhD, University “Prof. Asen Zlatarov”, Member of the European Parliament, Burgas (Bulgaria)
 - Prof. Maria Kavdanska PhD, Faculty of Pedagogy, South-West University Neofit Rilski, Blagoevgrad (Bulgaria)

-
- Prof. Maja Lubenova Cholakova PhD, Faculty of Public Health and Sport, SWU Neofit Rilski, Blagoevgrad (Bulgaria)
 - Prof. Mirjana Borota-Popovska, PhD, Centre for Management and Human Resource Development, Institute for Sociological, Political and Juridical Research, Skopje (Macedonia)
 - Prof. Mihail Garevski, PhD, Institute of Earthquake Engineering and Engineering Seismology, Skopje (Macedonia)
 - Prof. Misho Hristovski PhD, Faculty of Veterinary Medicine, Ss. Cyril and Methodius University, Skopje (Macedonia)
 - Prof. Mitko Kotochevski, PhD, Faculty of Philosophy, UKIM, Skopje (Macedonia)
 - Prof. Milan Radosavljevic PhD, Dean, Faculty of strategic and operational management, Union University, Belgrade (Serbia)
 - Prof. Marija Topuzovska-Latkovikj, PhD, Centre for Management and Human Resource Development, Institute for Sociological, Political and Juridical Research, Skopje (Macedonia)
 - Prof. Marija Knezevic PhD, Academic, Banja Luka, (Bosnia and Herzegovina)
 - Prof. Margarita Bogdanova PhD, D.A.Tsenov Academy of Economics, Svishtov (Bulgaria)
 - Prof. Mahmut Chelik PhD, Faculty of Philology, University “Goce Delchev”, Shtip (Macedonia)
 - Prof. Marija Mandaric PhD, Faculty of Hotel Management and Tourism, University of Kragujevac, Vrnjacka Banja (Serbia)
 - Prof. Marina Simin PhD, College of professional studies in Management and Business Communication, Sremski Karlovci (Serbia)
 - Prof. Miladin Kalinic, College of professional studies in Management and Business Communication, Sremski Karlovci (Serbia)
 - Prof. Mitre Stojanovski PhD, Faculty of Biotechnical sciences, Bitola (Macedonia)
 - Prof. Miodrag Smelcerovic PhD, High Technological and Artistic Vocational School, Leskovac (Serbia)
 - Prof. Nadka Kostadinova, Faculty of Economics, Trakia University, Stara Zagora (Bulgaria)
 - Prof. Natalija Kirejenko PhD, Faculty For economic and Business, Institute of Entrepreneurial Activity, Minsk (Belarus)
 - Prof. Nenad Taneski PhD, Military Academy “Mihailo Apostolski”, Skopje (Macedonia)
 - Prof. Nevenka Tatkovic PhD, Juraj Dobrila University of Pula, Pula (Croatia)
 - Prof. Nedžad Korajlic PhD, Dean, Faculty of criminal justice and security, University of Sarajevo (Bosnia and Herzegovina)
 - Prof. Nikolay Georgiev PhD, “Todor Kableshkov” University of Transport, Sofia (Bulgaria)
 - Prof. Nikolina Ognenska PhD, Faculty of Music, SEU - Blagoevgrad (Bulgaria)
 - Prof. Nishad M. Navaz PhD, Kingdom University (India)
 - Prof. Oliver Iliev PhD, Faculty of Communication and IT, FON University, Skopje (Macedonia)
 - Prof. Oliver Dimitrijevic PhD, High medicine school for professional studies “Hipokrat”, Bujanovac (Serbia)
 - Prof. Paul Sergius Koku, PhD, Florida State University, Florida (USA)
 - Prof. Primož Dolenc, PhD, Faculty of Management, Primorska University, Koper (Slovenia)
 - Prof. Predrag Trajkovic PhD, JMPNT, Vranje (Serbia)
 - Prof. Petar Kolev PhD, “Todor Kableshkov” University of Transport, Sofia (Bulgaria)
 - Prof. Pere Tumbas PhD, Faculty of Economics, University of Novi Sad, Subotica (Serbia)
 - Prof. Rade Ratkovic PhD, Faculty of Business and Tourism, Budva (Montenegro)
 - Prof. Rositsa Chobanova PhD, University of Telecommunications and Posts, Sofia (Bulgaria)
 - Prof. Rumen Valcovski PhD, Imunolab Sofia (Bulgaria)
 - Prof. Rumen Stefanov PhD, Dean, Faculty of public health, Medical University of Plovdiv (Bulgaria)
 - Prof. Sasho Korunoski, Rector, UKLO, Bitola (Macedonia)

