





**KNOWLEDGE**



***INTERNATIONAL JOURNAL  
SCIENTIFIC PAPERS  
VOL 12.2***

***8-10 APRIL, 2016***

***BANSKO, REPUBLIC OF BULGARIA***

**INSTITUTE OF KNOWLEDGE MANAGEMENT**

**SKOPJE, MACEDONIA**



# **KNOWLEDGE**

## **International Journal Scientific papers Vol. 12.2**

### **Editing Board**

PhD Vlado Kambovski, PhD Robert Dimitrovski, PhD Predrag Trajković, PhD Maria Kavdanska, PhD Svetlana Trajković, PhD Zivota Radosavljevik, PhD Margarita Koleva, PhD Mile Matijević, PhD Nonka Mateva, PhD Rositsa Chobanova, PhD Mirjana Borota – Popovska, PhD Aleksandar Nikolovski, PhD Jove Kekenovski, PhD Marija Knezevik, PhD Ilija Nasov, PhD Irina Singaveskaya, , PhD Dzulijana Tomovska, PhD Oliver Dimitrijevik, PhD Nedzat Koraljic, PhD Nebojsa Pavlovik, PhD Nikolina Ognenska, PhD Dimitrija Popovski, PhD Lisen Bashkurti, PhD Tome Naumov, PhD Trajce Dojcinovski, PhD Jana Merdzanova, PhD Zoran Srzentic, PhD Nikolai Sashkov Cankov

**Preparing and correction:** Liljana Pushova, Jasmina Dimitrovska

**Print:** GRAFOPROM – Bitola

**Editor:** IKM – Skopje

### **For editor**

PhD Robert Dimitrovski

**KNOWLEDGE**

**International Journal Scientific Papers Vol. 12.2**

**ISSN 1857-92**

### SCIENTIFIC COMMITTEE

**President:** Academic, Prof. Vlado Kambovski PhD

- Prof. Robert Dimitrovski PhD, Faculty of Management, MIT University, Skopje (Macedonia)
- Prof. Zivota Radosavljevik PhD, Dean, Faculty FORCUP, Union University, Belgrade (Serbia)
- Prof. Rosica Cobanova PhD, Bulgarian Academy of Sciences (Bulgaria)
- Prof. Ilija Nasov PhD, Research and Development center PLASMA, Skopje (Macedonia)
- Prof. Aleksandar Nikolovski PhD, FON University, Skopje (Macedonia)
- Prof. Anita Trajkovska PhD, Rochester University (USA)
- Prof. Milan Radosavljevic PhD, Dean, Faculty of strategic and operational management, Union University, Belgrade (Serbia)
- Prof. Anka Trajkovska-Petkoska PhD, UKLO, Faculty of technology and technical sciences, Bitola (Macedonia)
- Prof. Predrag Trajkovic PhD, JMPNT, (Serbia)
- Prof. Lidija Tozi PhD, Faculty of Pharmacy, Ss. Cyril and Methodius University, Skopje (Macedonia)
- Prof. Bistra Angelovska, Faculty of Medicine, University "Goce Delcev", Shtip (Macedonia)
- Prof. Misho Hristovski PhD, Faculty of Veterinary Medicine, Ss. Cyril and Methodius University, Skopje (Macedonia)
- Prof. Jove Kekenovski PhD, Faculty of Tourism, UKLO , Bitola (Macedonia)
- Prof. Sasho Korunoski, Dean, Faculty of Tourism, UKLO, Bitola (Macedonia)
- Prof. Cvetko Andreevski, Vise rector, Faculty of Tourism, UKLO, Bitola (Macedonia)
- Prof. Margarita Koleva PhD, Dean, Faculty of Pedagogy, University Neofit Rilski, Blagoevgrad (Bulgaria)
- Prof. Aleksandar Donchev, MIT University, Faculty of Law, Skopje (Macedonia)
- Prof. Maria Kavdanska PhD, Faculty of Pedagogy, University 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. 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)
- Ljupco Naumovski PhD, Forum for Mobility and Research, Bitola (Macedonia)
- Prof. Oliver Iliev PhD , Faculty of Communication and IT, FON University, Skopje (Macedonia)
- Prof. Dimitrija Popovski PhD, Faculty of Sport, Ss. Cyril and Methodius University, Skopje (Macedonia)
- Prof. Yuri Doroshenko PhD, Dean, Faculty of Economics and Management, Belgorod (Russian Federation)
- Prof. Sashko Plachkov PhD, Faculty of Pedagogy, University Neofit Rilski, Blagoevgrad (Bulgaria)
- Prof. Ivan Petkov PhD, Rector, European Polytechnic University, Pernik (Bulgaria)
- Prof. Vladimir Lazarov PhD, European Polytechnic University, Pernik (Bulgaria)
- Prof. Tosko Krstev PhD, European Polytechnic University, Pernik (Bulgaria)
- Prof. Antoanela Hristova PhD, European Polytechnic University, Pernik (Bulgaria)
- Prof. Azra Adjajlic – Dedovic PhD, Faculty of criminology and security, Sarajevo (Bosnia & Herzegovina)
- Prof. Aleksandr Korablev, PhD, Dean, Faculty for economy and management, Saint Petersburg State Forest Technical University, Saint Petersburg (Russian Federation)
- Prof. Primoz Dolenc, PhD, Faculty of Management, Primorska University, Koper (Slovenia)

KNOWLEDGE WITHOUT BORDERS  
Eight International Scientific Conference (8-10.4.2016, Bulgaria)

---

- Doc. Igor Stubelj, PhD, PhD, Faculty of Management, Primorska University, Koper (Slovenia)
- Prof. Hristo Beloev PhD, Bulgarian Academy of Science, Rector of the University of Rouse (Bulgaria)
- Prof. Venelin Terziev PhD, University of Rouse (Bulgaria)
- Prof. Branko Sotirov PhD, University of Rouse (Bulgaria)
- Prof Karl Schopf, PhD, Akademie fur wissenschaftliche forchung und studium, Wien (Austria)
- Prof. Isa Spahiju PhD, International Balkan University (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. Laste Spasovski PhD, Vocational and educational centre, Skopje (Macedonia)
- Prof. Branislav Simonovic PhD, Faculty of law, Kragujevac (Serbia)
- Prof. Dragan Kokovic PhD, University of Novi Sad, Novi Sad (Serbia)
- Prof. Sasha Kicoshev PhD, University of Novi Sad, Novi Sad (Serbia)
- Prof. Pere Tumbas PhD, Faculty of Economics , University of Novi Sad , Subotica (Serbia)
- Prof. Natalija Kirejenko PhD, Faculty For economic and Business, Institute of Entrepreneurial Activity, Minsk (Belarus)
- Prof. Zoja Katru PhD, Prorector, Euro College, Istanbul (Turkey)
- Prof. Mustafa Kacar PhD, Euro College, Istanbul (Turkey)
- Prof Evgenia Penkova-Pantaleeva PhD, UNWE -Sofia (Bulgaria)
- Prof. Nikolina Ognenska PhD, Faculty of Music, SEU - Blagoevgrad (Bulgaria)
- Prof. Tihomir Domazet PhD, President of the Croatian Institute for Finance and Accounting
- Prof. Stojan Ivanov Ivanov PhD, Faculty of Public Health and Sport, SWU Neofit Rilski, Blagoevgrad (Bulgaria)
- Maja Lubenova Cholakova PhD, Faculty of Public Health and Sport, SWU Neofit Rilski, Blagoevgrad (Bulgaria)
- Daniela Ivanova Popova PhD, Faculty of Public Health and Sport, SWU Neofit Rilski, Blagoevgrad (Bulgaria)
- Prof. Branimir Kampl PhD, Institute SANO, Zagreb (Croatia)
- 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. Helmut Shramke PhD, former Head of the University of Vienna Reform Group (Austria)
- Prof. Ahmad Zakeri PhD, University of Wolver Hampton, (United Kingdom)
- Prof. Tzako Pantaleev PhD, NBUniversity , Sofia (Bulgaria)
- Prof. Lisen Bashkurti PhD, Global Vice President of Sun Moon University (Albania)
- Prof. Baki Koleci PhD , University Hadzi Zeka , (Kosovo)
- Prof. Ivana Jelik PhD, University of Podgorica, Faculty of Law, (MNE)
- Prof. Islam Hasani PhD, Kingston University (Bahrein)
- Prof. Rumen Valcovski PhD, Imunolab Sofia (Bulgaria)
- Prof. Jonko Kunchev PhD, University „Cernorizec Hrabar“ - Varna (Bulgaria)
- Prof. Nedjad Korajlic PhD, Faculty of criminology and security, Sarajevo (Bosnia & Herzegovina) - Prof. Alisabri Sabani PhD, Faculty of criminology and security, Sarajevo (Bosnia & Herzegovina)
- Prof. Jova Ateljevic PhD, Faculty of Economy, University of Banja Luka, (Bosnia & Herzegovina)
- Prof. Branislav Simonovic PhD, Faculty of law University of Kragujevac (Serbia)
- Doc. Tatyana Sobolieva PhD, State Higher Education Establishment Vadiym Getman Kiyev National Economic University, Kiyev (Ukraine)
- Prof. Svetlana Trajkovic PhD, High college for professional applied studies, Vranje (Serbia)

KNOWLEDGE WITHOUT BORDERS  
Eight International Scientific Conference (8-10.4.2016, Bulgaria)

---

- Prof. Suzana Pavlovic PhD, High health – sanitary school for professional studies, Belgrade (Serbia)
- Prof. Zorka Jugovic PhD, High health – sanitary school for professional studies, Belgrade (Serbia)
- Prof. Dragan Marinkovic PhD, High health – sanitary school for professional studies, Belgrade (Serbia)
- Prof. Dusan Ristic, PhD Emeritus – Faculty of Management, Sremski Karlovci (Serbia)
- Prof. Rumen Stefanov, PhD, Dean, Faculty of public health, Medical University of Plovdiv (Bulgaria)
- Prof. Stojna Ristevska PhD, Dean, High Medicine School, Bitola, (Macedonia)
- Prof. Snezana Stoilova, PhD, High Medicine School, Bitola, (Macedonia)
- Prof. Lence Mircevska PhD, High Medicine School, Bitola, (Macedonia)
- Prof. Dzulijana Tomovska, PhD, Dean, Faculty of Biotechnical sciences, Bitola (Macedonia)
- Prof. Mitre Stojanovski PhD, Faculty of Biotechnical sciences, Bitola (Macedonia)
- Prof. Ljupce Kocovski PhD, Faculty of Biotechnical sciences, Bitola (Macedonia)
- Prof. Vasil Zecev PhD, College of tourism, Blagoevgrad (Bulgaria)
- Prof. Nikola Bozkov PhD, College of tourism, Blagoevgrad (Bulgaria)
- Prof. Vasil Pehlivanov PhD, College of tourism, Blagoevgrad (Bulgaria)
- Prof. Oliver Dimitrijevic PhD, High medicine school for professional studies “Hipokrat”, Bujanovac (Serbia)
- Prof. Erzika Antic PhD, High medicine school for professional studies “Hipokrat”, Bujanovac (Serbia)
- Prof. Jelena Stojanovic PhD, High medicine school for professional studies “Hipokrat”, Bujanovac (Serbia)
- Prof. Miodrag Smelcerovic PhD, High medicine school for professional studies “Hipokrat”, Bujanovac (Serbia)
- Doc. Marija Kostić PhD, Faculty of Hotel Management and Tourism, Vrnjačka Banja (Serbia)
- Doc. Sandra Živanović PhD, Faculty of Hotel Management and Tourism, Vrnjačka Banja (Serbia)
- Doc. Snežana Milićević PhD, Faculty of Hotel Management and Tourism, Vrnjačka Banja (Serbia)
- Doc. Nebojsa Pavlovic PhD, Faculty of Hotel Management and Tourism, Vrnjačka Banja (Serbia)
- Prof. Kamal Al-Nakib PhD, College of Business Administration Department, Kingdom University (Bahrain)
- Venus Del Rosario, Arab Open University (Philippines)
- Nishad M. Navaz, Kingdom University (India)

## Contents

|  |    |
|--|----|
| CAREER MATURITY OF THE MACEDONIAN WORKFORCE.....   | 15 |
| Mirjana Borota Popovska, PhD .....   | 15 |
| Marija Topuzovska Latkovikj, PhD.....  | 15 |
| Vesna Zabijakin Catleska, PhD .....  | 15 |
| CONTEMPORARY ASPECTS OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT – GENERATIONAL DIFFERENCES WITHIN THE NEW EUROPEAN ECONOMY BASED ON KNOWLEDGE ..... | 23 |
| Georgi Georgiev, Ph.D .....  | 23 |
| CREATIVITY AND KNOWLEDGE MANAGEMENT.....   | 33 |
| Jevtic Petronije PhD.....  | 33 |
| Jevtic Miroslava .....   | 33 |
| FUNCTIONING OF PUBLIC EMPLOYMENT SERVICES IN PERSPECTIVE 2020 .....  | 41 |
| Venelin Terziev, Ph.D.....   | 41 |
| Ekaterina Arabska, Ph.D.....   | 41 |
| MANAGEMENT OF THE QUALITY OF EDUCATION PROCESS AND RELATED TEACHING EXPERIENCE .....   | 51 |
| Petya Kasnakova.....   | 51 |
| PLACE OF THE TEACHING METHODS IN THE CONTEMPORARY SCIENTIFIC AND EDUCATIONAL SYSTEM .....  | 55 |
| Violeta Dimova Ph.D.....   | 55 |
| Biljana Ivanova M.A.....   | 55 |
| PREPARING TOMORROW'S SCIENCE TEACHERS TO USE.....  | 59 |
| NEW TECHNOLOGY .....   | 59 |
| Snezana Stavreva Veselinovska Ph.D.....  | 59 |
| POSSIBILITIES FOR STUDENT COGNITIVE DEVELOPMENT USING EDUCATIONAL TASKS.....   | 65 |
| Magdalena Shekerliyska .....   | 65 |
| Velichka Dimitrova PhD.....  | 65 |
| TRANSFER OF KNOWLEDGE - AN IMPORTANT TOOL FOR SUCCESSFUL IMPLEMENTATION OF THE YOUTH IN THE LABOUR MARKET .....                        | 69 |
| Kamelia Petkova, PhD.....  | 69 |
| KNOWLEDGE WITHOUT BORDERS AND ORGANIZATION OF LEARNING.....  | 74 |
| Ljiljana Stošić Mihajlović PhD.....  | 74 |
| Svetlana Trajković PhD .....   | 74 |
| BALKAN AND EUROPEAN SECURITY PERSPECTIVE AND THE REFUGEE CRISIS .....  | 81 |
| Maja Miskovska Ph.D.....   | 81 |
| m-r Katerina Serjoska Zdraveska.....   | 81 |



|  |     |
|--|-----|
| APPROACHES TO SOCIAL ADAPTATION OF SERVICEMEN DISCHARGED OF MILITARY SERVICE.....                              | 85  |
| Venelin Terziev, PhD.....  | 85  |
| Plamen Bogdanov, PhD.....  | 85  |
| Veselin Madanski, PhD.....   | 85  |
| Svilen Stefanov, PhD.....  | 85  |
| RESTORATIVE JUSTICE IN BOSNIA AND HERZEGOVINA .....  | 98  |
| Azra Adžajlić-Dedović, PhD.....  | 98  |
| Haris Halilović, PhD.....  | 98  |
| Edita Hasković, MA.....  | 98  |
| BINDING ARBITRATION CLAUSE IN CONSUMERS AGREEMENTS.....  | 104 |
| Sasa Dukoski.....  | 104 |
| Marija Dukoska.....  | 104 |
| Maja Veljanova.....  | 104 |
| DETERMINATION OF ATTRIBUTES SPECIFICS OF ADMINISTRATIVE LAW RELATIONS WITHIN THE SET OF SOCIAL RELATIONS ..... | 107 |
| Dejan Vitanski PhD.....  | 107 |
| EUROPE'S MIGRATION CRISIS: EUROPEAN UNION AT FAILURE.....  | 113 |
| Ivica Josifovic, PhD.....  | 113 |
| Zlatko Keskoski, PhD.....  | 113 |
| CONTRACTING IN PUBLIC HEALTH SYSTEM.....   | 119 |
| Igor Tanturovski PhD.....  | 119 |
| ACQUISITION OF REAL SERVITUDE OF ROAD .....  | 127 |
| Jasna Mladenovska Ph.D.....  | 127 |
| THE PLACE AND THE ROLE OF SECONDARY GENERAL ACTS IN THE LEGAL SYSTEM OF LAWS .....                             | 133 |
| Dejan Vitanski PhD,.....   | 133 |
| JURIDICAL-PENAL APPROACH TO THE JUVENILE DELINQUENCY ACCORDING TO THE PENAL LEGISLATION OF MACEDONIA .....     | 139 |
| Ersin Sulejmani, MSc.....  | 139 |
| HISTORICAL DEVELOPMENT OF CONTRACTS IN MACEDONIA .....   | 143 |
| Jasna Mladenovska Ph.D.....  | 143 |
| INTERCULTURAL COMPETENCE DEVELOPMENT FOR HEALTH CARE PROVIDERS .....   | 149 |
| Ivan Blazhevski, Ph.D.....   | 149 |
| PRINCIPLES OF THE JUDICIARY IN US.....   | 157 |
| Petar Bakievski.....   | 157 |

