

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 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 Adajlic – 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 Kableshkov” 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, 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 Kotovchevski, 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-Latkovic, 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 Kableshev” 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. Primoz Dolenc, PhD, Faculty of Management, Primorska University, Koper (Slovenia)
 - Prof. Predrag Trajkovic PhD, JMPNT, Vranje (Serbia)
 - Prof. Petar Kolev PhD, “Todor Kableshev” 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 TRANSFORMATIONAL 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 Sofijanovska.....	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 Serafimovska	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

INTERNAL CHANGES IN ORGANIZATIONS AND DEVELOPMENT BY CREATIVITY AND INNOVATION

Elenica Sofijanova

University „Goce Delcev,, – Stip, Republic of Macedonia, elenica.sofijanova@ugd.edu.mk

Darko Andronikov

University „Goce Delcev,, – Stip, Republic of Macedonia, darko.andronikov@ugd.edu.mk

Gjorgjina Kimova

Gavrilo Romanovic Derzavin – International Slavic University – Faculty of Psychology – Sveti
Nikole, Republic of Macedonia, ginakimova@yahoo.com

Abstract: The turbulent times in which organizations exist, create the need for rapid and dynamic changes. The knowledge economy through improved efficiency, cost savings is being replaced-transformed into a creativity economy, in particular creating an economic value of creativity, imagination and innovation. This increases the need for changes initiated by the management team. It involves accepting and implementing new products and technologies, as well as changing organizational behavior through diversified values and organizational culture. Hyper competitive environment implies production changes, technological changes, three critical innovative strategies, research, collaboration and entrepreneurship. Internal changes are planned changes from internal and external forces inside and outside the organization. Customers, competition, technology, economic forces and international markets are elements of external forces, while all internal decisions and work activities are made up of internal forces of change. If a top management team sets a goal for increased organization development, then all activities undergo changes that will lead to the realization of the set goal. However, it should be emphasized that not all employees are enthusiastic, therefore the implementation of the changes is met with resistance. The reasons are numerous, but with increased understanding and confidence, by reducing insecurity and self-interest, barriers can be selectively removed, organizational behavior will move towards the desired change.

Keywords: Internal changes, the economy of creativity, innovation, resistance forces, organizational behavior

ВНАТРЕШНИ ПРОМЕНИ НА ОРГАНИЗАЦИИТЕ И РАЗВОЈ ПРЕКУ КРЕАТИВНОСТ И ИНОВАЦИИ

Еленица Софијанова

Универзитет „Гоце Делчев,, – Штип, Република Македонија, elenica.sofijanova@ugd.edu.mk

Дарко Андроников

Универзитет „Гоце Делчев,, – Штип, Република Македонија, darko.andronikov@ugd.edu.mk

Ѓорѓина Кимова

„Гаврило Романовиќ,, – Меѓународен Славјански Универзитет – Свети Николе, Република
Македонија, ginakimova@yahoo.com

Резиме: Турбулентните времиња во кои егзистираат организациите, создаваат потреба од брзи и динамични промени. Економијата на знаење преку подобрена ефикасност, намалување на трошоците, се заменува-трансформира во економија на креативност, поточно, создавање економска вредност од креативност, имагинација и иновација. Ова ја зголемува потребата од промени иницирана од менаџерскиот тим. Тоа подразбира прифаќање и имплементирање на нови производи и технологии, како и менување на организациското однесување преку диверсифицирани вредности и организациска култура. Хипер конкурентната средина подразбира производни промени, технолошки промени, три критични иновативни стратегии, истражување, соработка и претприемништво. Внатрешните промени се планирани промени од внатрешните и надворешните сили во и надвор од организацијата. Клиентите, конкуренцијата, технологијата, економските сили и меѓународните пазари се елементи на надворешните сили, додека пак сите внатрешни одлуки и работни активности ги сочинуваат внатрешните сили на промена. Доколку врвниот менаџерски тим зацрта цел на зголемен развој на организацијата, тогаш сите активности претрпуваат промени кои ќе водат кон реализација на поставената цел. Сепак, треба да се потенцира фактот дека не се сите вработени ентузијастички, затоа имплементацијата на промените наидува на отпор. Причините се многубројни, но со зголемување на разбирањето и довербата, со намалување на несигурноста и само – интересот, бариерите селективно можат да се отстрануваат, организациското однесување ќе се придвижува кон посакуваната промена.