-
- Prof. Sashko Plachkov PhD, Faculty of Pedagogy, University Neofit Rilski, Blagoevgrad (Bulgaria)
 - Prof. Snezhana Lazarevic, PhD, College of Sports and Health, Belgrade (Serbia)
 - Prof. Stojan Ivanov Ivanov PhD, Faculty of Public Health and Sport, SWU Neofit Rilski, Blagoevgrad (Bulgaria)
 - Prof. Snezana Stoilova, PhD, High Medicine School, Bitola, (Macedonia)
 - Prof. Stojna Ristevska PhD, High Medicine School, Bitola, (Macedonia)
 - Prof. Suzana Pavlovic PhD, High health – sanitary school for professional studies, Belgrade (Serbia)
 - Prof. Sandra Zivanovic, PhD, Faculty of Hotel Management and Tourism, University of Kragujevac, Vrnjacka Banja (Serbia)
 - Prof. Shyqeri Kabashi, College “Biznesi”, Prishtina (Kosovo)
 - Prof. Trayan Popkochev PhD, Faculty of Pedagogy, South-West University Neofit Rilski, Blagoevgrad (Bulgaria)
 - Prof. Todor Krystevich, Vice Rector, D.A. Tsenov Academy of Economics, Svishtov (Bulgaria)
 - Prof. Todorka Atanasova, Faculty of Economics, Trakia University, Stara Zagora (Bulgaria)
 - Doc. Tatyana Sobolieva PhD, State Higher Education Establishment Vadiym Getman Kiyev National Economic University, Kiyev (Ukraine)
 - Prof. Tzako Pantaleev PhD, NBUniversity , Sofia (Bulgaria)
 - Prof. Violeta Dimova PhD, Faculty of Philology, University “Goce Delchev”, Shtip (Macedonia)
 - Prof. Volodymyr Denysyuk, PhD, Dobrov Center for Scientific and Technological Potential and History studies at the National Academy of Sciences of Ukraine (Ukraine)
 - Prof. Valentina Staneva PhD, “Todor Kableshev” University of Transport, Sofia (Bulgaria)
 - Prof. Vasil Zecev PhD, College of tourism, Blagoevgrad (Bulgaria)
 - Prof. Venus Del Rosario PhD, Arab Open University (Philippines)
 - Prof. Yuri Doroshenko PhD, Dean, Faculty of Economics and Management, Belgorod (Russian Federation)
 - Prof. Zlatko Pejkov, PhD, Faculty of Agricultural Sciences, UKIM, Skopje (Macedonia)
 - Prof. Zivota Radosavljevik PhD, Dean, Faculty FORCUP, Union University, Belgrade (Serbia)
 - Prof. Zorka Jugovic PhD, High health – sanitary school for professional studies, Belgrade (Serbia)

REVIEW PROCEDURE AND REVIEW BOARD

Each paper is reviewed by the editor and, if it is judged suitable for this publication, it is then sent to two referees for double blind peer review.

The editorial review board is consisted of 45 members, full professors in the fields 1) Natural and mathematical sciences, 2) Technical and technological sciences, 3) Medical sciences and Health, 4) Biotechnical sciences, 5) Social sciences, and 6) Humanities from all the Balkan countries and the region.

CONTENTS

AMERICAN BUSINESS CULTURE: AN OVERVIEW OF THE NATIONAL CULTURE AND ORGANIZATIONAL CULTURAL DIMENSIONS IN THE USA	17
Kiril Postolov.....	17
Marija Magdinceva Sopova.....	17
Snezana Bardarova	17
Andrijana Ristovska	17
“BRAIN DRAIN” AS A GLOBAL ECONOMIC AND SOCIAL PROBLEM.....	23
Danijela Despotović	23
Slobodan Cvetanović.....	23
Vojislav Ilić	23
Sretko Ribać	23
INCREASING ECONOMIC IMPORTANCE OF HIGHER EDUCATION AS A COMPONENT OF HUMAN CAPITAL.....	29
Dušan Cvetanović.....	29
Lena Despotović.....	29
Sretko Ribać	29
CHARACTERISTICS OF THE MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES IN THE ARMY OF REPUBLIC OF MACEDONIA.....	37
Mende Solunchevski.....	37
Maria –Kotevska- Dimovska.....	37
CORELATION BETWEEN TRANFORMATIONAL LEADERSHIP AND EMPLOYEE MOTIVATION	45
Vidoje Stefanović	45
Nedžad Azemović.....	45
MANAGING CORPORATE SOCIAL AND ENVIRONMENTAL RESPONSIBILITY	55
Nevenka Popović Šević	55
Beba Bajalski.....	55
INTERNAL CHANGES IN ORGANIZATIONS AND DEVELOPMENT BY CREATIVITY AND INNOVATION	59
Elenica Sofijanova.....	59
Darko Andronikov	59
Gjorgjina Kimova	59
NEW POLICY AND LEGISLATION FOR SOCIAL ECONOMY IN BULGARIA	65
Maria Ilcheva.....	65
THE ROLE OF MEASURES FOR SUPPORT OF SMEs ON EMPLOYMENT IN THE REPUBLIC OF MACEDONIA	73
Snezana Bardarova	73
Mimoza Serafimova	73
Drasko Atanasoski.....	73
THE ROLE OF POLITICAL FORCES AND THE TRANSFORMATION OF ECONOMIC ELITE IN THE CONDITIONS OF MARKET ECONOMY	81
Valentina Stoyanova.....	81
CLUSTERS AS A FACTOR FOR THE ECONOMIC DEVELOPMENT OF SERBIAN ENCLAVES IN KOSOVO.....	87
Goran Maksimović	87
Božidar Milošević.....	87
Radomir Jovanović.....	87
DEVELOPMENT OF BANK ASSURANCE IN THE REPUBLIC OF MACEDONIA	93
Nikola Dacev	93
THE IMPORTANCE OF PUBLIC DEBT IN THE ECONOMY- THE CASE OF THE REPUBLIC OF MACEDONIA	99