|  |     |
|--|-----|
| TENDENCIES AND ATTEMPTS OF THE COUNTRIES OF THE NATIONAL DEMOCRACY FOR EXEMPTION FROM THE INFLUENCE OF USSR .....  | 161 |
| Goranco Jakimov PhD .....  | 161 |
| THE CORRUPTION IN GERMANY .....  | 165 |
| Natasha Georgieva Hadji Krsteski .....   | 165 |
| EUROPEAN SECURITY AND DEFENCE POLICY (ESDP) AND THE COMMON EUROPEAN INTELIGENT SISTEM: NEW POSSIBLE CHALENGE TO PREVENTIVE DIPLOMACY FIGHTING TERRORISM .....                                    | 169 |
| Refet Elmazi.....  | 169 |
| THE DYNAMICS OF THE MOVEMENT OF PASSENGERS AND TOURISTS AT THE MAIN BORDER CORRIDOR 8, BETWEEN REPUBLIC OF MACEDONIA-ALBANIA.....  | 175 |
| Zija Zimeri Ph. D .....  | 175 |
| Loku Nadire .....  | 175 |
| MONETARY INSTRUMENTS OF THE MONETARY POLICY IN THE REPUBLIC OF MACEDONIA .....   | 181 |
| Neritan Turkeshi, PhD .....  | 181 |
| Nuhi Sela, PhD.....  | 181 |
| ENSURING SUSTAINABLE DEVELOPMENT AND A COMPETITIVE ADVANTAGE ENTREPRENEURIAL COMPANIES THROUGH THEIR CONTINUOUS INVOLVEMENT IN THE USE OF THE POSSIBILITIES OF INSTITUTIONAL INFRASTRUCTURE..... | 185 |
| M.Sc Marija Georgievska .....  | 185 |
| Assoc. Dr. Sci. Ljubisha Nikolovski.....   | 185 |
| THE IMPACT OF THE HUMAN RESOURCES ON THE EFFECTIVENESS OF THE COMPANIES .....  | 190 |
| Marija Avramoska .....   | 190 |
| Vladimir Avramoski .....   | 190 |
| THE RELATIONSHIP LEADER - SUBORDINATE AS A PRERECQUISITE FOR THE SUCCESS OF THE PERFORMANCE OF THE COMPANY .....   | 193 |
| Ana Petrovska .....  | 193 |
| Igor Tanturovski PhD .....   | 193 |
| MANAGEMENT OF QUALITY EDUCATION IN THE TURIST INSTITUTIONS.....  | 199 |
| Gezim Shabani, MSc .....   | 199 |
| Jusuf Fejza, PhD .....   | 199 |
| IMPLEMENTATION OF POST-COSTUMER SERVICE CONTACT IN AUTOMOTIVE CENTER FOR VEHICLES .....  | 203 |
| Vasil Stamboliski MSc .....  | 203 |
| STRATEGIES FOR INVESTING IN THE CAPITAL MARKET USING THE FUNDAMENTAL AND TECHNICAL ANALYSIS OF STOCKS .....  | 209 |
| Nada Petrusheva Ph.D .....   | 209 |
| Igor Jordanoski, MSc .....   | 209 |

|   |     |
|---|-----|
| THE INFLUENCE OF MNEs IN THE AUTOMOTIVE INDUSTRY ON EU-CHINA FOREIGN POLICY AND INTERNATIONAL RELATIONS .....                       | 215 |
| Daniela Cvetanovska M.Sc. ....  | 215 |
| STATE OF THE LABOUR MARKET IN BULGARIA .....  | 221 |
| Venelin Terziev, Ph.D. ....   | 221 |
| Ekaterina Arabska, Ph.D. ....   | 221 |
| MARKETING MIX COMPARISON BETWEEN TWO CONTEMPORARY BANKS .....   | 237 |
| Igor Tanturovski PhD .....  | 237 |
| Ana Petrovska .....   | 237 |
| BUSINESS PLAN FOR INVESTMENTS FINANCED BY PRE-ACCESSION ASSISTANCE FROM THE EU IN MACEDONIA FOR IPARD RURAL DEVELOPMENT FUNDS ..... | 243 |
| Maja Pehcevska .....  | 243 |
| KOSOVO IN CONDITIONS OF GLOBAL FINANCIAL AND ECONOMIC CRISIS ON THE NATIONAL AND INTERNATIONAL LEVEL .....                          | 247 |
| Afërdita Shabani, MSc .....   | 247 |
| WITHDRAWAL OF FOREIGN INVESTMENT IN KOSOVO AND THE IMPACT OF COMPETITION IN THIS AREA .....   | 255 |
| Halit Shabani, PhD .....  | 255 |
| Enkeleda Lulaj , MSc .....  | 255 |
| BUSINESS PLANNING AND PROJECTION AND THEIR SIGNIFICANCE IN THE ENVIRONMENTAL MANAGEMENT .....                                       | 259 |
| Vlado Velkoski .....  | 259 |
| Simona Babalievaska .....   | 259 |
| THE AGE OF AGILE PROJECT MANAGEMENT .....   | 263 |
| Vladimir Gonovski .....   | 263 |
| Sandra Gonovska .....   | 263 |
| THE GLOBAL MARKET AND THE GLOBAL WORK FORCE .....   | 267 |
| Silvana Jovcheska, Ph.D .....   | 267 |
| Natka Jankova MA, .....   | 267 |
| VALUE OF HUMAN CAPITAL IN THE MODERN AGE OF ECONOMY KNOWLEDGE WITHOUT BORDERS .....   | 273 |
| Svetlana Trajkovic, PhD .....   | 273 |
| Zoran Antic .....   | 273 |
| Liljana Stosic Mihajlovic PhD .....   | 273 |
| STATUS AND ROLE OF WOMEN IN MANAGING PROCESSES AND PROCESSES OF MAKING BUSINESS DECISIONS .....                                     | 281 |
| Liljana Pushova, MSc .....  | 281 |
| Maja Randjelovic, MSc .....   | 281 |

|  |     |
|--|-----|
| Marko Jankovic, PhD.....   | 281 |
| FROM DATA TO MEANINGFUL KNOWLEDGE – DATA MINING IN HEALTHCARE .....  | 285 |
| Antoniya Yaneva .....  | 285 |
| ONE APPLICATION OF MATHEMATICAL MODELING ON ADAPTIVE.....  | 291 |
| E-LEARNING SYSTEM.....   | 291 |
| Emilija Spasova Kamčeva Ph.D .....   | 291 |
| Lidija Goračinova-Ilieva Ph.D.....   | 291 |
| FROM A HOBBY TO A MULTIMILLION INDUSTRY.....   | 297 |
| Simeon Simov, PhD.....   | 297 |
| GLOBALIZATION AND MODERN ECONOMIC REALITY .....  | 301 |
| Arsim Sinani .....   | 301 |
| CONTENTS OF TOTAL NITROGEN AND PROTEINS IN CERTAIN WHEAT SPECIES<br>CULTIVATED IN THE SKOPJE REGION .....                          | 305 |
| Petar Petrov.....  | 305 |
| Lenka Cvetanovska.....   | 305 |
| AVAILABILITY OF SOIL WATER AND FUNDAMENTAL CONCEPTS ABOUT RELATIONS<br>BETWEEN PLANTS AND WATER.....                               | 309 |
| Vesna Markoska.....  | 309 |
| Petar Petrov.....  | 309 |
| CHARACTERISTICS OF LAKE OHRID.....   | 315 |
| Katerina Belichovska, PhD.....   | 315 |
| Daniela Belichovska, PhD .....   | 315 |
| POTENTIAL EROSION DETERMINATION MODELS .....   | 321 |
| Biljana Janevska.....  | 321 |
| MEDICINAL AROMATIC AND SPICE PLANTS .....  | 323 |
| Dragan Jovanov .....   | 323 |
| Blagica Cekova .....   | 323 |
| USE OF PESTICIDES – HERBICIDES .....   | 327 |
| Bojan Mitrovski .....  | 327 |
| Dragan Jovanov .....   | 327 |
| Blagica Cekova .....   | 327 |
| Gligor Zafirov.....  | 327 |
| COMPARISONS AND MEANINGS OF THE NOTION OF “HORIZON” IN THE INDIAN<br>BUDDHIST PHILOSOPHY AND THE TOPICAL PHILOSOPHY OF JAPAN ..... | 331 |
| Zlatko Popovski, PhD candidate.....  | 331 |
| Vesna Pavlocič, MA .....   | 331 |
| THE ROLE AND IMPORTANCE OF OTTOMAN OFFICE .....  | 337 |

|   |     |
|---|-----|
| Refide Shaini MSc .....   | 337 |
| Ph.D Violeta Dimova.....  | 337 |
| ORIENTATION OF PRESCHOOLERS IN TIME BY THE IDEA OF THE TIME<br>BENCHMARKS AND RELATIONS .....   | 341 |
| Margarita Nikolova Mezerlieva .....   | 341 |
| KNOWLEDGE AGAINST STEREOTYPES AND STIGMA – A WAY FOR PREVENTION OF<br>HIV/AIDS .....  | 345 |
| Rumiana Budjeva, Ph.D.....  | 345 |
| THE IMPLEMENTATION OF COMMUNICATIVE LANGUAGE TEACHING (CLT) IN AN EFL<br>CONTEXT: A CASE STUDY OF LEARNERS' ATTITUDES AND PERCEPTIONS .....   | 351 |
| Ekrem Eroz, PhD .....   | 351 |
| Azamat A. Akbarov, Ph.D .....   | 351 |
| ART CLASSES FOR 21st CENTURY .....  | 357 |
| Vojislav Ilic.....  | 357 |
| Andrijana Sikl-Erski .....  | 357 |
| FACTORIAL STRUCTURE OF CROUCH&RITCHIE MODEL OF DESTINATION<br>COMPETITIVENESS ADAPTED AND APPLIED TO THE SPORT TOURIST WITH DEFFERENT<br>SOCIODEMOGRAPHIC FEATURES IN THE REPUBLIC OF MACEDONIA ..... | 363 |
| Liza C. Pantekovska, PhD .....  | 363 |
| THE IMPORTANCE OF STRATEGIC MARKETING IN TNE SPORTS ORGANIZATIONS.....  | 369 |
| Vojkan Bizic .....  | 369 |
| TRANSPOSITIONAL USAGE OF FORMS OF GRAMMATICAL TENSES .....  | 373 |
| Violeta Nikolovska PhD .....  | 373 |
| A DIALOGICAL REWRITTING OF THE PAST AND ITS PLACE(MENT) IN A<br>CONTEMPORARY CONTEXT .....  | 379 |
| (THROUGH THE POSTMODERN EYE OF THE NOVEL <i>THE PROPHET OF DISCANTRIA</i> BY<br>DRAGI MIHAJLOVSKI).....   | 379 |
| Bijlana Rajčinova-Nikolova.....   | 379 |
| THE ROLE OF GAME WITHIN THE CONTEXT OF FUNCTIONAL LITERACY OF<br>PUPILS OF THE ELEMENTARY SCHOOL AGE .....  | 385 |
| Iva Andonova Stamenova .....  | 385 |
| HEIDEGGER'S DESUBJECTIVISATION OF THE SUBJECTIVIST AESTHETICS.....  | 389 |
| Zlatko Popovski, PhD candidate.....   | 389 |
| EFFICIENT MANAGEMENT OF THE EMPLOYEES IN THE COMPANIES .....  | 395 |
| Slobodanka Kozuharova MSc.....  | 395 |
| Todor Kozuharov .....   | 395 |
| ABILITIES OF THE LEADER IN THE TEAMWORK .....   | 399 |
| Kujtim Kasami MSc .....   | 399 |
| ASSISTIVE TECHNOLOGIES FOR BLIND AND VISUALLY IMPAIRED .....  | 405 |

|  |     |
|--|-----|
| Hermina Gadjova .....                            | 405 |
| DISCRIMINATION IN THE REPUBLIC OF MACEDONIA..... | 411 |
| Nulifer Sali.....                                | 411 |



## CAREER MATURITY OF THE MACEDONIAN WORKFORCE

**Mirjana Borota Popovska, PhD**

Centre for Management and Human Resource Development,  
Institute for Sociological, Political and Juridical Research - Skopje, Republic of Macedonia  
[mborota@isppi.ukim.edu.mk](mailto:mborota@isppi.ukim.edu.mk)

**Marija Topuzovska Latkovikj, PhD**

Centre for Management and Human Resource Development,  
Institute for Sociological, Political and Juridical Research, Republic of Macedonia  
[marija\\_t@isppi.ukim.edu.mk](mailto:marija_t@isppi.ukim.edu.mk)

**Vesna Zabijakin Catleska, PhD**

Centre for Management and Human Resource Development,  
Institute for Sociological, Political and Juridical Research, Republic of Macedonia  
[vesna.catleska@isppi.ukim.edu.mk](mailto:vesna.catleska@isppi.ukim.edu.mk)

**Abstract:** This research paper is based upon the widely accepted definition of the career as a progress and actions taken by a person throughout a lifetime, especially those related to that person's occupations. The objective dimension of the career understands a combination and sequence of roles played by a person during the course of a lifetime, while the subjective dimension imply certain change of the values, attitudes and motives which occur in the work life of the individual.

The questions about the career and the career development are equally important both for the individuals and as well for the nation. The individual's career is a result of the interaction between the external and internal factors. From the external factors' view point; especially if we bear in mind how the globalization affects the individuals in all of the life spheres, we are interested about its influence over the career aspirations. The high rate of unemployment and the development of the new technologies are also considered as significant factors. From the internal factors' view point; the subject of interest are the personal career goals and the self-actualization path of the individuals.

Therefore the paper is focused at the individual in the world of work, through analysis of the main attitudes toward the career development. The results of this kind of research can be useful for the creators of the national policies for the employed and unemployed workforce, but also for the organizations, career centers and the individuals.

**Key words:** career maturity, career development, Macedonian workforce.

### Introduction

Career maturity is central to a development approach to understanding career behavior and involves an assessment of an individual's level of career progress in relation to his or her career-relevant development tasks (Crites, 1976). It refers, broadly, to the individual's readiness to make informed, age-appropriate career decisions and cope with career development tasks (Savickas, 1984). Definitions include the individual's ability to make appropriate career choices, including awareness of what are required to make a career decision and the degree to which one's choices are both realistic and consistent over time (Crites, 1978; Levinson, Ohler, Caswell & Kiewra, 1998).

Initially called 'vocational maturity', the construct now known as 'career maturity' was introduced by Super (1957). Super (1969, 1980, 1990) suggested that career choice and development is essentially a process of developing and implementing a person's self-concept. CM is the extent to which individuals are able to make career-related choices independently, and was defined by Super as the "individual's readiness to cope with the developmental tasks (for) that stage of development" (1990; p. 213). Though specifying career development stages from early adolescence through to retirement age, Super and his colleagues devoted their initial efforts to theorising about and studying adolescents in their high school years and into early adulthood.

Savickas (1997) had critics about the construct and have argued that its fragmented structure and lack of parsimony were major weaknesses. He called for the inclusion of learning and decision-making processes into the model and the replacement of the construct of maturity with one of adaptability. Savickas noted that adaptability refers to "the quality of being able to change, without great difficulty, to fit new or changed circumstances" (p. 254). Supporting this, Raskin (1998) proposed that "career adaptation is a richer, broader, developmental construct than career maturity" (p. 34).

Several assessment instruments have been constructed to measure CM. One of the most widely used, the Career Maturity Inventory (CMI; Crites, 1973), was designed to test attitudes in regard to decisiveness, involvement, independence, orientation and compromise. It also contains a competence test that assesses knowledge in terms of selfappraisal, occupational information, goal selection, planning and problem solving. The CMI, and the Career Development Inventory (CDI; Super, et al., 1988), another instrument designed to measure CM, have



acquired adequate psychometric validation to warrant their continued use (Levinson, Ohler, Caswell & Kiewra, 1998).

The career maturity according Super includes five dimensions: career planning (ability to learn from the experience and to anticipate the future); career exploration (ability to ask questions and to collect information about the career possibilities); career decision making (ability to make career choices based on the knowledge about principles of making decisions); world-of work information (ability to collect information about the world of work) and knowledge of preferred occupational group (individual's knowledge of what workers in different occupations do).

Crite's (1971) model of career maturity (CMI) proposed that it consists of affective and cognitive dimensions. The cognitive dimension is composed of decision-making skills; the affective dimension includes attitudes toward the career decision-making process. He and his colleagues (Ginzberg, Ginsburg, Axelrad, & Hernia, 1951) proposed that vocational choice is a developmental process which spans the years from late childhood to early adulthood when the individual enters the world-of-work. They divided the process into three periods, each of which was characterized by the factor that was paramount in decision-making during a given stage of career development. First comes the Fantasy period, in which the desire to be grown-up largely determines the child's choices; next is the Tentative period, in which choices are based successively upon a consideration of the adolescent's interests, capacities, and values; finally there is the Realistic period, in which there is an increasing cognizance of the limits of choice and a progressive narrowing down of feasible career options until one is specified and implemented. Ginzberg also notes that the career decision making process is generally irreversible, in that making new choices becomes more and more difficult as old ones are acted upon. Ultimately, Ginzberg maintains that the vocational choice process, because of the factors which impinge upon it and its irreversible nature, culminates for most individuals in a compromise between what they want and what they can realistically have. Thus, in contrast to trait-and factor conceptions of vocational choice, Ginzberg proposed that career decision-making is a developmental process, which is largely irreversible and which eventuates in compromise between needs and realities.

Career planning is a personal responsibility of the individual, and the career development understands self direction toward gaining skills for managing own education and employment. According to Schermerborn, Hunt, and Osborn (2004)

‘Career planning is a process of systematically matching career goals and individual capabilities with opportunities for their fulfillment’. In the frames of the lifelong learning, public policies support the vocational education and training (Wallenborn, 2010) by educational programs and career counseling of the youth and adults, employed or unemployed (OECD & European Commission, 2004). The awareness for the career possibilities realized through the development plan for one's own career is maybe the most significant aspect for career maturity of the individual, which will provide adaptability in the world of work.

Numerous studies investigated correlates of career maturity or adaptability and showed that its aspects relate to gender, age, or work experience (Patton & Creed, 2001). Other studies showed that predictors of more career adaptability include career decision making self-efficacy beliefs, personality traits, or parental behavior and attachment (e.g., Bartley & Robitschek, 2000; Betz & Klein Voyten, 1997; Kracke, 2002).

### **Methodology**

For the needs of the research a 10-item questionnaire was developed, which measured the following variables important for the career maturity and adaptability: *self-assessment* (of the knowledge, skills and abilities; personal strengths and weaknesses); *career exploration* (usage of sources for exploration of the career possibilities); *career planning* (career path; career-related realistic goals and concrete actions); *career development and guidance* (attendance of available lifelong learning and/or employment programs). The research sample was representative (N=1200), target population was the Macedonian active workforce. Data was processed and analyzed in SPSS, by using appropriate quantitative techniques at uni-variate (distribution in frequencies), bi-variate (Independent samples T-test, correlations) and multi-variate level (one way ANOVA) which are typical for the descriptive and explanatory research methods. Career maturity and adaptability differences based on the demographic characteristics were also in the focus of the analysis. The level of significance was  $\alpha=0.05$  (95% confidence), what makes the results *generalizable*.

### **Results**

In order to explore cognitive dimension of the career maturity, in the first section of the questionnaire containing two questions, respondents were asked to express their attitudes on the basis of self-assessment of their knowledge, skills and abilities. The first question was: “How much you agree with the statement: *I possess the necessary knowledge, skills and abilities to realize a solid career in the profession I had chosen?*” The data show that more than half of the respondents (27.3% strongly agree and 31.4% agree) believe that they possess necessary knowledge, skills and abilities to realize a solid career in the profession they have chosen. Much less

respondents (17.3%) partly agree and even less (3.3% do not agree and 0.7% strongly disagree) reported that they do not possess the necessary knowledge, skills and abilities. 19.8% stated no answer/do not no.