Клучни зборови: Внатрешни промени, економија на креативност, иновативност, сили на отпор, организациско однесување

1. ВОВЕД

Промените во една организација претставуваат процес на менување, односно, модифицирање на постоечките организации и нејзините компоненти. [1] Тие подразбираат усвојување на нови идеи или однесување од страна на организацијата. [2] Главен извор од кој протекува оваа потреба е конкуренцијата, хипер конкурентната средина, во која ефикасното работење веќе не е доволно. Потребно е што брзо да се иновираат нови производи, нови технологии за нови пазари, за задоволување на новите потреби на потрошувачите. Иновациите од кои произлегуваат производни промени е примарниот начин на кој организациите се адаптираат на промените во пазарите, технологијата и натпреварите. [3] Иновациите пак, од кои произлегуваат технолошките промени претставува промена во организациските производни процеси – како организацијата ја врши својата работа.

1.1 Класификација на организациски промени и стратегии на иновативност

Постојат класифицирани перспективи кои се однесуваат на развојното, односно интерно иницирани и континуелни промени, вметнати во планираните организациски цели.

Табела 1. Класифицирани перспективи според содржината, целта и процесот на промени [4]

Целта на промените	Содржина на промените	Процес на промени	
		Континуален: постепени, парцијални, еволутивни	Дисконтинуални: радикални, сеопфатни револутивни
Развој – интерен	Организација, дизајн	Континуелен развој на организацијата – организациски развој	Дисконтинуелен развој на организацијата – животен циклус на организацијата
Адаптација – екстерен	и однесување	Континуелна адаптација: - промени низ импровизација - логички инкрементализам - популациски процеси	Дисконтинуелна адаптација: - стратешки промени - пропаѓање, пресврт, намалување - институционални процеси
	Бизнис процеси	Континуални промени на процесот: - управување со тотален квалитет	Дисконтинуални промени на процесот: - реинжинеринг на бизнис процесите

Од табелата се согледува фактот дека дисконтинуелните промени се составени од намалување на организацијата, пропаѓање, пресврт, додека пак континуелните промени претставуваат иницијатива поттикната од развој на организацијата во однос на животниот циклус на организацијата. Според организациските цели пак, се случуваат две категории на промени кои се во меѓузависен корелативен однос, организациска адаптација и организациски развој. Целта која ја поттикнува организациската адаптација подразбира прилагодување на организацијата во екстерното окружување со екстерните фактори на дејство. Но, организациите се процес во отворен систем и е потребна хармонизираност и функционалност во средината во која егзистираат, без загрозување на рамнотежата помеѓу организацијата и опкружувањето.

Во таа концептуална поврзаност дејствуваат *три критички иновативни стратегии, а тоа се: истражување, соработка и претприемништво:*



Слика 1. Три критички иновативни стратегии [5]

Првата стратегија, истражување дизајнирање на организацијата за поттикнување на креативноста и иницијативноста на нови идеи. Стратегијата на соработка се однесува на создавање на услови и системи за да се олесни внатрешната и надворешната координација и споделување на знаење. Конечно, претприемништвото значи дека менаџерите ги ставаат на место процесите и структурите за да се обезбеди дека новите идеи се пренесуваат за прифаќање и имплементација.