Hasan Ademi	99
ON THE ANALYSIS OF TURNOVER OF ENTERPRISE'S SHORT-TERM ASSETS	107
Rositsa Ivanova.....	107
KEY ACCOUNTING PROBLEMS RELATED TO THE STRATEGIES OF INTERNATIONAL TRANSFER PRICING IN MODERN GLOBALLY OPERATING COMPANIES.....	115
Diana Petrova	115
ECONOMY AND RENTABILITY OF MODERN COMPANIES	121
Ljubisa Zlatevski	121
KEY INDICATORS FOR THE ANALYSIS OF FINANCIAL SUSTAINABILITY OF THE ENTERPRISE.....	125
Petya Yordanova – Dinova.....	125
INFLATION, ECONOMIC GROWTH AND UNEMPLOYMENT	131
Trajanka Makrevska	131
INSURANCE FUNDS AS FORM TO FINANCE SOCIAL ACTIVITIES	135
Danail Vrachovski	135
Kalina Kancheva Kancheva.....	135
THE ROLE OF CAPITAL IN THE COMPANY AND ITS TYPES.....	141
Stojan Dukoski	141
RESERVES AND THE COST OF GOODS SOLD.....	147
Blerim Shehu	147
STOCKS AS AN INVESTMENT OPTION FOR THE INVESTMENT FUNDS	153
Stojan Dukoski	153
Ljubisa Zlatevski	153
Katerina Dukoska	153
THE ROLE AND IMPACT OF INTERNATIONAL ECONOMY DURING GLOBALIZATION ERA	159
Neritan Turkeshi.....	159
THE SOVEREIGN GREEN BONDS MARKET IN THE EUROPEAN UNION: ANALYSIS AND GOOD PRACTICES	165
Vanya Dencheva Tsonkova	165
COMMUNICATIONS BARRIERS AS A RESULT OF HUMAN, NOT TECHNICAL LIMITATIONS IN THE WORKING ENVIRONMENT	173
Viktorija Kafedjiska	173
DEMOGRAPHIC AND SOCIO-ECONOMIC CHARACTERISTICS OF POOR HOUSEHOLDS IN VILLAGES.....	179
Kamelia Petkova.....	179
HEALTHCARE REFORM IN BULGARIA - NEED OF STRATEGIC ASSESSMENT	185
Galya Nikolaeva Tsvetanova-Kraeva	185
QUALITY FORMATION FACTORS IN ECONOMIC AND HEALTHY FIELDS - REVIEW AND COMPARATIVE CHARACTERISTICS	191
Darina Mineva	191
DEVELOPING DATA DRIVEN PRODUCTS IN THE EMERGING MARKETS	197
Kalina Trenevaska Blagoeva.....	197
Marina Mijoska Belsoska	197
SOCIAL MEDIA AND DEVELOPMENT OF SMALL ENTERPRISES IN THE REPUBLIC OF MACEDONIA	203
Marija Magdicheva-Shopova	203
Snezana Ristevska – Jovanovska.....	203
Snezana Bardarova	203
MARKETING ACCESS FOR THE GLOBAL MARKET	209
Katerina Dukoska	209
THE CHILD CONSUMER AS AN ACTIVE MARKET PARTICIPANT	213
Elena Zlatanovska-Pazheva	213