Second question aims to examine the attitudes of respondents in respect to their weaknesses. When they were asked: *“How much you agree with the statement: I know what my weaknesses are that need to be improved in order to build a successful career?”* more than half are aware of their weaknesses (20.8% strongly agree and 36.4% agree), 17.4% are partly aware, 4.6% are not aware, while 20.8% do not know what their weaknesses are. The second section of the questionnaire refers to the career awareness and career development planning which are important aspects of career maturity and career adaptability. Developing career awareness and career planning imply gaining knowledge about the career paths and [job opportunities](#) within the wider world of work. In that sense, the respondents were asked to specify sources they commonly used to find information about career opportunities related to their profession (*Q: Which of the following sources you use most often to find information about career opportunities related to your profession?”*). The data indicated that dominant source of information is the internet (33.1%), followed by conversation with people who are successful in the same profession (18.9%), sources such as specific companies, institutions, and employers that are relevant to their career opportunities (16%). On the opposite side are those who don't use any of the foregoing (18.5%) and those who don't answer (13.5%).

When it comes to whether they have prepared a career plan for the next 5 years (*Q: “Do you have prepared a career plan for the next five years?”*), only 23.2% have a career plan, 29% have partially developed plan or still considering on it. More than a third (35.3%) don't have any plan, and 12.6% have no answer/do not now.

Those respondents who said that they have prepared a career plan, take the following steps for its realization (*Q: “In order to achieve your career plan, which of the following steps are you taking?”*), demonstrating interest in: continuing education (14.5%), trends in the profession (9.8%), attending specific courses (8.8%), other possible routes of their own career (8.1%), professional associations (4.3%). For nearly 20% of respondents can be concluded that the achievement of the career plan is questionable given that 5.7% chose “none of the above steps” while 13.8% no answer/ do not know.

Possession of CV is a concrete form that implies readiness to realize the career plan. According to the responses to the question: "Do you have a CV?", it can be summarized that half of the respondents (49.2%) answered in the affirmative way. Of these, 26.6% have some short form, 10.3% have in the Europass format, 12.3% said they own several types that are used for different needs. On the other hand, it can be concluded that the other half of the respondents in the sample have no CV or, more accurately, 31.5% have not at all, 11.5% had no answer, while 7.9% did not know what's a CV.

The results of the next question: *“How much you agree with the statement: When I have particular barriers to achieving my career plans, I always determine the steps that need to take to overcome problems related to my career development?”*, shows that almost half of the respondents or 46.4% (13,3 strongly agree and 33,1% agree) agree that they are taking steps to overcome the barriers that can jeopardize their career plans. With this view, partially agree 22.2% and no answer 25.8%.

The answers of the next question: *“How much you agree with the statement: If I am not satisfied with the way my career goes, I am prepared to change profession?”* provides better understanding of the career awareness and career adaptability in the fast changing environment. Actually, a considerable amount of the respondent (34.8%) are prepared to change their profession (9.5% strongly agree and 25.3% agree), other 22.6% partly agree. It is notable that those who do not accept to change the profession are less than from the previous (14.9% disagree and 4.8% strongly disagree). However, a fifth of the respondents (22.9%) still do not know what would they do on this matter.

The results of the general distribution of responses to the question: *“How do you see the future of your career development?”* suggest that a third of Macedonia's working population believes that the career prospects will remain the same as they are now (34,7%), 20,2% believe it would be very or moderately deteriorated (7,1% and 13,1% respectively), 23,6% expect it to be very or moderately improved (4,3% and 19,3% respectively). One fifth do not know or had no answer (21,6%).

The last section covers the aspect of lifelong learning and development opportunities for greater employability. In that sense, the public policies support vocational education and training through educational programs and career guidance (Wallenborn, 2010). In order to examine the interests of the working population for attending such programs, and the programs offered by diverse education centers, both public and private, respondents were asked to identify those programs in which they have participated (*Q: Which of the following development and career advancement programs you have used so far?”*(multiple answers). The most important finding is that nearly half of the Macedonian working population has not attended any program, career counseling or training so far (45.4%). Nearly a fifth or 19,8%, attended trainings and courses offered by educational centers (such as foreign language, computer skills or other skills as managerial, entrepreneurial, technical, mathematical, interpersonal, etc.). 12.8% did not know or had no answer. It is notable that a very small percentage of respondents have used programs offered by public agencies (Employment Agency of the RM – 8.2%; Agency for promotion of entrepreneurship of RM – 1.3%) or programs offered by municipalities and

**KNOWLEDGE WITHOUT BORDERS**  
 Eight International Scientific Conference (8-10.4.2016, Bulgaria)

local authorities – 7.2%. Only 5.2% have attended training courses organized by non-governmental organizations and 3.1% benefited from services of university career centres.

Bivariate analysis was conducted in order to investigate the relationship among the variables that were measured on the 5-points Likert scale. Results from the Pearson's correlation analysis showed statistically significant relationship among studied variables (Table 1). From moderate to strong positive correlation was found between the level of possessing the knowledge, skills and abilities and the level of awareness of the weaknesses that need to be improved ( $r=0.651$ ,  $p=0.000$ ). Also, statistically significant moderate positive relationship is revealed between the level of possessing the knowledge, skills and abilities and taking steps to overcome barriers ( $r=0.463$ ,  $p=0.000$ ). Furthermore, when awareness about the weaknesses increases, taking steps to overcome barriers also increases ( $r=0.416$ ,  $p=0.000$ ). Variable prepared career plan was positive connected with the following variables: level of possessing the knowledge, skills and abilities ( $r=0.310$ ,  $p=0.000$ ), taking steps to overcome barriers ( $r=0.298$ ,  $p=0.000$ ), as well with the level of awareness of the weaknesses that need to be improved ( $r=0.252$ ,  $p=0.000$ ), although these correlations are weak.

In order to examine whether gender has an impact on the variables measured by scale, independent-samples t-test was applied. Statistically significant difference was determined only in relation to the self-awareness of weaknesses need to be improved.

The male respondents were more aware of their weaknesses, unlike the females (Table 2). For other variables measured by scale, variable gender is not a significant predictor.

Table 2. T-test results for gender differences in relation to the awareness of their own weaknesses

| I know what my weaknesses are that need to be improved in order to build a successful career. | Gender | N   | Mean | t | p<0.05<br>(p=0.023) |
|---|--------|-----|------|---|---------------------|
|   | Male   | 553 | 2.58 |   |                     |
|   | Female | 507 | 2.38 |   |                     |

For testing the difference within groups in relation to the respondent's educational level, one way ANOVA was applied. Summary of the results are presented in Table 3. Additionally, Tukey post-hoc test was used in order to see the difference between the groups.

Table 3. Results of comparing the variables' group means in relation to the educational level

| Variables   | Educational level        |
|---|--------------------------|
| I possess the necessary knowledge, skills and abilities to realize a solid career in the profession I had chosen.   | F(3,1056)=51.90, p=0.000 |
| I know what my weaknesses are that need to be improved in order to build a successful career.   | F(3,1056)=49.11, p=0.000 |
| Do you have prepared a career plan for the next five years?   | F(3,1056)=37.79, p=0.000 |
| When I have particular barriers to achieving my career plans, I always determine the steps that need to take to overcome problems related to my career development. | F(3,1056)=45.97, p=0.000 |
| If I am not satisfied with the way my career goes, I am prepared to change profession.  | F(3,1056)=4.57, p=0.003  |
| How do you see the future of your career development?<br>(Reverse coded)  | F(3,1056)=2.65, p=0.048  |

Table 1. Means, standard deviation and bivariate correlation matrix

| <i>Variables</i>  | <i>Mean</i> | <i>Std.<br/>Deviation</i> | <i>1</i> | <i>2</i> | <i>3</i> | <i>4</i> | <i>5</i> | <i>6</i> |
|---|-------------|---------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| (All variables are filtered - alternative answer "no answer/don't know" is removed from the analysis, N=803)  |             |                           |          |          |          |          |          |          |
| 1. I possess the necessary knowledge, skills and abilities to realize a solid career in the profession I had chosen   | 1.95        | .885                      |          |          |          |          |          |          |
| 2. I know what my weaknesses are that need to be improved in order to build a successful career   | 2.01        | .846                      | .651**   | 1        |          |          |          |          |
| 3. Do you have prepared a career plan for the next five years?  | 2.03        | .788                      | .310**   | .252**   | 1        |          |          |          |
| 4. When I have particular barriers to achieving my career plans, I always determine the steps that need to take to overcome problems related to my career development | 2.20        | .847                      | .463**   | .416**   | .298**   | 1        |          |          |
| 5. If I am not satisfied with the way my career goes, I am prepared to change profession  | 2.74        | 1.069                     | .001     | .054     | .010     | .070*    | 1        |          |
| 6. How do you see the future of your career development? (Reverse coded)  | 3.04        | .987                      | -.082*   | -.095**  | -.204**  | -.091*   | .065     | 1        |

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

The impact of educational level on having the necessary knowledge, skills and abilities is very important –  $F(3,1056)=51.90$ ,  $p=0.000$ . The results show that by increasing the educational level increase the degree of the respondents' agreement for possessing appropriate knowledge, skills and abilities. Tukey post-hoc test showed the strongest statistically significant difference between the respondents with college/university education and those with incomplete primary education

(1.865,  $p=0.000$ ). Differences between other educational groups are also statistically significant, except for the difference between primary and incomplete primary education, which is not significant (0.370,  $p = 0.601$ ).

The increased educational level implies a higher degree of recognition of the weaknesses and readiness for self-improvement -  $F(3,1056) = 49.11$ ,  $p = 0.000$ , and the biggest difference is between the outermost levels of education: completed primary and college/university education (1.693,  $p = 0.000$ ), followed by the difference between primary and college/university education (1.507,  $p = 0.000$ ). For two categories, uncompleted primary education and primary education, was not found statistically significant difference (0.186,  $p = 0.925$ ).

Research result concerning differences in groups of respondent on question about having formal career plan, are at line with previous results -  $F(3,1056)=37.79$ ,  $p=0.000$ . Tukey post-hoc test showed significant statistical differences between groups, with having a career plan is most strongly expressed by the respondents with college and university education (0.822,  $p = 0.000$ ) and greater than those with primary education (0.753,  $p = 0.000$ ) and of those with secondary education (0.328,  $p = 0.000$ ). At the same time, with stronger statistical significance is having a career plan for respondents with secondary education, compared to those with incomplete primary (0.494,  $p = 0.014$ ) and primary (0.425,  $p = 0.000$ ).

The impact of the level of education is also evident when the respondents present their position on the issue of taking appropriate steps to actively tackle the barriers that hinder career development -  $F(3,1056) = 45.97$ ,  $p = 0.000$ .

Respondents with higher and university education take the necessary steps to overcome the barriers and this group shows the biggest difference with those who completed primary education ( $1.702$ ,  $p = 0.000$ ). In addition, statistical differences are confirmed among all groups, except between two groups: incomplete primary and primary education ( $0.100$ ,  $p = 0.990$ ).

The respondents' attitude toward willingness to change the profession as a result of the dissatisfaction with the career development, based on the educational, showed statistically significant differences -  $F(3,1056) = 4.57$ ,  $p = 0.003$ . Those with primary education are much less willing to change their profession than those with secondary education ( $0.552$ ,  $p = 0.002$ ), as well as those with college and university education ( $0.477$ ,  $p = 0.007$ ).

Regarding the future of respondents' career development, there was a small but statistically significant difference between groups -  $F(3,1056) = 2.65$ ,  $p = 0.048$ . Respondents with incomplete primary education much more consider future career will be very or moderately worsened, while those with primary education think that will remain the same ( $0.819$ ,  $p = .028$ ). Among other groups, there are no significant differences.

### **Discussion and conclusions**

Social and economic changes at global and national level, and changes within organization, usually evident through downsizing, have serious implications for employment and career opportunities for individuals. High unemployment rate, especially structural unemployment, is the additional problem that equally affects the citizens and society in general. These unfavorable conditions have led to serious difficulties and great uncertainty in the building career and indicate the need for individuals to take personal control over the working life and career prospects.

Career maturity is a central construct in the career development research and involves assessment of the career progress of the individual in terms of fulfillment of his or her career aspirations (Patton and Creed, 2001). The ability to make appropriate career decisions depend on individual readiness to collect information about the external conditions and the broader needs within the profession, as well as making career choices and awareness of the necessary steps to be taken.

In general, the survey results revealed relatively low career maturity of the Macedonian workforce. At the macro level, it is evident that the labor force in Macedonia is not competitive given that only half of respondents estimate that possess the necessary job skills, knowledge and abilities. The low competitiveness creates a gap between supply and demand of the skilled workers in the labor market, and from a micro perspective, is also a strong obstacle in fulfilling individual career aspirations.

Individual decisions about career development are influenced by self-consciousness about own weaknesses. Successfully overcoming the cognitive and behavioral deficiencies positively affect the effectiveness of the career development decision.

The findings show that over half of the respondents are aware of their deficiencies, which is the first step in overcoming them.

Career planning is critical to building a successful career and attaining career goals. It is a framework in which to identify priorities and to make decisions according to real possibilities. Low career maturity is confirmed in research results showing a lack of career planning. In fact, nearly one quarter of respondents have a career plan, and nearly half are those who have no plan or do not answer, which is significant percentage and points out that the Macedonian worker is inherent to plan his own career future.

Flexibility of the career paths is an important aspect of the overall working life. Changing environment requires a higher career adaptability. Anticipation of trends and projections for the future of his own career can be an advantage in shaping the career paths. It involves monitoring the changing conditions in which exists particular profession or career. According to Hall and Chandler (2004) in today's protean career context, the individual can only succeed if it is able to cope with unfamiliar situations or career transitions demands.

Labour market demands, the level of economic development or decline in economic activity in a particular sector is a possible indicator of demand for various professions. Objective assessments can help create realistic and viable career plan. In this sense, a significant number of respondents estimate that the prospects for their career future will remain unchanged, which can be very questionable. Likewise, a third of respondents agree that the change of profession is an answer to the problem of negative or undesirable career development.

Modern economies require a workforce that, besides formal education, possess variety of skills and abilities that will meet the needs of the workplace. In this sense, lifelong learning strategies enable developing competences beyond narrowly professional qualifications through educational programs and career guidance (OECD & European Commission, 2004).

Employment, as well as social and economic progress are conditioned by the development of human capital. Although there are a lot of adopted public policies and programs for career development and employability,

Macedonian labor shows no interest in continuous learning, which is a serious drawback. The survey data show that nearly half of respondents never visited any education program or training, while 19.8% attended training courses on his own initiative and self-financing.

Contrary to some previous research, in which gender differences were evident in career maturity, and with the suggestion that female respondents have higher career maturity (Paton and Creed, 2001; Creed and Paton, 2003), in this study gender variation have not been found, with exception to the differences between males and females in relation to the awareness of their own weaknesses (presented in table 2).

Furthermore, our findings suggest that educational level is important variable in career maturity research. The results of the bivariate correlation analysis indicated that degree of possessing needed knowledge, skills and abilities is positively associated with the most of the other investigated career maturity dimensions. In summary, the current study yielded support for positive relationship between attitudinal and cognitive dimension of career maturity construct (Savickas et al., 2002)

In addition, analyses of data demonstrate that educational level is important predictor of career maturity. Workers with higher educational level are more career mature than those with lower educational level. Individuals with incomplete primary education are aware that they have very few qualifications to carry out any profession. They believe that their future career will be worsened, but at the same time they do not to take any actions to overcome the barriers that hinder their career development, nor are they willing to change their profession. On the other hand, individuals with a college or university education demonstrate higher level of attitudinal and cognitive dimension, which means greater career maturity.

The purpose of this study was to explore different aspects of career maturity of the Macedonian workforce in relation to gender and educational level. It confirmed that Macedonian workforce faces many challenges regarding the career maturity. The study present evidence that one's individual education has a significant impact on both, affective and cognitive career maturity dimensions. Future research should investigate age variable or cultural values variable in order to gain deeper knowledge about the career maturity construct.

#### References

- [1] Organisation for Economic Co-operation and Development & European Commission, (2004). [Career Guidance: A Handbook for Policy Makers](#). Paris: OECD.
- [2] A.G. Watts, (2000). Career development and public policy, *Journal of employment counseling*, June, 2000, Vol. 37, pp. 62-75.
- [3] Hansen, L.S. (1976) Career Development Education: Humanizing Focus for Educators, *Journal of Career Development* June 1976 3:42-48,
- [4] Crites, O. (1969). Vocational psychology: The study of vocational behavior and development. New York, NY: McGraw-Hill.
- [5] Crites, J. (1971). The maturity of vocational attitudes in adolescence. Washington, DC: American Personnel and Guidance Association.
- [6] Crites, J. (1973). The Career Maturity Inventory. Monterey, CA: CTB/McGraw Hill.
- [7] Crites, J. (1976). A comprehensive model of career development in early adulthood. *Journal of Vocational Behavior*, 9, 105-118.
- [8] Dawis, R. V., & Lofquist, L. H. (1984). A psychological theory of work adjustment: An individual differences model and its applications. Minneapolis, MN: University of Minnesota Press.
- [9] Ginzberg, E., Ginsburg, S. W., Axelrad, S., & Herma, J. L. (1951). Occupational choice. *New York*.
- [10] Levinson, E. M., Ohler, D. L., Caswell, S., & Kiewra, K. (1998). Six approaches to the assessment of career maturity. *Journal of Counseling and Development: JCD*, 76(4), 475.
- [11] Patton, W., & Creed, P. A. (2001). Developmental issues in career maturity and career decision status. *The Career Development Quarterly*, 49(4), 336-351.
- [12] Raskin, P. (1998). Career maturity: The construct's validity, vitality, and viability. *The Career Development Quarterly*, 47, 32-35.
- [13] Savickas, M. L. (1984). Career maturity: The construct and its appraisal. *Vocational Guidance Quarterly*, 32, 222-231.
- [14] Savickas, M. L., & Hartung, P. J. (1996). The Career Development Inventory in review: Psychometric and research findings. *Journal of Career Assessment*, 4, 171-188.
- [15] Schein, E.H. (2006) *Career Anchors*, John Wiley Sons, Pfeiffer
- [16] Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., Osborn, R., & Osborn, R. (2004). *Core concepts of organizational behavior* (pp. 146-147). Hoboken, NJ: Wiley.
- [17] Super, D. E. (1957). *The psychology of careers*. New York, NY: Harper &
- [18] Super, D. E. (1957). *The psychology of careers*. New York, NY: Harper & Row.
- [19] Super, D. E. (1990). A life-span life-space approach to career development. In D. Brown & L. Brooks
- [20] Wallenborn, M. (2010). Vocational Education and Training and Human Capital Development: Current practice and future options, *European Journal of Education*, Vol. 45, No. 2, Part I, pp. 181-198.
- [21] Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., Osborn, R., & Osborn, R. (2004). *Core concepts of organizational behavior* (pp. 146-147). Hoboken, NJ: Wiley.