2. ВНАТРЕШНА КООРДИНАЦИЈА ПРЕКУ КРЕАТИВНИ ИНДИВИДУАЛЦИ

Успешната иновација подразбира експертиза од неколку сектори во компанијата кои меѓусебно соработуваат. Компаниите кои успешно пронаоѓаат новитети и успешно ги имплементираат, поседуваат соодветни карактеристики:

1. Вработените во маркетинг одделенијата имаат разбирање за потребите на клиентите
2. Техничките специјалисти се свесни за последните технолошки достигнувања и вршат ефикасно користење на новите технологии
3. Членовите од клучните сектори – истражување, производство, маркетинг – соработуваат во развојот на новиот производ.

Креативните компании се лабаво структурирани, а тоа подразбира внатрешна култура на разиграност, слобода, предизвик и учество од самиот почеток, впрегнати се сите потенцијални извори на нови идеи, се слушаат сите „луди идеи,, се експериментира и се преземаат ризици.

Табела 2. Особини на креативни индивидуалци кои создаваат креативни компании

Креативен индивидуалец	Креативна компанија
1.Отворени погледи на свет, широки хоризонти	1.Отворени канали на комуникација, контакт со надворешни извори, системи на предлози, бура на идеи, дискусии по слободна волја
2.Оригиналност	2.Поставување на неспецијалисти за проблемите, дозволена ексцентричност и надвор од вашата комфорна зона
3.Помалку авторитет, независност и самодоверба	3.Децентрализација, лабаво дефинирани позиции, лабава контрола, прифаќање на грешки, наградувано преземање на ризици
4.Игривост, недисциплинирано истражување, љубопитност	4.Слобода за избор и решавање на проблемите, без цврста команда, игрива култура, правење на не практичното, слобода за дискутирање на идеи, долгорочен хоризонт
5.Упорност, преданост, фокусиран пристап	5.Ресурси распределени на креативниот персонал и проекти без моментална исплата, системот на награда ја охрабрува иновацијата, разрешување на периферните одговорности

Значајна стратешка предност се насочува кон таканаречените *брзо – циклични тимови* кои се мултифункционални, понекогаш и мултинационални. Овие тимови ги има многу ретко во компанијата, сепак потребни се затоа што работат според временски рокови кои се почитуваат, ги имаат организациските ресурси на располагање па затоа постигнуваат видливи резултати и забрзан развој на компанијата.

3. ПРОМЕНИ ВО МЕНТАЛНИОТ СКЛОП КАЈ ВРАБОТЕНИТЕ И ПРОМЕНИ ВО ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА

Покрај досега споменатите промени, потребни се промени во човечкиот ресурс кој индиректно менувајќи се, ја менува и организациската култура. Преку обука и развој започнува промената кај мал број на вработени кои понатаму, преку дисеминација ја „наметнуваат“, таа промена и кај другите колеги. Така започнуваат умствените промени, се менува менталниот склоп на вредности во организацијата. Се практикуваат таканаречени тренинг програми кои опфаќаат поголем број од вработените, за кои има планови и програми од најразлични теми започнувајќи со важност и влијанието на тимското работење, развивање на т.н. емоционалната интелигенција, развивање на комуникациски способности и користење на разновидни алатки за комуникација и др.

Користејќи ги знаењата и техниките за промени во системскиот процес се создава можност за организациски развој кој се согледува преку развивање способност за адаптација, подобрување на внатрешните организациски односи, како и зголемување на способноста за жед кон процесот на учење и согледување на можности за разрешување на пројавените конфликтни ситуации.

На овој начин се јакнат и се зголемуваат внатрешните сили за промена во компанијата, како и надворешните сили кои произлегуваат од опкружувањето.