TENDENCIES IN THE DEVELOPMENT OF LOGISTICS SERVICES	219
Vanya Banabakova	219
FOR THE NATURE AND FEATURES OF INNOVATION.....	227
Iva Bichurova	227
CLASSIFICATION OF INNOVATIONS.....	231
Iva Bichurova	231
THE ROLE OF KNOWLEDGE MANAGEMENT IN THE PROCESS OF INNOVATION OF SERVICES.....	237
Jasmina Ognjanović.....	237
Marijana Simić	237
WITH KNOWLEDGE TO BETTER FUTURE.....	245
Marina Grubor	245
Miodrag Šmelcerović	245
INTERNET TECHNOLOGY IN FUNCTION OF THE QUALITY OF ACCOMMODATION OFFER.....	249
Drago Cvijanović.....	249
Slavoljub Vujović.....	249
Jelena Premović.....	249
INTERCONNECTION OF TRANSPORT AND TOURISM INDUSTRY	257
Marija Lakićević.....	257
Danijela Durkalić.....	257
Milica Žarevac Bošković.....	257
OPPORTUNITIES FOR ECONOMIC DEVELOPMENT BASED ON TOURISM POTENTIALS IN KOSOVO.....	263
Artan Nimani	263
Valbona Zeqiraj.....	263
CHARACTERISTICS OF THE CITY TOURISM WITH ACCENT TO THE CITY TOURISM IN THE REPUBLIC OF MACEDONIA	267
Darko Majhosev	267
KNOWLEDGE BEYOND BORDERS	273
Ilona Zenker.....	273

**AMERICAN BUSINESS CULTURE: AN OVERVIEW OF THE NATIONAL
CULTURE AND ORGANIZATIONAL CULTURAL DIMENSIONS IN THE USA**

Kiril Postolov

Faculty of Economics – Skopje, University Ss. “Cyril and Methodius” in Skopje,
kiril.postolov@eccf.ukim.edu.mk

Marija Magdinceva Sopova

Faculty of Tourism and Business logistic, University “Goce Delcev” Stip,
marija.magdinceva@ugd.edu.mk

Snezana Bardarova

Faculty of Tourism and Business logistic, University “Goce Delcev” Stip,
snezana.bardarova@ugd.edu.mk

Andrijana Ristovska

Faculty of Economics – Skopje, University Ss. “Cyril and Methodius” in Skopje,
andrijana.ristovska@eccf.ukim.edu.mk

Abstract: This paper elaborates the issue about the importance of the national cultural values and organizational culture, through analysis and explanations of the American workers’ culture in the organizational environment, observed through the prism of Hofstede’s cultural dimensions in the USA/observed through the application of Hofstede’s model in the context of the USA. In this regard, the leadership in American companies is also considered as a process that is significantly determined by the national and organizational cultural influences, by comparing the American and Japanese management styles, but also by perceiving the role of women in management in this country, that is, the issue of the "glass ceiling" concept.

Each enterprise has a certain form of organizational culture that is currently dominant, but according to the requirements and impacts of various factors, it can be changed. The company always aims to recruit human resources that have developed a similar culture as that of the enterprise and have enough predispositions to accept it.

There is often a comparison between companies in terms of their organizational culture. Thus, in some organizations, relations are highly formal and strictly hierarchically set, while in others, organizational culture is very open and informal.

The findings of the cultural analysis of the American workers has shown that their culture is characterized by a high degree of flexibility and informality in relation to the manager-employee relationship, as well as in other aspects of the work; a high degree of individualism that is perceived through a strong appreciation of the achievement of individual initiative and achievement, self-esteem, autonomy and independence; tendency to achieve great successes; as well as freedom of expression and tolerance towards other ideas or opinions. At the same time, their management style is not based on too rigid norms and behavioral rules. Regarding the representation of women in management, although they are increasingly progressing and becoming part of the managerial staff, their number and influence still vary significantly.

Keywords: organizational culture, cultural values, USA, organizational behavior, leadership, “glass ceiling”.

**АМЕРИКАНСКАТА ДЕЛОВНА КУЛТУРА: ПРЕГЛЕД НА
НАЦИОНАЛНАТА КУЛТУРА И ОРГАНИЗАЦИСКИТЕ КУЛТУРНИ
ВРЕДНОСНИ ДИМЕНЗИИ ВО САД**

Кирил Постолов

Економски факултет – Скопје, Универзитет Св. “Кирил и Методиј” во Скопје,
kiril.postolov@eccf.ukim.edu.mk

Марија Магдинчева-Шопова

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

Снежана Бардарова

Факултет за туризам и бизнис логистика, Универзитет “Гоце Делчев” – Штип,
snezana.bardarova@ugd.edu.mk

Андријана Ристовска

Економски факултет – Скопје, Универзитет Св. “Кирил и Методиј” во Скопје,
andrijana.ristovska@eccf.ukim.edu.mk

Апстракт: Овој труд го разработува прашањето за важноста на културните вредности и организациската култура, преку анализирање и објаснување на културата на американскиот работник во организациската средина, набљудувана низ призма на културните вредносни димензии во САД според моделот на Hofstede. Во тој контекст, се разгледува и лидерството во американските компании, како процес кој е значајно детерминиран од националните и организациските културни влијанија, преку компарација на американскиот и јапонскиот стил на менаџмент, но и улогата на жените во менаџментот во оваа земја, односно прашањето за концептот на “стаклен плафон”.