**CONTEMPORARY ASPECTS OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT –  
GENERATIONAL DIFFERENCES WITHIN THE NEW EUROPEAN ECONOMY  
BASED ON KNOWLEDGE**

**Georgi Georgiev, Ph.D**

„Vassil Levski” National Military University – Veliko Tarnovo, Bulgaria

**Abstract:** This publication presents generational differences and their impact on the process of building the European Economic Community, based on knowledge. Managerial and legal cases arising from this are presented in the context of contemporary challenges of human resource management.

**Keywords:** Human resources management, contemporary challenges, opportunity, management practices, knowledge

**СЪВРЕМЕННИ АСПЕКТИ НА МЕНИДЖМЪНТА НА ЧОВЕШКИТЕ  
РЕСУРСИ – ПОКОЛЕНЧЕСКИТЕ РАЗЛИЧИЯ В КОНТЕКСТА НА НОВАТА  
ЕВРОПЕЙСКА ИКОНОМИКА, БАЗИРАНА НА ЗНАНИЕТО**

**Доц. д-р инж. Георги Георгиев**

Национален военен университет „Васил Левски“ – Велико Търново, България

**Резюме:** Тази публикация представя поколенчески различия и тяхното влияние върху процеса на изграждане на Европейската икономическа общност, основана на знанието. Управленски и правни случаи, произтичащи от това, са представени в контекста на съвременните предизвикателства на управлението на човешките ресурси.

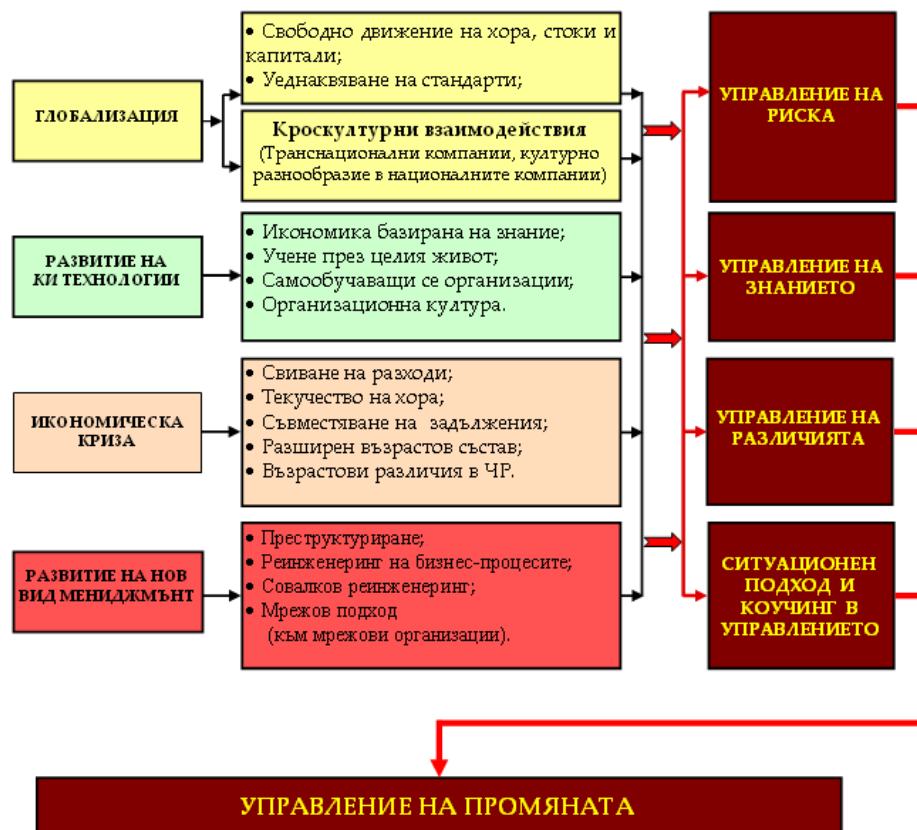
**Ключови думи:** мениджмънт на човешките ресурси, съвременни предизвикателства, възможности, управленски практики, знание

В зависимост от критерия, приет за основен, съществуват различни класификации на периодите на развитие на човечеството. Това се отнася и за всяка група предмети, хора, явления и процеси. Според източника на препитание условно може да се разграничат няколко епохи – доаграрна, аграрна, индустриална и постиндустриална, наричана още информационна епоха. Във всяка от тях са използвани различни материали за изработване на средствата за производство, поради което често едновременно с горната се използва и друга класификация на епохите – старокаменна, каменна, новокаменна, каменно-медна, бронзова и желязна. Макар промените да не настъпват в резултат на еднократен акт, преходът между различните епохи често се назовава от изследователите и теоретичите с термин, използван предимно в историята – „революция”.

Човечеството днес се намира в процес на преход между две епохи – индустриалната и информационната. Съвременните аспекти на мениджмънта на човешките ресурси се определят от общите характеристики на информационната епоха, от протичащите към настоящия момент процеси, обусловени от нейното развитие, както и от очертаващите се перспективи на дълбоки промени. Основните характеризиращи процеси и отговарящите им управленски подходи и практики са (фиг. 1):

- глобализация във всички сфери на човешкото битие и съзнание;
- бурно развитие на комуникационните и информационни технологии;
- икономическа криза, очертаваща тенденция на циклично проявление;
- драстично намаляване на производствените разходи и нарастващи изисквания към качеството;
- изграждане на икономика, базирана на знание;
- създаване на възможност за свободно движение на хора, стоки и капитали;
- създаване на големи транснационални компании;
- голямо текучество на хора, породено от икономическата криза и бързото развитие на технологиите;





Фиг. 1 Съвременни аспекти на мениджмънта на човешките ресурси

- създаване на многообразие в националните и транснационални организации – лично, културно, възрастово, образователно и квалификационно и от способности;
- необходимост от учене през целия живот;
- създаване на организационно знание, култура и условия за организационно развитие.

Всички тези условия, действащи едновременно изискват използването както на традиционни, така и на нестандартни подходи и методи в мениджмънта на организациите и на човешките ресурси.

Новите проявления на мениджмънта се изразяват основно в:

- реструктуриране;
- реинженеринг на бизнес-процесите;
- прилагане на совалков реинженеринг;
- използване на мрежов подход и мрежови организационни структури.

В организационен и в индивидуален план нараства значението на способностите за управление на промяната, което се осъществява чрез:

- управление на риска;
- управление на знанието;
- управление на различията.

Най-ефективен в условия на бързо протичащи промени във външната и вътрешната за организациите среда е ситуационният подход в управлението. По същество той представлява синергия между демократичните и авторитарни стилове на управление, но не поддържа тяхното едновременно приложение.

През втората половина на ХХ-ти век информацията започва да играе ключова роля в развитието на човешкото общество. През 60-те и 70-те години в основен приоритет се превръща повишаване качеството на живот на средностатистическото семейство. В изпълнение на тази стратегия стават факт поредица от значими научни открития. В условията на конкуренция между свободния пазар и плановото стопанство те бързо намират приложение в иновативни решения и нови технологии, а чрез масовото производство навлизат в битата на хората. По-късно информацията става ключ не само към икономически растеж, а чрез умело манипулиране се превръща в основно средство за формиране на модели на мислене и поведение, за преодоляването на географски, социални, културни и други граници.

За това спомага създаването, усъвършенстването и приложението в битата на хората на компютъра – откритие, предопределило бурното развитие на комуникационните и информационни (и не

само) технологии. Днес чрез тях изключително бързо – в рамките само на няколко секунди, стана възможно предаването на информация до която и да е точка на света. Със същата бързина и без ограниченията на физическите граници е възможно да се трансферира и съхрани не просто информация, а и познание. Въпрос на прозорливост, притежавани способности и физическо време е познанието да се трансформира в знание, в технология и да се реализира чрез производството.

Разпространението на данни и потреблението на технологии и информационни услуги нарастват непрекъснато. В последните няколко години информационната и комуникационната индустрия достигна годишен ръст от 7-8 %, и проявяват тенденция за увеличаване. Това ги прави най-бързо развиващите се в света. Чрез тях стана възможно предоставянето на финанси, стоки и услуги по цял свят независимо от разстоянията – достатъчно условие за създаване и постоянно динамично усъвършенстване на иновации и технологии.

Средствата за производство също се усъвършенстват превръщайки се в системи, свързани с информационни и комуникационни мрежи. Настъпва поредната, наречена информационна революция, въвеждаща човечеството в неговата информационна епоха. Един от резултатите от нея е значителното повишаване на динамиката на взаимодействието и всички останали процеси, свързани с производствените и пазарни отношения. Измененията в пазарната среда, независимо от това какъв произход имат, много по-бързо нарушават установения баланс и принуждават всички организации и заинтересовани институции да бъдат сензитивни и адаптивни към всякакви промени и тенденции. Това изисква умело използване на всички налични ресурси и способности, като същевременно представлява предизвикателство и към начина на мислене. В условия на бързо настъпващи дълбоки промени мениджърите следва да владеят едновременно класическите мисловни и управленски модели, но едновременно с това да са в състояние бързо да изграждат и нестандартни ситуационни такива. Това е възможно при наличие на четири обстоятелства:

- индивидуални способности, определени от генетични заложи;
- компетентност, базирана на знания и опит;
- притежаване на необходимите ресурси;
- предоставяне на възможност за проява на горните – делегиране или притежаване на правомощия и подходящо мотивиране (самотивизиране).

Установяването на посочените обстоятелства се извършва чрез стандартизирани управленски практики. Днес е предизвикателство разбирането на необходимостта от притежаване на компетентност, базирана на знания и опит, разбирането на нейната същност и определянето на начините за нейното придобиване.

Общите рамки на новата икономика на Европа – икономика, базирана на знание, са определени чрез „Стратегия за икономическо и социално обновление на Европа”, приета от Европейският съвет през месец март 2000 год. в Лисабон. Чрез нея страните-членки приемат необходимостта от промяна в Европейския съюз, продиктувана от процесите на глобализация и функционирането на новата икономика, наречена икономика на знанието. Процесът оказва въздействие върху всички сфери на живота и налага дълбока трансформация на европейската икономика и общество. Стратегията, поставя като основна цел Европейският съюз да се превърне в най-динамичната и най-конкурентна структура в света, базирана на знанието. Това следва да осигури устойчив икономически растеж, по-добра работа и по-висока социална сплотеност. Достъпът до информационни технологии и Интернет и уменията за работа с тях са определени като необходимост за всички страни в Съюза. В този дух през 2001 год. в Стокхолм се обявява и инициативата „Европа на знанието”. Една от стратегическите цели на тази инициатива е да се трансформират образователната система и непрекъснатото обучение в дългосрочен процес, да се изгради не само икономика, а и общество, базирани на знанието. Това следва да осигури и така наречената „пета степен на свобода” – свободата на движение на знанието. Само чрез нея Европа може да се превърне във водеща икономика в света, като така освен постигането на икономически ползи може да се превърне в генератор на положителни практики, насочени към устойчиво развитие и конкурентноспособност. Така знанието се превръща в основен ресурс, което изисква неговото придобиване, съхраняване и развитие да се планира и осъществява по същия начин, както това се прави с всички останали ресурси. В контекста на обединените европейски усилия през месец юни 2002 год. Европейският съвет определи рамките и базисните умения за това. Границата е от предучилищна до следпенсионна възраст, а целта е придобиване на определените като ключови компетенции. През юли 2005 год. като такива Комисията на европейските общности определи комуникацията на матерен език, комуникацията на чужд език, базисни компетенции по математика, наука и технологии, дигитални компетенции, научаване как да се учи, междуличностни и граждански компетенции, предприемачество и изразяване на културата.

Притежаването на посочените минимални компетенции може да помогне на индивида да реагира на съвременните динамични промени, да се приспособи към тях и да намира легален източник на препитание и социална сигурност. В Европа на знанието, за организациите е важно не само да

познават ключовите компетенции, а да осигуряват условия за тяхното практическо приложение. Това ще гарантира поддържането на единни минимални изисквания за наемане и реализиране на трудова дейност в целия Европейски съюз. Позитивните резултати ще бъдат най-малко два – поддържане на относително еднакво качество на сродни стоки и услуги и гарантиране на социално равноправие и спокойствие за средната класа и цялото общество.

Освен с хората, знанието следва да се свързва с развитието и на подходяща инфраструктура на организацията.

Произтичащите от горното предизвикателства пред мениджмънта на човешките ресурси в най-синтезиран вид са изразени на фиг. 2.



Фиг. 2 Европа – икономика базирана на знанието

За да бъдат конкурентноспособни, организацията все по-настойчиво са принудени да спазват стандартите на европейското трудово законодателство, да изграждат системи за управление на качеството, да изграждат комуникационна и информационна инфраструктура и да придобиват лицензирани продукти, които да осигуряват и поддържат нейната работа. Самоусъвършенстването и постоянното развитие днес вече представляват организационни потребности, които се удовлетворяват както с капитали, така и с човешки ресурси. Създаването и поддържането на организационна култура и организационно знание допълват организационните компетентности и способности.

За страните-членки на Европейския съюз регулатор във всички сфери на обществения живот, в това число и в процесите, свързани с трудовата заетост са съюзническите колективни органи за управление. Във връзка с това е на лице непосредствена необходимост мениджърите по управление на човешките ресурси добре да познават и да прилагат европейското трудово законодателство. То е насочено основно към регламентирането на трудово-правните отношения между работодателите и работниците (служителите). С нарастващо значение обаче и респективно с нарастващ относителен дял са и нормативните актове, касаещи етичните аспекти и прозрачността на мениджмънта на човешките ресурси при трудова заетост.

Провеждането на политика на равните възможности е друг съвременен аспект в мениджмънта на човешките ресурси. Философията на тази политика е свързана с недопускане на дискриминация по какъвто и да е признак – здравен статус, социален и етнически произход, пол, раса, възраст, гражданство, религиозни или каквито и да било други убеждения, свобода на словото и поведението в рамките на закона. Международният стандарт за осигуряване на равни възможности е свързан още с осигуряването на равен достъп до квалификационни курсове и образователни програми, осигуряването на справедливост и зачитане на компетентностите, притежаваната квалификация, образователен ценз и натрупан опит при назначаване на различни позиции и при кариерното развитие на човешките ресурси.

Политиката по осигуряване на равни възможности не бива да нарушава, а следва да бъде в хармония с Всеобщата декларация за правата на човека, приета от Общото събрание на ООН на 10 декември 1948 год.

Настоящата икономическа криза предизвика много анализи и наложи безпрецедентни ограничения и политики в икономическия и публичния сектор в много страни не само в Европа, а по целия свят. Една от направените промени бе реформата в системата на социалното и пенсионно осигуряване. Редица държави направиха законодателни промени, чрез които се увеличиха възрастта и трудовия стаж, необходими за придобиване на право на пенсия. Някои достигнаха дори и по-далеч, предоставяйки възможност на всеки, който желае да продължи да работи по трудово правоотношение и след покриването на тези изисквания. Оценката за справедливостта на тези практики и последвалите реакции не са обект на настоящото изследване, но тук е мястото да се посочи, че тази нова реалност изисква още поне една законодателна промяна – отпадане на ограничението за възраст при назначаване на работа. То е въведено официално например при постъпване на служба в някои държавни институции, но се прилага неофициално и в частния сектор, предимно за професии с висока степен на риск и отговорности. Емблематични в това отношение сектори са сигурността и отбраната.

Анализирайки новите реалности и свързаните с тях перспективи за развитие, специалистите – икономисти, социолози, политолози и синдикалисти, считат, че в рамките на своя жизнен и трудов цикъл в близко бъдеще хората ще трябва да сменят 2-3 професии. Единствено мениджърите по човешките ресурси все още не приемат този факт в многообразието на очакваното му проявление. За да се осигурят равни възможности на трудовия пазар и право на свободен избор на професия е необходимо ограничението по възрастов признак да отпадне, а за осъществяването на контрол по изпълнението на тази политика държавата следва да използва силата на трите власти – законодателна, изпълнителна и съдебна. Аргументът, че след определена възраст човек не е в състояние да изпълнява различни дейности лесно се опонира с контрааргумент – в такъв случай при достигане на тази възраст всички по-рано наети в професията следва да се уволняват. Не бива да се забравя, че във всяко общество осигуряването на стандарт на живот, гарантиращ нормално съществуване за всички, гарантира едно от измеренията на сигурността – социалната сигурност.

Свързан с възрастта е и още един аспект от мениджмънта на човешките ресурси – приемствеността между поколенията. Днес четири поколения са в работната сила. Всяко от тях има своите очаквания, нагласи, стереотипи и способности. Според проучване на Lee Hecht Harrison повече от 60% от работодателите се сблъскват с конфликт между поколенията.

Всяко поколение има своите качества, допринасящи за формирането на работната сила. По-възрастните работници, представители на т. нар. поколение на традиционалистите, имат дългогодишен опит и експертни познания. Те могат да бъдат използвани за обучение на другите, включително и да помагат на новоназначени служители да се адаптират и присъединят към организацията. „Бейби бум“ поколението пък донесе „мислене извън кутията“, извън шаблона, мислене на друго ниво, тъй като те са креативни при решаване на проблемите. Работниците от поколението „X“ представляват почти една трета от работната сила през 2011 год., според американското Бюро за трудова статистика. Работниците от поколението „деца на хилядолетието“ (или Millennial поколението, поколение „Y“) са сред най-високо образованите и най-малко склонни към поемане на риск в сравнение с предишните поколения.

Прието е да се счита, че едно поколение се оформя в относително завършен по отношение на демографските, физически и поведенчески характеристики вид от хората, родени в период от време 10 години.

Какво включва понятието „поколение“?

Според изследователите това са хора в близка възраст и жизнен етап, които споделят обща история, повлияни от конкретни ценности и идеи, живели в конкретни обществени условия и събития. Споделяната обща история, доминиращите ценности, личностни образци и модели на поведение, икономическите и културни условия на хората, живели в един исторически период, оформят специфични черти у тях. Тези черти изследователите наричат „поколенческа личност“. Чертите на поколенческата личност не са строго персонални. Те по-скоро са социални, проявяват се не толкова в личния живот, а в обществена среда, като влияят на възприятията, нагласите и поведението при общуването и взаимодействието им с други хора в трудовия процес.