3.1 Имплементација на промената и предизвикан отпор кон неа

Кога креативните идеи ќе започнат да се применуваат од страна на вработените започнато е практикувањето на организациската промена. Дел од вработените сепак, заради пројавена неизвесност даваат отпор кон истата. Менаџерскиот тим треба подготвено да ја дочека оваа состојба, да применува соодветни техники со кои би се зголемила меѓусебната соработка. Потребно е применување на соодветни пристапи кои во одредени моменти треба да се применуваат, а тоа се:

1. Континуирана комуникација со вработените
2. Учество на сите вработени, а не само еден дел од нив
3. Континуирани преговори
4. Поддршка од врвните менаџери
5. Периодична употреба на присила

Табела 3. Методи за намалување на отпорот кон промени

Пристап	Кога да се употребува
Континуирана комуникација со вработените	Кога станува збор за техничка промена за која се потребни анализи и податоци за точно да се разбере промената
Учество на сите вработени, а не само еден дел од нив	Да се задоволи потребата на вработените да учествуваат во самиот процес и да го искажат својот став
Континуирани преговори	Бидејќи вработените ја имплементираат промената, можно е да се изгубат низ тој лавиринт, да се почувствува одредена криза во однесувањето
Поддршка од врвните менаџери	Има релокација на ресурси и за да се отстрани сомнежот во легитимноста на промената, потребна е поддршка од менаџментот
Периодична употреба на присила	Ако се воочи криза иницијаторите имаат моќ

4. ЗАКЛУЧОК

Организациските промени континуирано се присутни во организацијата. Се согледуваат преку менување на производи и технологија, но се чувствуваат и во организациското однесување преку промена на менталниот склоп на вработените. Промените се поттикнати од нови идеи, нови креативни решенија и иновации. Значи, се практикува, отворена, иновација за, отворени, умови.

Менаџерите чии цели се надминување на хипер конкурентноста преку континуиран организациски развој, размислуваат за потребата од промени, нејзината имплементација, како и можниот појавен отпор кон истата. Типични причини за отпор се недовербата, стравот од непознатото, несигурност, само – интерес. Потребна е анализа за дијагностицирање на пројавените бариери, но и план

за нивно надминување. Тоа се прави со употреба на преговори како формално средство за постигнување на меѓусебна соработка. Според степенот на кој се наоѓа организациската култура, во зависност од тоа дали таа е флексибилна или интерна, таа полесно е прифатена од вработените или се јавува отпор. Ако во организацијата има развиено претприемачки дух, тие организации многу полесно ја чувствуваат потребата од промени, но и имплементацијата на истата.

На индивидуално ниво, промените кај индивидуалците предизвикуваат страв од незнаење и предизвикуваат стресни состојби. Тие состојби се надминуваат со унапредување на комуникацискиот процес, како и со директно учество од самиот почеток кога се започнува со правење на планови за промени. Ако организацијата е поголема со поголем број на вработени, потежок е патот за поттикнување и спроведување на посакуваната промена, тоа е покомплексен процес кој трае со подолг временски рок.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Adapted from Patrick Reinmoeller and Nicole van Baardwijk, The Link Between Diversity and Resilience, MIT Sloan Management Review (Summer 2005), 61 – 65
- [2] Gustavsen, B., B. Hofmaier, M. Ekman Philips & Wikman, Concept – driven development and the organization of the process of change; an evaluation of the process of change, Vol.3 John Benjamins Publishing Company, Amsterdam \ Philadelphia, 2006, p. 118 – 123
- [3] Gustavsen B., B. Hofmaier, M. Ekman Philips & Wikman, Concept – driven development and the organization of the process of change; an evaluation of the process of change, Vol.3 John Benjamins Publishing Company, Amsterdam \ Philadelphia, 2006, p. 25
- [4] Glenn Rifkin, Competing Through Innovation: The case of Borderbund, Strategy + Business 11 (Second Quarter 1998), 48 – 58
- [5] Paul Hersey, Kennet H. Blanchard, Management of Organizational Behavior-Utilizing Human Resources, Fifth Edition, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1988
- [6] Richard L. Daft, Bureaucratic vs. Nonbureaucratic Structure in the Process of Innovation and Change, in Perspectives in Organizational Sociology: Theory and Research, ed. Samuel B. Bacharach (Greenwich, CT: JAI Press, 1982), 129 – 166