Секое претпријатие има определен облик на организациска култура која во моментот е доминантна и според барањата и влијанијата на различни фактори, може да биде променета. Претпријатието секогаш цели кон регрутирање на човечки ресурси кои имаат развиено слична култура како и онаа на претпријатието, односно, имаат доволно предиспозиции да ја прифатат.

Во бизнисот, често се прави компарација помеѓу компаниите во однос на нивната организациска култура. Така, во некои организации односите се високо формални и строго хиерархиски поставени, додека пак во други, организациската култура е многу слободна и неформална.

Наодите за културата на американскиот работник покажаа дека станува збор за култура која се карактеризира со висок степен на флексибилност и неформалност во поглед на односот менаџер-работен, како и во поглед на останатите аспекти на работењето; висок степен на индивидуализам кој се согледува преку силното вреднување на остварувањето на индивидуалната иницијатива и достигнувања, самопочитта, автономноста и независноста; тенденција кон остварување на големи успеси; како и слобода на изразување и толеранција кон туѓи идеи или мислења. Во исто време, нивниот стил на менаџмент не се заснова на премногу ригидни норми и правила на однесување. Во поглед на застапеноста на жените во менаџментот, иако тие сè повеќе напредуваат и стануваат дел од менаџерскиот кадар, нивниот број и влијание сè уште варираат во голема мера.

Клучни зборови: организациска култура, културни вредности, САД, организациско однесување, лидерство, “стаклен плафон”.

ВОВЕД

Националните и социокултурните варијабли обезбедуваат контекст за развој и детерминирање на културните варијабли. За возврат, овие културни варијабли ги определуваат основните перцепции кон работата, времето, материјализмот, индивидуализмот и промените. Организациската култура е начинот на кој фирмите работат, сегмент на организацијата што на вработените им испраќа “сигнали” за тоа што е посакувано, а што не е посакувано однесување и што во конкретна ситуација се цени и се вреднува. Таа го обликува чувството на вработените во однос на фирмата и во однос на работата, влијае на начинот на кој тие ги разбираат акциите на другите луѓе, очекувањата што ги имаат во однос на промените во нивната работа или во бизнисот и како тие гледаат на овие промени.

Истражувањата открија седум основни карактеристики кои ја одразуваат суштината на културата на организацијата, чија застапеност покажува до кој степен организацијата има развиено сопствена култура.

Организациската култура има дефинирачка улога и ја поставува разликата меѓу една и друга организација, додека за членовите во организацијата создава чувство на идентитет и помага во создавање на посветеност поголема од онаа што е од личен интерес на работникот.

Да се размислува и да се работи глобално денес е реалност за многу луѓе во светот, особено за поединците од поразвиените земји. Вообичаено за мултинационалните компании е тоа што нивните културни карактеристики се базираат на културните корени во матичната земја. За успешен бизнис, распознавањето на културните карактеристики во другите средини е од големо значење.

Денес, многу американски компании сè повеќе сакаат да соработуваат со странски фирми, но повеќе од половина од овие партнерства пропаѓаат. Една од причините за тоа е културниот судир кој се случува кога две групи имаат различни сфаќања за тоа што е важно во моментот, како да донесуваат одлуки, како да се користат ресурсите и како да комуницираат здружените сили. Луѓето во САД имаат широк дијапазон на работа. Поради тоа, работната култура и работната околина може да варираат помеѓу различните индустрии и различните делови од земјата. Дури и различните компании во една иста индустрија и во истата област може да имаат различна култура.

Со цел подобро разбирање на оваа проблематика, покрај теоретскиот опфат на тоа што претставува култура на една нација, како таа влијае врз создавањето на културните организациски вредности и како културните разлики влијаат врз организациските активности во меѓународен контекст, предметот на овој труд ги опишува и културните вредности во САД, организациската култура и однесувањето на американските работници во организацискиот свет, набљудувајќи ги преку културните вредносни димензии на Hofstede. Кон крајот на овој труд се разработува и прашањето за лидерството во САД, каде се потенцираат извесни сличности и разлики помеѓу американската и јапонската култура,

односно стил на менаџмент, но и улогата на жените во менаџментот во оваа земја, односно прашањето за концептот на “стаклен плафон”.