Различията в поколенията следва да бъдат познани от мениджърите не само заради тяхното многообразие и различни форми на проявление. Предизвикателство е също и необходимостта различията да бъде управлявано в името на постигането на определени цели. Защо предизвикателство? Причините са най-малко две. Различията обикновено поражда и противоречия, противопоставяне и конфликти. И второ – мениджърът така или иначе принадлежи към една от всички възрастови групи в организацията – достатъчен повод да бъде обвинен в пристрастие към нея и игнориране на всички останали. Проблемът става още по-сложен, ако организацията се управлява не еднолично, а от екип от мениджъри, които също са на различна възраст. Тогава противоречия по възрастов признак възникват внезапно или тлеят дълго време и в мениджмънта.

Колкото по-добре мениджърът познава мотивационния модел или както бе посочено по-горе поколенческата личност на различните поколения хора в организацията, толкова по-добре той управлява

различията между тях и съумява да координира техните стремежи, усилия и способности. Установява се компромис в противоречията, прагматизъм в противопоставянето и не се допуска възникване на конфликти. Ако това все пак се случи те се решават много по-справедливо и щадящо организацията.

Наличието на няколко поколения работници и служители, сложните взаимоотношения между тях и отражението им върху ефективността на организацията би могло да се определи по-скоро като класически, отколкото като съвременен аспект в мениджмънта на човешките ресурси. Настоящият етап от развитието на човешкото общество, икономиката и науката за управлението обаче се отличава с две много важни особености, противоречиви на пръв поглед. Това са високата динамика на развитието и съпътстваща икономическа криза, заплашваща да утвърди тенденцията на цикличност с висока честота на проявление. Действащи в синергия тези две особености предизвикват бурни промени и нетипични форми на проявление на класически явления и процеси. Ето защо е необходимо да се използват много повече усилия и ресурси, много по-бърза, адекватна и често нестандартна реакция за реализиране на мисията и целите на организациите. Към всичко това следва да се прибави засилващата се тенденция на застаряване на населението, съпроводено с формиране у младите хора на ценностна система основаваща се на материалните ценности и личностната изява. Тя е коренно различна от тази, споделяна до момента, основана на общочовешките ценности и добродетели.

Освен по-различна ценностна система, младите хора във възрастта до 25-28 години или хората от поколението „Y“, притежават модел на мислене, повлиян от кибернетиката и информационните технологии. В него прагматизмът е въздигнат над всички други форми на истината, като това е заимствано от компютрите. Той – компютърът, е уникално научно и техническо постижение, базирано на двоичната математическа логика. Създаден е с цел обработка на данни и прави това на база на електрически заряди. Те или съществуват, което се обозначава с числото 1, или отсъстват, което се обозначава с числото 0. И така с единици и нули се представят всички писмени символи, изображения и звуци с различна честота. Поредиците от числа са организирани в машинни езици, управлявани от специален код. Обобщено в няколко думи, всичко в материалния свят, в който живеем, чрез компютъра се представя с числа – 1 или 0 (наличие или отсъствие) – от буквите и числата до филмите и музикалните произведения. Компютърът обаче може да запише, съхрани и възпроизведе музика, каквато и да било, но не може да композира такава. Или поне не толкова добре, колкото това прави човек. Ако съхранява словото, то не може да изтълкува значението му. Не може да пресъздаде емоция, вкусови усещания, както и още много други неща, на които е способен само човешкият мозък. Компютърът е инструмент, основан на логика, но не може да борави със по-сложни компоненти. И тъй като намира изключително широко приложение във всички области и по целия свят, което също е резултат от целенасочена дейност, той кара хората и най-вече Y-поколението, да разсъждават все по-прагматично, приемайки все по-често всички области на познанието, които са встрани от бинарната логика за маловажни. Ето как незабелязано, но драстично се стеснява обхватът на онова, което младите хора мислят и реално извършват.

От всичко изложено до тук възниква необходимостта да се изясни дали между поколенията в организациите съществува конфликт, базиран на възрастови различия. Факт е, че днес доста често млади хора напускат работа само няколко месеца след тяхното назначаване. Причините обикновено са невъзможността или нежеланието им да се адаптират към вътрешната среда, целите на организацията и начините за тяхното постигане. Разбира се, че в една организация всички се стремят към общи цели, но младите не приемат например най-често прилаганата схема за заплащане, която изисква натрупан трудов стаж за получаване на по-високо възнаграждение. Изискването за стаж всъщност е едно от първите консервативни изисквания, с които младите се сблъскват още при търсенето и намирането на работа, респективно при назначаване на длъжности с по-високо заплащане.

Така трудовите колективи все повече застаряват, като тенденцията за това се засилва. Вече се обсъждат прогнози, според които след около 7-10 години половината от активно работещите ще се пенсионират. Ще се появи дефицит на работна сила, който ще расте и няма да може да се преодолее с увеличаването на пенсионната възраст. Затова, като аспект в мениджмънта на човешките ресурси с проявление в близкото бъдеще се определя необходимостта да се предприемат мерки за съхраняването на работоспособността и за подобряване здравния статус на хората над 55-60 години. Тази възрастова група хора следва също да бъде подходящо стимулирана да остане заета с трудова дейност, а условията за труд и социалната политика на организациите и в държавата да се адаптират и спрямо техните специфични потребности.

За да се привлекат младите хора към активен труд и към упражняване на постоянни професии във всички области на икономиката, в бизнеса и в публичната администрация, трябва да се гледа по нетрадиционен начин на решенията, свързани с мотивацията, развитието и приобщаването към различните професионални и социални общности.

Да се залага само на едно поколение, независимо кое е то, за постигането на желаните резултати в една организация е неправилно. При умело управление точно възрастовите различия могат да доведат

до повишаване на креативността, продуктивността и в крайна сметка до успех на определено бизнес начинание или на бизнеса, като цяло. За съжаление това е все още е голямо предизвикателство не само у нас, а и в цяла Европа. Практиките все още се колебаят между двете крайности – пълната липсата на разбиране и сляпото, понякога ненужно за конкретните условия въвеждане на възрастово разнообразие в организациите. Опитът обаче недвусмислено показва, че нито младостта е синоним на работоспособност, нито средната и по-голяма възраст е гаранция за рутинна и професионализъм. Физиологията разбира се трябва да се отчита, но също така следва да се взема под внимание още цял комплекс от фактори – интерес към професията, мотивация за нейното упражняване, притежаван опит и свързаните с него професионални качества, умения и навици. Много важно е какъв начин на живот води дадената личност, доколко за нея са свързани работата и личния живот, както и индивидуалната проекция на едното върху другото. Тази проекция определя емоционалното състояние, в което се изпълняват служебните задължения, начинът за справяне с професионалния стрес, уменията за пълноценно използване на свободното време за емоционално и физическо възстановяване на организма след работа. С други думи, степента на удовлетворение, което личността изпитва от упражняваната професия, е като цяло не по-малко важна от нейната физическа възраст, защото може да бъде източник както на емоционален и физически заряд, така и причина за критично снижаване на работоспособността.

Естествено в работата има и общи ключови ценности, но всяко поколение ги дефинира по различен начин, в контекста на своята възраст и жизнен опит. Всяко поколение има свои специфични инструментални ценности, които характеризират начините, чрез които могат да се постигнат ключовите жизненни ценности. Така например всяко поколение се нуждае от уважение, но го разбира по различен начин. Възрастните искат да се цени и възприеме опитът и мнението им, а за младите е достатъчно околните да чуят това, което имат да им кажат. Не е необходимо ценностите на едно поколение да се налагат над друго. Дори не е фатално, ако не ги разбираме, просто трябва да се приеме правото на всяко поколение да има свои ценности. Практиката показва, че различията между поколенията, работещи в индустрията в България, се задълбочават и често са в основата на множество междуличностни и организационни конфликти. Стимул за тези конфликти са неумението на мениджмънта да разбира и управлява различията, неефективните системи за заплащане и стимулиране, липсата на комуникация и преди всичко на обратна връзка с хората. Познаването на поколенческите различия е важен показател за компетентността на един ръководител. На практика обаче сме свикнали да съдим за нечие поведение през призмата на собствените ни възгледи, от чертите и позицията на собственото ни поколение – “когато бях на неговите години, аз...”.

Коректив на този модел на мислене е един простичък факт – промяната. Доказателствата за нейното съществуване са навсякъде около нас! „Всичко тече, всичко се променя!” казва Хераклит от Ефес. Външната среда днес не е като тази преди n на брой години! Ето защо не бива просто по подразбиране да се обвиняват по-младите поколения в това, че не се придържат към знанията и стереотипите на по-възрастните. Да, по-възрастните притежават повече опит и повече мъдрост, но и това правило има своите изключения. „Не питай старо – питай патило!” казва българската поговорка. Опитът възпитава качества, знания и умения за анализ и синтез. Но той следва да се отнася към историческото време, в което е натрупан.

Натрупаният опит е безценен – „Един бит струва колкото десет небити”. За всеки определен казус той се синтезира при конкретни, действащи за момента условия – икономически, социални, обществени, исторически. Те изискват притежаването на точно определен комплекс от индивидуални способности за решаване на казуса. Затова опитът трябва да бъде описван, съхраняван, анализиран, изучаван и приет от всички, независимо от това дали е положителен или нелицеприятен. За да се планира правилно бъдещето, трябва да се познава миналото. Това е единствения начин да бъде сведен до минимум рискът една грешка или един тип грешки, да се допускат повече от веднъж. От друга страна – ако мениджърите познават добре типовете печеливши стратегии, принципите на тяхното изграждане и постигане и безпристрастно оценяват и използват обективните обстоятелства, рано или късно те с удивление ще установят, че основното правило в модата важи и в мениджмънта – „Всичко ново е добре забравеното старо”. В този смисъл не би следвало да се приема като напълно грешно твърдението, че опитът сам по себе си е само положителен. За да можем да го възприемаме така и да умеем да извличаме полза от него, е необходимо само да си направим труда да го изучаваме и да се научим да го осмисляме.

Срещу мъдростта на опита обаче стои силата на промяната. Промяната не винаги е синоним на новото – тя може да въведе нещо ново, а и нещо старо, вече изпитано. Тази дума просто обозначава състояние на нарушаване на установения временен баланс. Тя е вечна, неотменна и съпътства нашия живот. Доказателството за това е функционирането на света около нас – този, в който живеем и който наблюдаваме и изучаваме. Някои свои тайни той ревниво пази за себе си. Една от тях обаче ни е разкрил, но не всички я виждаме – промяната е навсякъде и във всичко. Различна е само в скоростта, с която тя настъпва. Обусловено от бързото развитие на технологиите, днес този процес протича изключително динамично, по-скоро бурно.

Всяко поколение реагира на промените по свой специфичен начин. Въсщност тях почти никой не ги обича. Изключение правят само хората склонни към авантюризм и приключения, за които същите носят душевно равновесие. При всички останали хора промените поражат вътрешна съпротива, тъй като независимо от произхода си те променят статуквото. А това може да бъде свързано както с позитиви, така и с негативи. Погрешно е да се смята, че възрастните се противопоставят на промяната, а младите я търсят. Това е вярно до толкова, доколкото съществува антагонизъм между поколенията, свързан със завоюване на позиции и сфери на влияние и интереси. По-точно е да се каже, че поради липса на богат сетивен опит младите хора по-лесно приемат превратностите в живота, разчитайки на доброто си здравословно състояние, физически потенциал и психическата си необремененост. Разбира се, възрастовите изменения оказват влияние на тази нагласа, но това е строго индивидуално. В общия случай може да се каже, че ясно изразена зависимост между възрастта и съпротивата към промени няма.

От гледна точка на приемствеността, изграждането и поддържането на успешен екип с различен възрастов състав е сложен процес, непосредствено свързан с мотивацията за постигане на общи цели, притежаването на знание и опит и проява на взаимно уважение. Ключът към успеха не е изолиране на поколенията едно от друго, а създаване на условия за приемственост и умело управление на различията. Няма универсален критерий, по който да се съди за предимствата и недостатъците на едно поколение спрямо друго. Трудно е също да се предвиди кога и как различните поколения ще реагират на промените, които предстоят и за които още не предполагаме, че ще се случат. По-същественото за мениджмънта е да се съобразява с особеностите на всяко от тях и да ги използва гъвкаво в интерес на работата.

Значението на приемствеността между поколенията следва да се разглежда в контекста на още няколко особености на трудовия пазар днес, анализирани отчасти по-горе. Динамиката на развитие и промяна във външната и вътрешната за организациите среда предполага висока степен на текучество на човешките ресурси в национален и европейски мащаб. Ефектът от този процес се мултиплицира от две обстоятелства, като и двете са ефекти от Световната икономическа криза, започнала през 2007-2008 год., която засегна най-силно и продължително Европейската общност. Едното е почти насилственото увеличаване на възрастта за пенсиониране, предприето от редица европейски държави. Второто са икономииите на всички видове ресурси и във всички видове дейности и сфери, активно пропагандирано като единствен начин за справяне с настъпилата рецесия. Посочените за правилни пътища за постигане на това бяха два – бюджетни съкращения и свиване на щатове, т.е. масови уволнения. В резултат на тези процеси загубиха препитание работници и служители с висока квалификация и продължителен общ трудов и организационен стаж и принос за развитието на организациите. Много други, изправени пред вероятността да загубят социални придобивки бяха принудени да напуснат работа по собствено желание и при неизгодни условия. Образователния ценз и професионалната квалификация загубиха своята стойност. Уволнението без предизвестие и без формален повод се превърна в алтернатива на дългосрочната и сигурна работа на една или сходна позиция в една или сродна организация. Не малка част от хората започнаха да възприемат упражняването на някаква професия по-скоро като изключение, като случайно събитие, отколкото като свое основно конституционно право. В масова практика от страна на работодателите се превърна безпричинното забавяне на изплащането на трудовите възнаграждения или тотален отказ за това с мотиви за несправяне със регламентирани задължения. Сключването на трудов договор с наетите за труд хора и спазването на трудовото законодателство като цяло се превърнаха в изключение.

Така в много организации в даден момент се оказват назначени хора на най-различна възраст и с разнообразен ценз, сетивен опит и трудов стаж, много от които са преживели на гърба си негодите, описани по-горе. Последен щрих в тази мрачна картина нанасят промените на ценностната система на обществото. В резултат от тях, в поддръждането на жизнените приоритети работещите днес, особено по-младите, поставят стила на живот на първо място, а работата се поставя на второ място, ако не и по-назад. Тя бавно, но сигурно се превръща от цел в средство. Приобщаването на такива хора към каквито и да било организационни ценности и добродетели е почти непосилна задача, изискваща много ресурси и време. В такава среда управлението на различията се превръща в основен приоритет. Подходите са основно два: прилагане на всички стандарти на теорията на управлението на човешките ресурси и трудовото право или пренебрегване на същите и оставяне на организацията в сянката на сивата икономика и едноличното безпринципно управление на нейните собственици. В избора на един от двата подхода държавата играе важна роля. Нейната подкрепа, чрез реализирането на различни инициативи и проекти в социалната сфера, е решаваща.

Специфично проявление на проблема с управленската практика на уволненията представлява освобождаването на мениджърите от оперативното и стратегическо ниво. Причина за това са все по-често възникващите конфликти между тях и генералните директори или собствениците на организациите, основани на нееднаквото разбиране за начините за постигане на мисията ѝ. Именно генералните директори и собствениците често не считат за необходимо да формулирали ясни цели и

задачи, а афишират само мисията. Понякога тя се завоалира под обществено приемливи формулировки, но реално за собственици с такава организационна и управленска култура, тя е да се печелят пари, по възможност много и за кратко време. Стратегически замисъл и план за развитие липсват или са неясни дори и за самите собственици, а изпълняваната стратегия често се променя. Това не позволява правилно планиране и качествено реализиране на каквито и да било дейности. Така ефективността на организацията се снижава, а печалбата намалява. Реална възможност за коригиране на този негативен резултат няма, защото по правило мениджърите не притежават ключови правомощия. Това е основен защитен механизъм на собствениците срещу необратимо обсебване на бизнеса от страна на мениджърите. Наличието на „хора на шефа“ във висшите управленски екипи въвежда дейността в спиралата на допълнителния контрол и двойното подсигуриране. Единствено така лоялните членове на екипа могат да снижат риска от неефективно управление или от обсебване на организацията от тези хора. Усилията, вложени за това ограничават гъвкавостта и мащабността в оперативното управление и буквално задушават стратегическия мениджмънт на организацията. В резултат, печалбата допълнително намалява и реакцията на собствениците не закъснява. Не разбирайки причините за действията на своите лоялни служители, те ги уволняват. В общия случай нещата се влошават още повече и това принуждава собствениците да предприемат последна отчаяна стъпка – въвеждане на освежаващи капитали със съмнителен произход. Това е последният капан – организацията преминава в сивия сектор, а собствениците рано или късно губят ефективния контрол върху дейността ѝ.

Коя е основната причина за такъв сценарий за дейността на една организация? Погледнато в аналитичен план същността на противоречието между собствениците и мениджърите се състои в тяхното различно отношение към парите или по-точно – в тяхното различно разбиране за начините, по които следва да се постига планираната печалба. Собствениците търсят печалба на всеки етап от организационния процес, буквално от всичко, за което са направили разходи, по принципа „с едната ръка давам, но с другата трябва да веднага получавам и то повече, тук и сега“. Висококвалифицираният мениджър-професионалист обаче притежава таланта да реализира печалба чрез умението си да постига стратегически цели. За него не всяка инвестиция води до мигновена възвращаемост, а концепцията „бързи пари“ отстъпва на стратегическия възглед „инвестиции – качество на крайния продукт – заемане на пазарен сегмент – постоянни клиенти – печалба – инвестиране на част от печалбата в производството – увеличаване на печалбата“. Реализирането на този стратегически възглед се постига в средносрочен и дългосрочен времеви интервал, а промените на пазара и във външната среда са причина за използването на гъвкави подходи, стандартни и нетрадиционни мениджърски решения.

В алтернативния сценарий за развитие на фирмата, условно наречен „бързи пари“, мениджърът не управлява на оперативно и стратегическо ниво, защото не може да формира стратегически възглед, да разработи и да следва стратегии в различните направления на дейността на организацията. Причината е една – липса на разбиране на важността на бъдещето и за това, че утрешният ден започва от днес. Реалните действия са също толкова ограничени, колкото и мисленето – появява се проблем – решава се. Не се полагат усилия да се предвиждат бъдещи обстоятелства и събития, а логиката е „Като дойде – ще го мислим!“. Такъв мисловен модел се използва в два случая – при умишлено деструктивни действия и от некомпетентност.