Целта на ова истражување е да се разбере влијанието на културните вредности врз работењето на организациите и значењето на културните разлики во меѓународен организациски контекст, преку анализирање на националната и организациската култура на американскиот работник (под влијание на нивните културни вредности), како и разбирање на специфичностите на лидерството во САД, преку компарација на американскиот и јапонскиот стил на менаџмент, како и преку објаснување на половата диференцијација во менаџментот на американските организации.

1. АНАЛИЗА НА КУЛТУРНИТЕ ДИМЕНЗИИ ВО САД СПОРЕД МОДЕЛОТ НА HOFSTEDE

Набљудувајќи ја првата димензија на моделот на Hofstede, растојанието на моќта, покажува дека САД се карактеризира со помало растојание на моќта (40) што ја претставува Американската премиса за “слобода и правда за сите”. Ова се потврдува во сите аспекти на американското општество во поглед на еднаквите права на граѓаните, како и во работењето на американските компании во кои менаџерите се секогаш достапни за своите вработени. Менаџерите постојано ги консултираат вработените во процесот на донесување на одлуки, ги споделуваат информациите, а во исто време комуникацијата е неформална, директна и партиципативна. Делегирањето, соработката и меѓучовечките интеракции се дел од основните карактеристики на американската организациска култура (Cook, op.cit).

Во однос на втората димензија, САД се наоѓа на високо место на ранг листата на земји кои се засноваат на индивидуализам (91). Во САД, индивидуалната иницијатива и достигнувања високо се вреднуваат и ја нагласуваат самопочитта, автономијата и независноста. Американците се сметаат себеси за единствени и одговорни за сопствените постапки. Самоувереноста и иницијативата се почитуваат како на приватен, така и на професионален план, а вработувањето и промоцијата се засноваат на заслугите на вработените. Според Hofstede, земјите со висок степен на индивидуализам, како САД, имаат поголем бруто домашен производ и слободен политички систем, односно постои силна врска помеѓу индивидуализмот, богатството и политичкиот систем со избалансирана моќ. Во САД, социјалното “забушавање” е вообичаено – луѓето тежнеат да работат помалку кога се дел од група, отколку кога се сами.

Резултатот на индексот “маскулинитет” наспроти “феминитет” за САД изнесува 62, што покажува дека оваа земја е повеќе заснована на машките принципи и вредности, како што се натпреварувањето, постигнувањето и успехот. Уште во текот на училишната возраст на децата, нивната игра, па и понатаму во рамките на организациската поставеност и работната ангажираност, однесувањето на луѓето се темели на вредностите кои поттикнуваат стремеж кон постигнување на најдобри резултати. Американците имаат тенденција да работат напорно и постојано очекуваат другите да ги забележат и јавно да ги препознаат нивните остварени перформанси.

САД се карактеризира со пониско ниво на одбегнување на неизвесноста (46). Овој резултат се согледува преку постоенето на фер прифаќање на нови идеи, иновативни производи и подготвеност да се создаде нешто ново или различно, независно дали станува збор за нова технологија или нови практики на работење. Американците ја поттикнуваат слободата на изразување и имаат толеранција кон туѓи идеи или мислења. Во исто време, нивното работење не се заснова на премногу ригидни норми и правила на однесување (Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M., 2010).

2. ЛИДЕРСТВО ВО САД –АНАЛИЗА НА АМЕРИКАНСКИОТ СТИЛ НА МЕНАЏМЕНТ

Најголем дел од теориите за лидерство потекнуваат од истражувањата извршени во САД. Оттука, фактот што овие теории обично водат кон бранене на демократско-партиципативниот стил на лидерство воопшто не изненадува. Меѓутоа, нереално е да се очекува дека определен стил на лидерство е прифатлив секаде во светот. Теориите за стилот на менаџментот во САД се соодветни за култури во кои има висок степен на индивидуализам, но не и за култури во кои е силно изразен колективизмот. Од друга страна, постојат разлики во мотивационите фактори во одделни земји. Во САД, најсилен фактор се внатрешните побуди за достигнување на самопочитување и остварување на личните цели. Во колективните општества, мотивацијата е насочена повеќе кон надвор. Луѓето се чувствуваат обврзани кон групите на кои им припаѓаат (семејството, организацијата во која работат, земјата) и се повеќе поттикнати од статусот во рамките на групата, отколку од самоостварувањето.

Големо влијание на теоријата и практиката на менаџментот во САД извршило опаѓањето на конкурентноста на американските фирми во 70-те години. Ова поттикнало спроведување на истражување на факторите кои влијаеле врз порастот на конкурентноста на јапонските фирми на светските пазари, а тоа е истражувањето на William Ouchi (1981). Тој ја споредувал практиката во

американските и јапонските земји, при што се обидуваат да го прилагоди јапонскиот пристап кон менаџментот за примена на факторите во САД. Спроведените интервјуа со претставниците на дваесеттина големи американски корпорации во САД и Јапонија, како на пример ИБМ, Интел, Кодак, Hewlett Packard, кои се карактеризирале со јапонско ниво на квалитет, го предизвикале Ouchi да ја формулира т.н. *Теорија Z*.

Карактеристиките на американската организација се согледуваат преку краткорочните вработувања, брзото вреднување и унапредување, специјализираните и експлицитните патишта на кариерата, индивидуалното одлучување, индивидуалната одговорност и делумната грижа за вработените. Американската култура се развила како резултат на духот на индивидуализам и населувањето на новите пространства, што помалку води кон индустријализација.

Организацијата од Типот-Z станува трансформиран модел кој го вклучува најдоброто од јапонскиот и од американскиот модел. Овој модел става акцент на долгорочно, но не и доживотно вработување, одлучување со консензус (како во Јапонија), индивидуална одговорност (спротивно на јапонскиот акцент на колективната одговорност), бавно вреднување и унапредување (како во Јапонија), имплицитна контрола (според јапонски пример), но со експлицитни мерки (типично американски), умерено специјализирани патишта на кариерата (компромис) и холистичка грижа за вработените (како во Јапонија).

Richard Pascale и Anthony Athos (1981) ги истражуваат стиловите на менаџментот во САД преку анализа на моделот 7-C развиен од страна на McKinsey&Co.

Според нив, варијаблите на моделот можат да се поделат во две групи, и тоа: тврдо “C” и меко “C”. Тврдото “C” е повеќе институционално и неперсонално и ги опфаќа стратегијата, структурата и системите. Спротивно на ова, мекото “C” повеќе ги разгледува човечките вредности и интерперсоналните настани, т.е., тука спаѓаат: персоналот (грижата да се имаат вистинските луѓе за да се изврши работата), вештините (обуката и развојот на кадарот за да се направи потребното), стилот (начинот на кој менаџментот се справува со потчинетите и претпоставените) и вредностите.

Клучен историски момент кој влијае на теоријата и практиката на лидерството во САД е индивидуализмот. Тоа е силно изразена културна димензија во САД што се манифестира со различен стил на лидерство, дури и во рамките на една организација. Присутен е како кај менаџерите, така и кај работниците.

3. ЖЕНИТЕ ВО МЕНАЏМЕНТОТ – КОНЦЕПТОТ НА “СТАКЛЕН ПЛАФОН” ВО САД

Иако, денес, жените сè повеќе напредуваат и стануваат дел од менаџерскиот кадар, нивниот број и влијание во светот сè уште варираат во голема мера. Моќностите за искачување на жените нагоре по менаџерските скалила е значајно детерминирано од вредностите и очекувањата во врска со улогата на жената во општеството. Денес, жените се застапени на повеќе од половина од раководните позиции во САД. Во 2017 година, жените учествуваат со 51.6% на раководни и други стручни позиции¹. Резултатите од спроведените истражувања во 2018 година за учеството на жените во менаџментот и одборите на директори во 500-те највисоко рангирани компании во САД според Fortune покажуваат дека само 4.8% од жените во САД се назначени за главни извршни директори во овие компании. На глобално ниво, само 15% од жените се членови на одбори на директори и само 24% се назначени за сениор менаџери².

Разликите во поглед на бариерите за жените во САД се забележуваат и преку нивното плаќање. Комисијата за еднакви можности тврди дека жените за истите функции се помалку платени од мажите во просек за 19%. Друга студија покажува дека мажите во САД имаат повисока заработувачка по час за 7% во однос на жените. Ова покажува дека жените не се еднакво третираны со мажите, односно традиционалните клишеа сè уште не се надминати. Жените мора многу повеќе да работат за да дојдат до посакуваната позиција во една компанија.

И покрај оваа фрустрирачка состојба, жените доживуваат помалку стрес на работните места од мажите. Само кај повисоките менаџери, нивото на стрес помеѓу мажите и жените е на еднакво ниво.

Истражувањата покажуваат дека жените се поуспешни од мажите во балансирањето на домашните и работните обврски. Исто така, жените и кога се жалат на стрес, во поголем процент бараат помош од стручно лице и се подготвени на соработка во однос на мажите. Во поново време, поголемите компании се многу пофлексибилни во создавањето услови за своите вработени во однос на работно-семејниот баланс.

¹ <https://www.catalyst.org/knowledge/women-workforce-united-states> (пристапено на 09.02.2019)

² <https://www.catalyst.org/knowledge/women-workforce-global> (прочитано на 09.02.2019)

ЗАКЛУЧОК

Организациската култура се определува како специфичен образец или формула за однесување за сите вработени во претпријатието бидејќи се темели на ставови, верувања, вредности, разбирање и норми прифатени од членовите на организацијата. Културата е концепт кој е временски и географски специфициран, и од таа причина и самата организациска култура во различни земји е под влијание на општите фундаментални вредности кои се втемелени во националната култура.