Изборът и адаптацията на топ-мениджъри представлява сложна процедура, изпълнявана с цел оценка на стратегическата култура на кандидата. Провежда се събеседване на много нива, съчетано със срещи със сътрудници в сходни направления на работа и с ръководството. Бъдещата работа се обсъжда в най-дребни детайли, след което потенциалният мениджър и организацията трябва да вземат конкретно решение за съвместна стратегическа дейност, като се предвиждат не само възможните варианти, а и най-малките възможни нюанси във всеки от тях. За мениджърите на стратегическото ниво, които се подбират за заемане на ключови позиции, период от 5 години за изпълнението на тази процедура, е напълно нормален. Такъв процес на прием и адаптация на мениджърите е изключително ефективен, но е скъп и продължителен. Позволяват си го големи компании с могъщ икономически потенциал. Целта е новоназначеният мениджър да се впише по най-подходящия начин във вътрешната организационна среда, да приеме и да започне да споделя организационните ценности и култура и да влага максимума от своя потенциал в работата си. След успешното му преминаване обаче организацията не си и помисля да саботира дейността на своите мениджъри, а още по-малко да ги уволнява без те да са проявили трайна, системна неспособност за справяне със задълженията си и нежелание за промяна на това си състояние.

В обобщение следва да се отбележи още веднъж, че човечеството днес се намира в период на преход между две епохи – от постиндустриалната към информационната. Този исторически преход се съпровожда от бурно развитие на технологиите и тяхното широко приложение в икономиката и бита на хората, глобализация във всички сфери на живота и криза в световната икономика. В такива условия промяната е единствената константна величина. Тя е всеобхватна, неотменна и носеща рискове, поради което може и следва бъде предвиждана. За целта се използва знанието, което се създава, поддържа и използва от хората – най-ценния ресурс на всяка организация.



Самоусъвършенстването и постоянното развитие днес вече представляват не само индивидуални, но и организационни потребности, които се удовлетворяват с капитали, постоянство и време. Създаването и поддържането на организационна култура и организационно знание допълват организационните компетентности и способности и спомагат за бързото и без големи отклонения постигане на предварително определените мисия, цели и задачи.

#### ЛИТЕРАТУРА

- [1] Малчева Н, Стоянова С., в-к „Стандарт”, Брой 6951, година XIX/30 май 2012 год., в електронен вид от [http://paper.standartnews.com /bg/article.php?d=2012-05-30&article=411389](http://paper.standartnews.com/bg/article.php?d=2012-05-30&article=411389) към 23:00 часа на 05.06.2012 год.;
- [2] Стефанов Н, Керемедчиев Д., Управление на човешките ресурси. Теоретични и практически модели, ЕТ „Персонал-консулт” – Г. Попов, С., 2009;
- [3] Стойков С., Стратегически мениджмънт на знанието в системата за сигурност и отбрана, Общество и знание, С., 2011;
- [4] Томов Т., Управление на различията. Поколенията и тяхната мотивация на работното място, сп. „Труд и право”, година и брой – непосочени, в електронен вид от сайт [http://www.trudipravo.bg/index.php?option=com\\_content&view=article&id=62:mat22&catid=14:tpbest&Itemid=33](http://www.trudipravo.bg/index.php?option=com_content&view=article&id=62:mat22&catid=14:tpbest&Itemid=33) към 11:00 ч. на 04.06.2012 год.;
- [5] <http://bnt.bg/bg/news/view/24136/flameCandle70x80px.swf> към 23:30 часа на 05.06.2012 год.

## CREATIVITY AND KNOWLEDGE MANAGEMENT

Jevtic Petronije PhD

Jevtic Miroslava

College of Applied Professional Studies, Vranje, Serbia

**Abstract:** This paper is essentially contradiction in terms. Why? Because on the one hand trying to creative thinking process appears in all its complexity and mystique, as a very complex and multi-dimensional, still unexplored until the end of a process that requires a multidisciplinary approach, on the other hand tries to take off the veil and mystical myth of individual genius which as such is born and which alone can create creative scientific or artistic work.

Creativity is an everyday occurrence and one's way of being, it is synonymous for intelligent life, or the synergy of all human forms of intelligence manifest. This applies in particular to the creativity in management, which has long since become a *conditio sine qua non* of any company that plans to for a long time remain competitive in the market. Therefore, this paper, in addition to defining the concept of creativity, aspects and components of creativity, tackles the relationship of creativity and knowledge management, creativity and strategy, creativity and organizational change, creativity and management.

**Key words:** creativity, management, knowledge, innovation;

### 1. INTRODUCTION

The development of the last-century teachings of Newton, Tesla and Einstein until now contributed to the emergence of highly specialized scientific disciplines that are the object of study within their probe into the many secrets of the universe, life and human existence in general. However, despite this, today we still know very little about human behavior.

"Behavior," it is a word that is in his phenomenal mind very clear concept, but essentially involves a great many aspects of human existence. "Behavior" is a thing of the human soul, physiology, genetics, has its social, moral, evaluative and many other known and unknown aspects. When in this context that we are dealing with human creativity, imagination, innovation, then one of the specific aspects of human behavior falls into an even bigger problem. Where to locate and connect with what this important aspect of human nature and its social history?

Creativity is an integral part of the cognitive process by which man through the practice of adapting external environment to their needs. Creativity is therefore an integral part of the overall human practice as active, productive and creative, sensory-materials, conscious and purposeful activity. Thanks to the logic that is in the process of being built occurrence, man's work is essentially a creative process as it involves purposeful and planned intervention of man on nature. In this light, we look at the technology, technical skills such as an extension of man's natural authority which he multiplied his power to nature. The technique as well as a technological development in history, synonymous with the creative act of human intervention on nature. Creativity is, therefore, primarily resulting from the need of efficient human survival in a natural environment. Man is a creative act became survive in that environment, and any further progress of civilization and human culture is just a further manifestation of creativity. Only man has culture. Human culture includes both physical and spiritual culture, and they are parallel and developed.

Building your sociability through the ages, in addition to material culture, a man was building the values and norms that regulate mutual relations and to make the company viable and stout for himself. This unique form of life in which nature for the first time became aware of itself, called just- for intelligent life. He unites the material, spiritual, and valuable, moral, social, emotionally dimension of life, which is always, in individual cases result in what we call the character of the individual, as the totality of those dimensions of human existence. So, if for intelligent life presupposes a creative attitude towards the world of man, then creativity is a function of all aspects of human intelligent- spiritual, emotional, social, ethical, practical and so on. The creative act is a synergy of all human forms of intelligence manifest. In the narrow sense of the word, the one that is most commonly used, creativity is managing new situations, finding original solutions, shortcuts, innovation, patents, inventions or, more closely, in artistic expression. Irrespective of the different interpretations, creativity can not be simplified to look like a pure skill, finding new opportunities to cope in unfamiliar situations, and that on account of its value aspect. Creativity is a social relation, and therefore we must always bear in mind the consequences of the creative act in relation to the social and natural environment. Therefore, creativity needs to be viewed as a values categories. This is a crucial fact in considering the relationship of creativity and management, especially today when the fundamental civilization values modern dramatically called into question, and humanity has no ready answers to these crisis levels.

Research on organizational creativity are rapidly increasing in the last decade. This research is not only interesting from a scientific point of view, it becomes interesting and popular media, magazines and business-oriented publications. The question is why? Part of the answer lies in the relations between science and business today, especially from the perspective of competitiveness and this at a time when he felt growing pressure and

the need for innovation in the market for goods and services. Creativity in this case, provides ideas, concepts, new approaches to problem solving, tools, contributing to the creation of innovative products and services, organizational models, etc. Innovation is then a kind of not only the adoption but also social transmission (socialization) creative discovery.

As a result, the creativity in the knowledge economy and creative economy has many more chances to become a personal and organizational capital, and thus valorized as a value in society.

Bearing all this in mind, the management maximization get out of the relationship of man, technology and nature must be in the interests of sustainable growth, resistant but also the survival of civilization to change the basic mindset, which means the value system with which to start in competition.

Management optimization of the relationship of these three factors should enable the start of the competition in the position of social and environmental responsibilities which now has a sufficient strength of the argument for the establishment of new values.

## **2. TERM AND DIFFERENT ASPECTS OF CREATIVITY**

Creativity is a fundamental activity in the process of information processing in the human reflection of the world around him. It is generally accepted that the creative thinking process should have two characteristics.

First, it has the ability to create something new, original, unexpected, and second, both newspapers created must be meaningful, applicable, useful. Creativity has been studied from several aspects, such as cognitive, psychological, social and historical, but still remains a mystery to this brain mechanism and process behind the act of creative thinking, and how to generate a creative idea. Therefore, every theory of creativity must be consistent and integrated with the modern understanding of brain function. After a cursory insight into brain function, we can say that the processing of information in hierarchically structured measure.

Evolutionary pressures, the brain has been forced to develop more integrated and more complex neural structures that are able to process more complex information. In turn, this has led to increased flexibility and adaptability of the organism. The cerebral cortex, especially the prefrontal cortex, at the top of this hierarchy and represents the neural basis of higher cognitive functions, which includes creative thinking. therefore, the most sophisticated mental activities, such as creative thinking, localized in the highest brain structures - in the prefrontal cortex. This does not mean that the prefrontal cortex "headquarters" of creativity, but rather we can say that it performs high integrating computation and processing of our conscious experience, which enables new, creative, unexpected combinations of information that will be applicable in intellectual creative work of any scientist, any artist. In addition, it has been proved that the left and right sides of the brain have different functions and roles in the process of thinking: the left side is responsible for language and speech, realistic and analytical skills, while the right side in charge of the visualization creativity.

For a long time the creative process is very simplified, was divided into stages. The first stage was known as the preparations (preparation) when the creator of the idea, which is preoccupied with the problem of collecting relevant data and approaches already known problem when trying, mostly unsuccessfully, to resolve the problem that preoccupies him. During the second phase, called the incubation, the creator of the idea of not trying to actively and directly to solve the problem, but the subconscious continues to work on it. The third phase of the illumination or inspiration, awakening RELEASE set of problems, eureka, and the fourth, the last stage of the verification, when the idea of the stage that can be proved, verify and communicate with others. Around this division course there are disagreements, but it can be accepted as a starting point, based on which the creative process can be further studied and expanded.

Creativity is the embodiment of human cognitive flexibility. The ability to break through conventional and obvious forms of thinking to create new rules, to think conceptually and abstractly, basically every theory of creativity. Besides creativity requires developed cognitive abilities and mechanisms as developed working memory, the ability to maintain attention, cognitive flexibility, proper and fair judgment, as well as some psychological characteristics of personality such as open-mindedness, tolerance, freedom from prejudice, optimistic spirit, acceptance failure. All these functions of the prefrontal cortex, together with a priori knowledge that is located in a non-volatile memory in the form of associative networks, opening the possibility to "enter into" new ideas, and from the sphere of the unconscious, irrational, are in working memory in its final form.

If you go right back to the very notion of creativity and conclude that it is an integral part of intelligent life, but still through history "occurred" individuals who, through their creativity and the results of their work, changed the paradigm shifts and significantly contributed to the epoch. Since we known history, antiquity, the Renaissance, the age of rationalism, enlightenment, romanticism, avant-garde and so on. creativity and innovation of individual philosophers, scientists, thinkers, artists, inventors, often changed the course of history of mankind. However, despite this, we should bear in mind that the history of ideas and opinion always had its continuity and that every "great work" is ultimately just the logical consequence of a multitude of predecessors who were more or less in this work "involved." Although Marconi "culprit" for the invention of the radio, it is well known that it was preceded by a series of inventions that enable it as a unique

device. The origin of this "moods" of creativity in individuals throughout history, is still unknown. In the last two decades of the quantum physics, biophysics, genetics, wave genetics, bioinformatics and a host of new disciplines began to cooperate, as the synergy effect of this cooperation opens up really new insights into the nature of thought, evolution of intelligence and creativity. Therefore, we can say, the first prerequisite for creative thinking is freedom from all kinds of prejudices. It would be called and open-mindedness to new approaches to reality and the nature of thought. This is especially true for the creative study of creativity. This is necessary to point out, since at once unbelievable that not only ordinary people but also the most eminent scientists can slave to its own "idols" at the cost of deviations from the basic scientific principles of objectivity, reliability, systematic and openness. Creativity relies and is based on knowledge. Personally, individual skills of every person represents the associative network structure within the permanent memory in the large brain, whose function has not been clearly defined. In addition to this personal knowledge, from the standpoint of management, all aspects of organizational knowledge must be in the function of creativity in a company, and the quality management of knowledge is of great importance for innovation in business. Therefore, in an organization distinguish the creativity in the management and control creativity.

### 3. INTERNAL AND EXTERNAL FACTORS CREATIVITY

The problem of creativity can come from many sides. First, there is an obvious continuity of creative behaviors of people from that creativity that we encounter in everyday life to the highest level of creativity that we find throughout history, in a series of important inventors and their inventions, scientific discoveries and brilliant works of art. Secondly, since there was always a difference in the creative potential and creative behaviors with the individuals themselves, and it is dependent on many important components from the environment in which they operate these individuals.

Simply put, there are internal and external factors affecting creativity. According to this theory component distinguish the two most important factors affecting creativity; to the internal and external factors.

The internal factors can be counted among the three most important:

**1. technical domains**, and include relevant knowledge and technical, and practical skills that an individual possesses, of intelligence, talent for solving problems.

These realities, Francis Bacon is still in the XVI century, described the so-called "idols" that prevent people to understand things. These are the idols of the tribe, caves, market and theater.

Idols tribes derive from human nature and limited perceptual and cognitive apparatus, the influence of emotions, logic, mixing human and external nature.

Idols Caves arising from the nature and limitations of personal experience. Understanding of the impact on human upbringing, education, environment and the people around him. This personal cave prevents and distorts knowledge.

Roxy Square as a result of their conversation people, confusing words and concepts, communication noise, leading to confusion and misleading people.

Roxy Theatre prevents understanding because of the commitment of individuals to different philosophical dogmas and scientific theories.

And today, after four hundred years, it seems that the same applies. Skills include all of the "raw-materials" used in the individual's creative process. These are the elements that combine individual-creative in creating new solutions and ideas, the answer to the problem that is encountered.

**2. creative processes**, or cognitive activity and processes that contribute to creative acts.

These include cognitive styles and personality traits such as independence, personal integrity, a willingness to take risks, to observe the problem from a different and unexpected perspective, the non-conformist thinking, tolerance for diversity, ability of analytical thinking and application

creative methods, but also the synthesis of diverse and seemingly unrelated information, the ability of a deeper insight into the relationships between phenomena, intuition, imagination and a good imagination, work discipline.

**3. motivation, internal (interior)**. Experience shows that people are more creative when they feel motivated primarily within ourselves.

These include self-satisfaction, enjoyment, challenge, what one word we can freely call a passion for creating something new. This strongly influences the motivation of external motivators such as competition, assessment, execution of someone's request or obligation, coercion of any type.

The factors of the external environment, as already mentioned, include mainly social micro and macro environment.

It is logical, therefore, that creativity requires simultaneous high internal motivation, expertise and knowledge of a particular domain and developed skills of creative thinking in the social environment supporting creativity. Social environment, in addition to the global, and includes the working environment, if we talk about creativity in business. It includes a multitude of organizational moments such as the arrangement of the system, professional management that recognizes and supports creativity, organized flow of information and

communications, built culture of the organization in which he incorporated creativity and teamwork, provided financial support, the developer RD sector and the like. This external environment can encourage and enhance the creative process, but also to threaten the disabled. This process has its sub-processes, which should not be harsh, but they should recognize and adapt to each specific situation.

Those are:

- The ability to analyze and articulate the precise nature of the problem to be solved;
- Readiness to solve the problem by collecting new information and improving their individual skills and competences;
- Generating ideas for solving problems;
- Communication solutions or ideas to drugima- professional, scientific or professional environment.

If this theory that deals with individual creativity applied to the organizational creativity and innovation, we can conclude that it is essentially the same components affect the creativity and innovation in the organization, or applied in terms of teamwork.

These include:

1. organizational knowledge and resources, such as patents, know-how, procedures, databases, budget, access to information, the time factor, training and training and the like.
2. skills and innovation in management (management and creative management of creativity and creative teams); ability to organize efficient work groups, teams that involve various skills and knowledge, individuals who communicate well and trust each other, to support, encourage each other to create new ideas.
3. The motivation for innovative and creative behavior of employees; orientation towards innovation should come first from top management, senior management structure, but it is also important that the lower structures share the same vision and appreciate the importance of creativity.

De motivating operates destructive criticism, competitive spirit, strict control by senior management, too formalized structures and procedures.

#### **4. ASPECTS OF CREATIVE THINKING**

Sam creative process can be viewed from several aspects, because as we said, creativity is a synergy of all human forms of intelligence manifest. The most common are listed below:

- cognitive aspect, which includes the impact of human cognitive architecture in the process of thinking, and therefore on the creative dimension. This approach is most concerned with cognitive psychology and other psychological and medical disciplines. This area is on the rise, but in a multitude of theories and approaches there are still many unresolved processes that underlie the very nature of creative thinking and its dimensions. Cognitive aspects of creativity the most convenient one man's rational approach of intelligence, which is embodied in what usually denoted by the quotient of intelligence - IQ.
- psychological aspect includes the emotional context of the creative process, which includes motivation, character traits, psychological profile and the like. Lately related managerial skills are increasingly insisting on the different aspects of intelligence managers, so this psychological aspect is in the domain of emotional and spiritual study of intelligence-EQ and SPQ.
- The social aspect involves internal and external environment and their impact on the creative achievements of individuals and teams. For something like "responsible" social intelligence- SQ.
- historical context in which we look at innovation and creativity of individuals are important from the standpoint of the ruling ethical and aesthetic values that affect the valuation of that is the evaluation of scientific and artistic works. Since creative people create new value and "go ahead of time" very often the time and his contemporaries are unable to recognize their value and that they are on the right way "understand".

#### **5. COGNITIVE ASPECT OF CREATIVITY AND HUMAN COGNITIVE ARCHITECTURE**

Creativity is the embodiment of human cognitive flexibility. The ability to break through conventional and obvious forms of thinking to create new rules, to think conceptually and abstractly, basically every theory of creativity. Besides creativity requires developed cognitive abilities and mechanisms as developed working memory, the ability to maintain attention, cognitive flexibility, proper and fair judgment, as well as some psychological characteristics of personality such as open-mindedness, tolerance, freedom from prejudice, optimistic spirit, acceptance failure. All these functions of the prefrontal cortex, together with a priori knowledge that is located in a non-volatile memory in the form of associative networks, opening the possibility to "enter into" new ideas, and from the sphere of the unconscious, irrational, are in working memory in its final form.

Three processes essential for active learning, as a precondition of any creative act are:

- selection of relevant material, learning content
- organize selected material
- Integration of materials with a priori knowledge

The selection of material occurs in the process of searching for information through an interactive multi-lateral communication within the team, the "network" -Internet, data bases, etc.. This process involves the introduction of selected materials from the "outside" through the sensor in the working memory as the cognitive component of the system, and we can present it as a path from data to information.

Organization of building materials including structural relationships between the elements (classification, numeration, comparison, generalization ...). This process takes place within the working memory and requires a personal creative cognitive engagement. This part of active learning and also provides the widest space for the use of different techniques and methods of creative thinking. Modern software tools facilitate and accelerate this phase of the creative thinking, while various techniques of creative thinking should ensure that the information collected is organized in new forms and thus construct new information, a new quality and original knowledge. This phase can be represented as a path from information to knowledge.

Integration with existing materials priori knowledge involves building links between new knowledge and skills relevant parts in permanent storage. This process involves activation of knowledge in permanent memory, the uptake and processing in working memory. If Student newspaper / prior knowledge of the topic does not exist in sufficient as an already structured in a non-volatile memory, it is teamwork replacement for the "holes" in knowledge, a well organized flow of information in the organization facilitates the arrival of the necessary information.

Information processing and assembly of new ideas can be deliberately and spontaneously. One intended or deliberately was fully under the control of the frontal cortex, or what we call rational thinking. Spontaneous mode is also called intuition and is very close to what we call creativity. Intuition is the ability to solve problems without affecting rational thinking; intuition, knowledge is created during the time that the frontal cortex did not control the content of consciousness, while the associative network of information and experience, which we call priori knowledge, self-assembled vu no information in one unit. Creative thinking is taking place in the border areas of the brain hemispheres which combine different styles of thinking and different realities. It takes place between chaos and order, directed and random opinions, conformism and adventure, continuity and discontinuity, subconscious and conscious analysis of inspiration.

The ability of divergent thinking is a key component creativity, and it has around 98% of children between 3 -5 years. With age, this percentage drops dramatically, and the 25-year-olds it amounts to only 2%. Creativity involves merging different ideas in new and unexpected structure, interweaving various styles of thinking, convergent-divergent, rational-irrational, linear-lateral.

But also, the myth of the "creative genius, gatekeepers" that is sufficient to itself represents the illusion on which can be built is not a serious entrepreneurial venture. Only connect, teamwork, communication and networking give a chance to the creative economy compared to traditional industrial paradigm (which otherwise has very good 'swim' and swimmers in the global market environment).

As the global world market for a long time be the setting for all of our business activities, it is essential that the company develops creativity climate that will become a fertile ground on which competencies the company in a highly competitive environment valorized as a value.

Creativity should not be attributed only excellence and ingenuity of the individual, but the goal is to become a quality teams and organizations. It is based on the complexity of human interaction - and it is here that recognizes the role of managerial activities. Creativity in management, and strategic and operational level, refers to the constant search for new and different approaches to business. Innovation is one of the aspects of creativity and it is essential that innovation fit into an existing entity.

## **6. CREATIVITY AND MANAGEMENT**

It is common to entrepreneurship often associated with innovation, and entrepreneurship that establishment of new combinations, creative destruction of existing equilibrium within some branches of businesses, industries, market positions. This is a process in which a newspaper is put into practice, that is an idea transformed into an economically viable process. So entrepreneurship is a special aspect of innovation, the successful implementation of creative ideas into a new business, or new initiatives within already existing businesses. This relationship between creativity, innovation and entrepreneurship leads directly into the definition of entrepreneurial creativity. This is an implementation of some newspapers, useful ideas for starting a new business, which results in some new product or service. The new idea or innovation is associated with a single product or service, their mode of production or delivery, identification of markets for the product or service, the method of obtaining resources for their production or delivery.

The creative economy is a collection of different types of business practices and models of work organization in which creativity, as a structured process provides the most significant contribution to the value chain of an organization.

Creativity in business is much more than just taking risks, "chase" for innovations and unconventional ways of thinking. Creativity in management includes management of creativity in the organization, but also the very process of creative management, and creativity management.

Management creativity relates to the question of what managers should and can take to develop the creative potential in their organizations. Managers as well as business policy makers need to pay more attention to the activities and transactions prior to innovate and to follow them, but creative individuals and their ideas. On the other hand, creativity in managing the relationship between creativity, motivation and freedom, the relationship of creativity and strategic planning, creativity and organizational change, creativity and marketing and the like.

Although the creativity of the individual can not be reduced to devising smart and new ideas, the inspiration, imagination and invention, in an organization it is still much more demanding and complex process. Creative people in systems and organizations need to know how to take advantage of their own and other people's talents, skills and competencies, crossing different perspectives, concepts and ideas, and to manage the various stages of the creative process.

Management of creative processes, products, talent and creative economy is different from traditional management industry. Maslov believes that creativity is most effective when successfully integrate and coordinate the different kinds of intelligence.

## **7. MANAGEMENT OF CREATIVE TEAM**

Today the theory of creative individuals derive from cognitive approaches, which describe mental processes by means of which combine to create new concepts, models, products, services, as well as from social psychology and systems theory. The theory of creativity intertwine and merge with the theories of management, teamwork and innovation, organizational creativity and organizational learning. In the creative economy, the share capital consists of ideas and knowledge. For managers of innovative processes is essential that the correct selected team members. You should always bear in mind that in these circumstances teamwork in violation economies of self-esteem is much higher than in other sectors. Most creative people have a high general culture and a great ability to understand and connectivity. The creative teams are present multitasking and frequent change of roles (De Bono- six hats), which allows you to gain new experiences and breadth of thinking. What a manager can do to maintain the dynamism and fluidity of the team? It affects the composition of the creative team, elected members, determines and changes their role and manages the relationships within the group. The role of managers is not to establish control over the creative process, but also to monitor and modify relationships in which the creative process is based. Mediation in relations between elements team manager should prevent single-mindedness or convergence of views and to maintain the pluralism of visions and thoughts, and to prevent excessive specialization, which narrows the focus and breadth of the problem. Manager fosters collective culture, creates a connection between the individual and collective achievements. Team and organizational culture in creative economies based on aesthetic and social values of employees, as well as their creative enthusiasm. Since skills are becoming highly specialized and more technical (especially in new media, IT) managers need to ensure that these skills are applied in a broader social, ethical and environmental context. The creative team is characterized by a combination of different styles of thinking, dialectics of rational, linear and spontaneous intuitive thinking.

In addition to teamwork when it comes to the role of management in the creative economies, systemic understanding creativity results in the interest of social design and networking, namely the creation of a network of creative and creative companies, or clusters. Because of the increasingly important role of management in the creative economy, everything is blurred boundaries between management and creativity. Management should ensure an adequate flow of information (information flow) in a creative organization, because without information there is no creativity. Knowledge and creativity are the directly related. Combining traditional functions of management (setting limits, budgeting and setting deadlines), with its creative functions, can be achieved optimal management of creative activity.

Changes organization culture creativity economies encourage informality, flexibility and allow creative work grow into creative play creative abilities and imagination, enjoyment and finding satisfaction in work (IT sector and new media activities based on high technologies, etc.). Patterns of employment have become more flexible, there is an increase of employment of the communications system (network), work that takes place at home in flexible working hours, an increase in self-employment and work in the project or for a limited time. City of tangible assets took the intelligence, knowledge and creativity. Of the workers who are doing what they were told, they now have to learn to love their work and setting their own goals and limits. The sense of satisfaction because of the good work done is an important motivation for creative activity, perhaps even more than external rewards in terms of money and reputation. Although this suggests an individualistic approach to the creative as a "genius" who is isolated from trade and commercial demands, managerial and creative responsibilities are related to the creative process. The commercial reality is not excluded from the creative process. Creative work with a high degree of autonomy in terms of process or outcomes to monitor and measure. When the creative industries to be turned into a commodity a creative process in which activities can not be avoided by external coercion, rewards and deadlines, it does not mean that this "kills" creativity.

Multitasking, networking and creative managerial responsibility are inseparable characteristics of the creative process. While intrinsic motivation provides the starting point of creativity, external motivation gives reason to

search for completion. Compulsion which follows the start of the creative process is often imposed from within, a compulsion that accompanies closure mainly comes from the outside.

Managerial interventions creative process insures a clear set of parameters of the process and define the goal, but do not try to prescribe the means for achieving it.

### **8. STRATEGY AND CREATIVITY**

In managerial practice, we can distinguish between strategy as orientation and strategy as well as animation. The strategy as a guide, that helps determine the strategic position and direction of the company, as a basis for sustainable competitiveness, while strategies such animation is more oriented towards the animation staff shared sense of purpose and vision of the company. In the first leaders led more than motivate employees to become more creative and self-motivated.

In the new environment in which forecasting, information and knowledge all the more ambiguous and unreliable, it is almost impossible to apply a strategic approach based on orientation. The role of management and leaders is to conduct the process, creates a connection and open channels of communication and coordinates and provides a context for individual activities, but not to dictate and impose solutions. The strategy is no longer fixed and result of a single plan, but constantly has to adapt changing reality.

Whatever choice is made in the strategy planning, there is a moment when he has to make a choice. The moment of choice is a matter of personal judgment, creativity and intuition, always in much a leap into the unknown. He is often done on the basis of insufficient evidence, facts and logical arguments to support it. From the viewpoint of postmodernism, there is no absolute truth, and in deciding play a big role emotions, intuition, ego. Subsequent rationalization of choice can not affect the consequences of decisions. It seems that the majority usually decides exactly this way. Creativity in the strategy as a process is a combination of imagination and risk, taking into account all aspects of reality, closely follow the ideas of others, separate and reunite these elements in the form. New insights arise from "friction" strategic vision and operational reality, with a slight shift of the boundaries of the possible. Through the process of application and adaptation, new strategies are constantly adjusted and updated. The role of managers and leaders that maintain the complexity and to manage it, making sure that the strategy is open discussion, always between current capabilities and future possibilities. Formation of strategy and creativity, depend on the monitoring abilities of the continent, "from above", from a bird's perspective as well as from the ability of continuous synthesis of elements, processes and information into a whole. The result is not completed strategic plan that should be followed, but strategic planning - a process not completed the act.

### **9. ORGANIZATIONAL CHANGES AND CREATIVITY**

Organizational changes can be done in several ways, but the change that occurs through constant innovation and gradual modifications will allow a successful adjustment of the unexpected and sudden external changes. Organizational changes may not be associated with organizational growth, driven by commercial imperatives or it can increase its commercial volume of not increasing and even reducing strategic scale. The company can increase trade and profit by focusing on the core business and the reduction of new initiatives. By focusing on its strengths, competencies and experience through continuous innovation of the creative process or product, the company consolidate its strengths, confirms and even expands its influence in the market.

Organizational change is pre relates to development than on growth and profits are reinvested into the existing product or service rather than the expansion of the company. The choice of such a strategy has advantages because it uses already acquired competencies, resources and structures, or require maximum creative engagement of employees, as added value depends solely on the progress and innovation based on creativity and innovation. Then creative thinking goes deeper into common sources of experience, knowledge and competencies, rearranges and expands an existing form, before it breaks. This process is guided changes can prevent the change based on crisis management, but should always have in you that du is much more comfortable and easier to create new ideas when the company's strong position than to find an innovative way for the release of the company out of crisis. This evolutionary approach, change and creativity built into the organizational culture, and moments of inspiration and divergent thinking are integrated with thoughtful, rational process of review and implementation of new solutions. Then the organization invests in new ideas while having a strong position, which is much easier than when the crisis and avoid change until it is too late. New ideas, before initiating the change, they must be checked according to the organization's capabilities and needs of the market. On the other hand, people that nobody listens to, and whose suggestions and new ideas are blocked, withdrawn into himself and his creative potential as capital is unnecessarily wasted and irreversibly. Process changes are managed by its undertaking a series of small steps, gradually gives creative ideas of others while recombination, regrouping and restructuring process. Not only the production of creative, be creative and consumption. This also applies to the educational process as a service used by young people who invest in their future and in the process develop their competences, skills and creativity. Creative energy plays a significant



role in the way we are perceived and valued almost all products and services, including providers of higher education.

Regardless of the statistical evidence that confirms or recover their measurable impact on employment, earnings of exports and gross national income, creativity is a general indicator of the dynamism and innovation in the economy. Creative sector of the economy to a great extent characterized by self-employment and micro-enterprises. Creative sector characterized by high volatility, due to the informal organization and forms of employment, and the project as a reflection of the nature of most enterprises. Creative economy therefore requires a special form of organization. Creative industries represent a new economic and organizational model characterized by self, autonomy and flexibility, highly qualified workforce made up of highly motivated freelancers, gathered in communities and networks of specialized knowledge and expertise. Creativity destroys outdated structures and systems. For creative management is needed in the focus divided between the current reality and future opportunities, individuals and teams, organizations and systems.

## CONCLUSION

Creativity involves merging different ideas for new and unexpected structure, interweaving various styles of thinking, convergent-divergent, rational-irrational, linear-lateral.

Although creativity occupies a more important place in the value chain, industrial production is still the main place of mass employment. Industrial production with its infrastructure and logistics are increasingly being relocated to less developed countries and economies creative although physically located in the western countries, more factually operates in virtual space, "online". Therefore, the creative economy in the future most likely characterized by self-employment in small and micro enterprises. They will feature the ability to connect and networking to work on projects that require creativity, flexibility, communication, mobility, knowledge and use of information technology, competitiveness. Although jobs in the creative economy unpredictable, irregular and without continuity, and does not guarantee security to which we may be accustomed to in past times of industrial prosperity, it opens up new opportunities and challenges brought by the post-industrial society and the era of knowledge, global networked

economy, global world culture, information technology, interactive communications and multilateral

"Online life online." Market i-profit organization postmodern global society (as a throwback to the industrial age and the human evolution) is not a guarantor of a new era that was characterized by unlimited profits and complete social integration.

In the time that we call the post-ideological age when all the great stories of prosperity and "wealth of the nation" already completed, their future creative economy can be based on factors such as the strengthening global awareness of the common destiny of all mankind, global culture and communication, virtual communitarians and social networks, lack of confidence in national and global political institutions and their ability to articulate social, economic and political life.

Creative economy for the time being can not be a substitute for the "traditional" economy or a significant field in which all economic entities, ranging from micro and small enterprises to large companies, they have their chance.

## LITERATURA

- [1] Amabile, T., *Componential Theory Of Creativity*, Harvard Busines School, Sage Publications, 2013.
- [2] Bajac M., Boršoš A. *Multimedia literacy as a new educational paradigm*, E-learning, Belgrad 2011.
- [3] Dejev Stjuart, Mark Simons, *Igralište (G)radilište*, CLIO, Beograd 2012.
- [4] Erik S. Reinert, *Globalna ekonomija*, Čigoja, Beograd 2006.
- [5] Kris Bilton, *Menadžment i kreativnost*, CLIO, Beograd 2010
- [6] Ratković-Njegovan B., Boršoš A. *Interaktivnost, kreativnost i komuniciranje nastavnog sadržaja*, FTN Novi Sad, 2010.
- [7] Richard E. Mayer, *The Cambridge Handbook of Multimedia Learning*, Cambridge University Press, 2005.
- [8] Stosic Mihajlovic, Lj., *Organisational aproach of human resources management*, Мајска конференција о стратегијском менаџменту, Универзитет у Београду, Технички факултет у Бору, 29. мај- 31. мај 2015., Бор, ISBN 978-86-6305-030-3, стр.80

## FUNCTIONING OF PUBLIC EMPLOYMENT SERVICES IN PERSPECTIVE 2020

Venelin Terziev, Ph.D

Ekaterina Arabska, Ph.D.

Vasil Levski National Military University – Veliko Tarnovo, Bulgaria [terziev@skmat.com](mailto:terziev@skmat.com)

**Abstract:** In the context of the strategy "Europe 2020" to achieve flexibility and security in the labor market (flexicurity) is the main task in response to an increasingly unstable job market and the consequences of this for social security. Approach "transitional labor markets" reflects the updated normal functions of social systems reliability through a new combination of "active" and "passive" measures, united by the idea of the "active safety", i.e. implementation of activating policies with sustainable results. Outputs from activating however are regarded as sustainable only if they are in the same degree of benefit for individuals, employers and the labor market as a whole. Clarifying and defining the overall strategy for the future, approved by all European public employment services, is the main priority, which is the basis of the creation of policies and strategies, taking into account the ways in which the public employment service can provide the impact and implementation of the strategy "Europe 2020". In response, the accents fall on the altering environment, changing labor markets and changing the role of public employment services, as well as the operational implications for them.

**Keywords:** labor market, employment, policy, strategy

## ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ ОБЩЕСТВЕННЫХ СЛУЖБ ЗАНЯТОСТИ В ПЕРСПЕКТИВЕ 2020

проф. доктор Венелин Терзиев

Екатерина Арабска

Национальный военный университет "Васил Левски" - Велико Тырново, Болгария

**Резюме:** В контексте „Европа 2020“ достижение гибкости и надежности на рынке труда (flexicurity) является основной задачей в ответ на все более неустойчивый рынок труда и последствий от этого для социальной надежности. Подход „переходные рынки труда“ отражает обновление обычных функций систем для социальной надежности через новое сочетание „активной“ и „пассивной“ функций, объединенных идеями для „активной надежности“, т.е. осуществление политики по активизированию с устойчивыми результатами. Результаты от активизирования однако рассматриваются как устойчивые, только если они в одинаковой степени от пользы для отдельных граждан, работодатели и рынка труда в целом. Разъяснение и определение общей стратегии для будущего, одобренной всеми европейскими публичными службами занятости, является основным приоритетом, который лежит в основе создания политики и стратегии, учитывая способы, благодаря которым публичные службы занятости могут обеспечить воздействие и выполнение стратегии „Европа 2020“. В ответ на это акценты падают на меняющуюся среду, меняющиеся рынки труда, изменение и роль ПСЗ (Публичная служба занятости), оперативные последствия для ПСЗ.