Покрај фокусот на конкретната организациска култура, овој труд ги претстави и клучните аспекти и вредности на американската култура кои сериозно се одразуваат и отсликуваат во деловниот свет на САД и однесувањето на неговите вработени.

Организациската средина и работната околина во САД се карактеризираат со силна професионалност, но и високо ниво на флексибилност и неформалност во секојдневното работење. Луѓето во САД имаат широк спектар на работни позиции, па оттаму, работната култура и канцелариската средина може да варираат помеѓу различните видови индустрии и поголемиот дел на делови од земјата. Начинот на комуницирање, водењето и организирањето на состаноците, работното време, кодексот на облекување, културата на работа и распоредот на задачите се детерминирани од неформалната и флексибилна атмосфера.

Познавањето на специфичностите на националната култура, вклучувајќи ги и нејзините клучни вредности и основните претпоставки, им помага на менаџерите подобро да ги разберат факторите кои влијаат врз меѓународното работење. Врз основа на согледувањето на културните сличности и разлики помеѓу својата матична земја и Америка се олеснува комуникацијата и деловните интеракции во процесот на настапувањето на американскиот пазар, како и се идентификуваат специфичните потенцијални проблеми.

Американците го идеализираат индивидуализмот повеќе од било која друга земја во светот. Кај нив, се забележува релативно ниско ниво на прифаќање на диференцијација на моќ и хиерархија, што значи дека комуникацијата на релација менаџер-вработен, како и помеѓу самите соработници е повеќе неформална, слободна и отворена. Во таа насока, и во самиот процес на донесување на одлуки постои висок степен на партиципација на вработените и сослушување на нивните предлози и идеи. Американците се директни и искрени во комуникацијата и избегнуваат нејасна и двосмислена интеракција. Тие имаат тенденција да работат напорно и постојано очекуваат другите да ги забележат и пофалат нивните остварени перформанси. Нивното работење не се заснова на премногу ригидни норми и правила на однесување, а слободата на изразување и толеранцијата кон туѓи идеи и мислења постојано ја поттикнуваат.

Во поглед на лидерството во САД, клучен историски момент кој влијае на теоријата и практиката на нивниот стил на менаџмент е индивидуализмот. Тоа е силно изразена културна димензија во САД што се манифестира со различен стил на лидерство, дури и во рамките на една организација. Американската организација се заснова на краткорочни вработувања, брзо вреднување и унапредување, специјализирани и експлицитни патишта на кариерата, индивидуално одлучување и одговорност и делумна грижа за вработените.

Конечното прашање во рамките на овој труд се однесува на половата диференцијација во менаџментот во организациите во САД, или, поконкретно, егзистирањето на концептот на “стаклени бариери”. Наодите од различните истражувања покажуваат дека жените не се еднакво третирани со мажите, односно традиционалните клишеа сè уште не се надминати, а нивната застапеност и влијание во менаџментот сè уште варираат во голема мера.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

- [1] Althen, G., Doran, A. R., Szmania, S. J. (2003). *American Ways: A Guide for Foreigners in the United States*, 2nd ed. Boston: Intercultural Press.
- [2] Bititci, U., Mendibil, K., Nudurupati, S., (2006), Dynamics of Performance Measurement and Organisational Culture, *International Journal of Operations & Production Management*, No. 26.
- [3] Cook, G. (2012), The Influence of National Culture on American Business People – Managerial Implications for Central Europe, *Central European Business Review*, Vol.1, No.2.
- [4] Hofstede, G., (2001), *Culture's Consequences*, Sage, London.
- [5] Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: software of the mind*, 3rd ed. New York: McGraw-Hill.
- [6] Lanier, A., Davis, J. (2005). *Living in the USA*, 6th ed. Boston: Intercultural Press.
- [7] Ouchi, W.,G., (1981), *Theory Z, How American Business Can Meet The Japanese Challenge*, New York.
- [8] Pascale, R.,T., Athos, A. (1981), *The art of Japanese Management*, Simon and Schwester , New York.
- [9] Stoner, J. (1992), *Management*, 5th Ed., Englewood Cliffs, N.J Prentice Hall, New Jersey.

- [10] Поповски, В. (2001), *Влијание на организациската култура врз деловноста на претпријатијата*, Економски Институт – Скопје.
- [11] Robbins, S., P., (2005). *Organizational Behavior*, Chapter Sixteen, San Diego State University Prentice Hall International, Inc, p.29.
- [12] <https://www.hofstede-insights.com/models/national-culture/>
- [13] <https://www.catalyst.org/knowledge/women-workforce-united-states>
- [14] <https://www.catalyst.org/knowledge/women-workforce-global>