**Ключевые слова:** рынок труда, занятость, политика, стратегия

### 1. ВВЕДЕНИЕ

Управление на рынке труда тесно связано с макроэкономическим управлением. За последние годы во всей Европе нации поставлены перед необходимостью справиться с последствиями от финансового и экономического кризиса и поиска новых направлений для своей индустрии. Глобализация ставит под давлением конкурентную позицию Европы. Процесс старения населения в Европе ускоряется и баланс между людьми в трудоспособном возрасте и вышедших на пенсию начинает нарушаться. В результате этого, ожидания направлены на уменьшение активного населения в трудоспособном возрасте, которое является серьезной угрозой для наличия рабочей силы. Из-за этого старение населения ставит серьезные проблемы перед медицинскими услугами, экономическим ростом и финансированием систем для социальной помощи (защиты). Необходимость в прогнозировании со стороны правительства опережающих мер и планирования, чтобы поддерживать достаточно квалифицированную рабочую силу, более чем необходима. Не следует игнорировать и тот факт, что Европа сталкивается и с экологическими проблемами. Глобальное потепление и уменьшение природных ресурсов принуждает различные секторы перейти и поставить ударение на устойчивый бизнес. Более того, „зеленое измерение“ экономики приводит до возникновения новых требований к квалификации [7].

Появляются и новые поколения - молодые люди, которые имеют различное отношение к труду, различных компетентностях и личных качеств, различных ожиданиях к общественным услугам. Подростающее поколение растет в мире, насыщенном технологиями и информацией, с которыми они справляются интуитивным способом. Социальные сети, усвоение виртуальных умений и комбинирование задач очевидно являются частью их процесса развития. В это время появляются новые

формы занятости. Современное предоставление услуг сильно зависит от информационных технологий и следовательно зависит от нового программного обеспечения и новых технологий, от новых инструментов для накопления, извлечения и обмена данными, от альтернативных каналов для коммуникации и сотрудничества, от одного более социального и мобильного рынка. Все эти технологические инновации меняют также основные механизмы на рынке труда, как например: способ назначения персонала или способ, по которому ищущие работу лица подают заявление о данном рабочем месте. Технологии увеличивают емкость публичных служб занятости в их качестве информационных брокеров.

В это время многие государства члены все более трудно справляются с несоответствием между спросом и предложением рабочей силы. Проценты безработицы нарастают и общая война за таланты выглядит неизбежной, так как предприятиям следует справиться с нарастающим количеством свободных рабочих мест, за которые трудно найти достаточно квалифицированных работников, и недостаток ищущих работу лиц с необходимой квалификацией в результате демографических изменений. Низкий процент участия некоторых целевых групп с не столь хорошими статистическими данными на рынке труда вызывают дополнительное беспокойство. Хотя и хорошо известно, недостаточное участие молодых людей с низкой квалификацией, людей в возрасте 55 и более лет, мигранты, люди с производственными травмами, долгосрочно безработные и другие социально незащищенные группы, остается структурной проблемой. В дополнение к этому, все больше увеличивается и разница по отношению образования. В это же время инвестиции в программы для обучения за всю жизнь все еще недостаточно эффективны.

Социальные понимания о роли правительственных агентств и общественных услуг меняются. Многие общественные службы занятости (ОСЗ) стоят перед ненадежным политическим выбором в связи с их долгосрочным финансированием и объемом выполненной работы [8-10]. Несмотря на то, что банковский кризис усиливает призывы на регулирование рынка и что осуществление политики остается ключевой функцией общественных служб занятости, в некоторых государствах увеличивается тенденция ставить акцент на автономные ответственности граждан и предприятия. Учитывается пониженная необходимость от вмешательства поставщиков общественно финансируемых услуг и на самом деле подчеркивается необходимость от интеллигентного инвестирования общественных средств. От общественных служб занятости ожидается, чтобы они справились одновременно с настоящими и с будущими проблемами. Быстрая реакция на изменяющиеся условия и сочетание краткосрочных интервенции с устойчивыми решениями требуют гибкость, организационную способность для реакции и творчества [2-4]. Общественные службы занятости могут предвидеть опережающие меры и повлиять на изменения на рынке труда через обмен информации с органами, которые издают политику.

## **2. ВЫЗОВЫ СОВРЕМЕННОГО РАЗВИТИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖБ ЗАНЯТОСТИ**

За последние десятилетия в каждом государстве члена все больше утверждается точка зрения, что публичные службы занятости должны играть более активную роль для уменьшения зависимости от пособия по безработице. В ответ на фундаментальные изменения на рынках труда и в обществе постепенно возникает новый набор функций, взятые ОСЗ, которые имеют целью подкрепить во время всей трудовой деятельности. Такое постепенное отклонение от альтернативы „безработица-занятость“ является следствием от введения новой парадигмы „переходные рынки труда“ [7]. В то же время, политические стратеги ищут новый способ, благоприятный баланс между гибкостью и надежностью-„flexicurity“, для работодателей и работников. Оба подхода могут рассматриваться как ответ на все более неустойчивый рынок труда и последствия от него для социальной надежности.

В Европе выделяются тенденции, которые положили конец традиционному рынку труда, характеризующийся стереотипом, что мужчина единственный заботиться о семье, работая на полное рабочее время до выхода на пенсию, часто для одной и той же организации. Среди этих тенденции являются переход от массового производства к предоставлению более специализированных услуг, вступление женщин на рынок труда, эрозия внутренних рынков труда и пр. В результате этих изменений трудовые правоотношения становятся более нестабильными и пришлось осуществить различные переходы в жизни людей к/в рамках на/и вне рынка труда. Эти переходные рынки труда сопровождаются новыми социальными рисками, которые обычно приводят до отрицательных последствий для групп в невыгодном положении, как: риск от невозможности для высоких доходов из-за отсутствия образования; риск от непостоянства доходов из-за колебания в спросе и переходов от одного рабочего места на другое; риск от полной потери доходов от зарплаты из-за принудительной безработицы; риск от ограниченных возможностей для доходов из-за социальных задолженностей, как забота за детьми или взрослых людей; риск от низкой или отсутствия возможности для доходов из-за инвалидности, хронического заболевания или старости и др.

Новая реальность переходных рынков труда требует новые ответы на политику, которые мобилизовали бы потенциал граждан справиться с „рисковыми переходами“ и улучшить собственную,

в том числе и трудовую, жизнь. Вот почему, вводится понятие „положительные переходы“, что включает самоусиливающийся процесс дополнительного инвестирования в трудоустройство граждан. Примененный к роле „новой“ публичной системе занятости, подход „переходные рынки труда“ представляет (как минимум) тройное обновление по отношению обычной функции систем для социального обеспечения. Философия подхода представлена при помощи следующих шагов [6]:

- Новое сочетание „активная“ и „пассивная“ функции, объединенных идеей для „активной безопасности“. Вместо того, чтобы пассивно компенсировать потери доходов и защищать рабочие места, правительствам следует инвестировать активно в человеческий капитал и в рабочие места, чтобы помочь людям самим защититься. Когда они поставят себе как цель „активную безопасность“ при одновременном усилении как прав, так и задолженностей безработных граждан, публичные системы занятости осуществляют политику по активизированию с устойчивыми результатами.

- Новая опережающая роль в ответ на потенциальные переходы в профессиональном развитии. Вместо того, чтобы применять переходы от одного на другое рабочее место, правительствам следует поставить ударение на поддержку профессионального развития, предоставляя людям перспективу и право на мнение о нем. Публичным системам занятости следует сделать возможными переходы от данной работы и в ее пределах, так как экономическое положение и личные предпочтения могут изменяться с течением времени. Использование термина „публичная система занятости“ вместо „публичная служба занятости“ помогает преодолеть различные институциональные структуры для предоставления услуг для публичной занятости, существующих при специфичных национальных условиях. В то же время этот термин выражает идею, что управление рынков труда не достигается отдельным министерством или публичным агентством, а через создание сети.

- Переход от конвенциональных услуг к облегчению, предоставлению инструкции и направлению со стороны общественных систем занятости, где понятие „направление“ имеет два значения: с одной стороны - управление, руководство, поощрение и обеспечение качества предлагаемых услуг и партнерств; с другой стороны - предоставление инструментов (в том числе онлайн) и первичных услуг для поддержки управления карьеры отдельных лиц. Когда применяется подход о целостной карьере или за всю жизнь, целевая группа общественных систем занятости расширяется, включая новых „клиентов“ (работников, служащих, незанятых трудовой деятельностью групп) без традиционной связи с общественными службами занятости.

Кроме тройного обновления обычных функции общественных систем занятости, осуществляется и четвертое большое изменение, т.е. преориентация на пакет услуг, направленный больше на спрос рабочей силы. Обстоятельство, что работодатели сталкиваются с все более большими трудностями при наборе персонала требует внимание ОСЗ, чтобы стоял спрос на рынке труда. Это так, потому что специально малые и средние предприятия часто нуждаются в большей поддержке со стороны публичных служб занятости. А это само по себе сдвигает фокус к более тесному сотрудничеству между европейскими общественными службами занятости. Тесное сотрудничество с работодателями помогает также при создании дополнительных возможностей для приема более уязвимых лиц, которые ищут работу.

Нарастающие взаимозависимости между национальными рынками труда в Европе требуют больше международного сотрудничества между европейскими общественными службами занятости. С учетом оптимального функционирования европейского рынка труда в целом, необходимо, чтобы основные различия между национальными и региональными рынками были управляемыми и даже использованными. Изменения в роли публичных служб/систем занятости следует поставить и в европейский контекст [1]. Ожидается, что объявленная реформа EURES увеличит максимально прозрачность на рынке труда на европейском уровне, поддержит мобильность ищущих работу лиц в рамках Европейского союза и поможет для преодоления дефицитов на национальных рынках труда.

Динамичные изменения социальной среды, предопределяющие и изменения в способе поведения и действия на рынках труда и поставщиков общественных услуг, поставят европейские публичные службы занятости в следующие годы перед серьезными испытаниями. Это обуславливает необходимость от разработки и применения общей стратегии ОСЗ за 2020 г., которая описывает изменения в роли и функции ОСЗ, связанные с выполнением стратегии „Европа 2020“ [5]. Эта стратегия определяет роль общественных служб занятости и в соответствии с постановлением Комитета занятости (КЗ) „Преимущество перехода“. В то же время она учитывает и различия в институциональной организации, целях, продуктовом портфеле и структуре европейских публичных систем занятости. А это означает, чтобы ОСЗ осуществляла политику по активизации с устойчивыми результатами, согласованных с проблемами социальной среды, спровоцированные от переходных рынков труда [6]. Для того, чтобы гарантировать оптимальное функционирование рынка труда, как решающий фактор для успеха стратегии „ЕС 2020“, публичные службы занятости нуждаются в получении правомочия на исполнение направляющих функции. При определении понятия „направляющие“ очерчиваются

несколько уровней, начиная с углубленного понимания многочисленных процессов перехода, проявляющихся постоянно на рынке труда, потом пройдя через ясное представление об услугах, предлагаемых участниками на рынке труда, чтобы достичь до максимального раскрытия и исследования рынка труда. Направление включает также и стимулирование участников на рынке труда к совместной работе и новаторстве при тесном сотрудничестве с публичными или частными партнерами и соображение участников на рынке труда с политикой на рынке труда. Чтобы дать свой вклад для подхода „извлечения пользы от перехода“, общественные службы занятости призваны обеспечить приемственность при переходах в профессиональном развитии. Для более гладкого перехода между обучением и работой, например, их стремление должен быть в прямом взаимодействии с различными заинтересованными странами в регионах образования и профессионального обучения.

Последствия от стратегии ОСЗ за 2020 г. для бизнес моделирования и предоставление услуг со стороны общественных служб занятости могут быть указаны с помощью нескольких ключевых принципов применения. С призывом для изготовления убедительных бизнес исследований для того, чтобы доказать добавленную стоимость общественных служб занятости, эта стратегия очерчивает необходимый путь изменения, направленных на достижение желанной новой стратегической ориентации „ОСЗ 2020“.

Деятельность европейских общественных служб занятости уже никогда не будет их „обычной деятельностью“. В подтверждение этому является обстоятельство, что за последние годы на рынке труда изменения все чаще становятся быстрыми и крупными. Более того, социальная функция общественных служб занятости находится в процессе переобразования. На сегодняшний день они должны превратиться в „ориентированные на занятость порталы“, а не к системам для пособия при безработице. Столкнувшись с различными неопределенностями и возможностями, как и перед отчетливо очерченными ответственностями и ожиданиями, общественные службы занятости нуждаются в ясном и стабильном положении о необходимых процессах, которые должны осуществлять успешно, чтобы остаться адекватными и эффективными.

Общественные службы занятости поставлены перед рядом неотложных задач, связанных также и с исполнением Европейских направлений для занятости, как: повышение уровня занятости и уменьшение количества свободных рабочих мест, для которых трудно найти достаточно квалифицированных работников. Эти задачи должны решаться путем инвестирования в сильное и устойчивое активное посредничество. Главной целью является, чтобы „больше людей работали более долго и различно“. Чтобы достичь эту цель, общественным службам занятости следует воспринять более целостный взгляд на спрос и предложение рабочей силы, имея ввиду многочисленные переходы, осуществляемые постоянно на рынке труда и в индивидуальном профессиональном развитии. Общественные службы занятости могут воспринять такой целостный подход, при этом обеспечивая приемственность и переход за институциональными и географскими границами.

Поддержка для перехода должна однако быть направлена и на работодателей. В частности, малые и средние предприятия часто нуждаются в большей поддержке при объявлении свободных рабочих мест, которые требуют квалификацию и являются привлекательными для ищущих работу, разрабатывание управления человеческими ресурсами на основе квалификации и создания мер для задержки персонала. Короче говоря, ожидается, чтобы предприятия также приняли меры в связи с переходами. Более целостный подход к работе и намерение обеспечить приемственность между различными переходами в профессиональном развитии направленном к переобразованию и улучшению соответствия между спросом и предложением рабочей силы как основную деятельность общественных служб занятости. Учетывание, например, всех видов умения, приобретенных во время всех видов переходов в профессиональном развитии, увеличивает значительно объем и качество процесса для поиска соответствия.

Обеспечение приемственности связано с переориентацией от действия только по поставке услуг к действиям, также и по спросу услуг, в связи с чем составляются сценарии для удовлетворения конкретной необходимости рынка труда через самый качественный, эффективный и эффективный набор услуг. Предоставление услуг следует быть организованным через включение различных участников в процессе, чтобы удовлетворить потребности граждан и предприятия более гибким способом и более точно. Таким образом облегчается сотрудничество между общественными и частными, коммерческими и некоммерческими субъектами с целью достичь цели и обеспечить бесперебойное функционирование переходных рынков труда, в т.ч. и на европейском уровне. Усиление партнерства с частными службами занятости позволяет раскрыть возможности.

Общественные службы (системы) занятости принимают „направляющие функции“ и должны получить полномочия сделать это законосообразно (как и лицами, вырабатывающие политики, так и клиентами). Направление рассматривается как катализатор для достижения максимальной организационной способности для реакции. Выяснение значения концепции для „направления“, как ключевая стратегия общественных служб занятости для достижения целей „Европа 2020“ и извлечение

несомненной пользы от перехода, обуславливает необходимость понятия „направление“ , чтобы определялось на нескольких уровнях [6]:

- общественные службы занятости направляют, путем повышения прозрачности на рынке труда и предоставляют фактические данные в помощь при выработке политик;
- общественные службы занятости направляют, путем обеспечения стандартов для активной политики на рынке труда;
- общественные службы занятости направляют, путем установления потребностей на рынке труда и наличных предложений для услуг;
- общественные службы занятости направляют, путем установления соответствия между гражданами и работодателями через предоставление адекватных и доступных услуг;
- общественные службы занятости направляют, путем предоставления возможности участникам на рынке труда для сотрудничества и новаторства;
- общественные службы занятости направляют, путем возлагания операции на рынке и налаживание партнерских отношений;
- общественные службы занятости направляют, путем приведения в соответствие участников на рынке труда с политикой/потребностями на рынке труда через выбор, сертифицирование, согласование, руководство, управление и т.д.;
- общественные службы занятости направляют, действуя в качестве поставщиков дополнительных услуг при отказе на рынке.

Указанные уровни для направления могут толковаться и как последовательные этапы основного процесса для направления на рынке труда, а именно:

- анализирование потребностей на рынке труда;
- сопоставление потребностей на рынке труда с предлагаемыми услугами от участников на рынке труда;
- связывание потребностей с предложениями об услугах или, когда нет подходящего предложения, принятия стратегического решения для данного выбора: осуществление связи с/между другими участниками или предоставление необходимой услуги от внутренних ресурсов.

Осуществление этих „направляющих функций“ является целесообразным учесть требования и ожидания клиента. Специальное внимание следует уделить и способам, по которым услуги для работодателей могут быть оптимизированы через „направление“. В своем качестве информационных брокеров на рынке труда, общественных служб занятости имеют способность направлять. В своем качестве исполнителей политики и хранителей общественного интереса, общественные службы занятости имеют правомочие направлять. Объем и интенсивность направляющих функций, принятых отдельными европейскими общественными службами занятости, могут различаться в зависимости от соответствующих национальных условий, но все они принимают, что амбициозное обеспечение оптимального функционирования рынка труда предполагает направляющие функции.

Одним из основных переходов в профессиональном развитии, которые необходимо облегчить через направление, чтобы больше людей могли работать более долго и различно, является переход между рынком труда и образованием/профессиональным обучением. Чтобы „подчеркнуть важность навыков“, общественные службы занятости, больше чем всегда должны тесно взаимодействовать с различными заинтересованными сторонами в кластерах для идентификации умений, направления навыков, профилирование навыков, проверка навыков, приведение навыков в соответствии со спросом и обучением навыков. Прежде всего взаимодействие должно быть направлено на добавленную стоимость, которую общественные службы занятости могут дать образованию, профессиональному образованию или обучению на основе, конкретнее, своих исследований на рынке труда. Так например, основным полем сотрудничества может быть активизирование детей, бросивших школу или низкоквалифицированных лиц, которые ищут работу. И для того, чтобы повысить устойчивое трудоустройство, общественные службы занятости те, которые должны стимулировать развитие на протяжении всей жизни.

Мобилизация потенциала ищущих работу лиц требует, чтобы и работники и работодатели инвестировали в развитие умений и продлить свою профессиональную жизнь. А это значит избежать быстрый переход от занятости к безработице. Немедленное, краткосрочное приведение в соответствие означает всегда оценивать с точки зрения возможностей для мобилизации потенциала ищущих работу лиц и для инвестирования в приобретении умений с их стороны или в повышение этих умений. Следовательно общественные службы занятости должны предпринять действия для повышения осведомленности что касается значения устойчивых результатов от активизирования. Устойчивые результаты от активизирования не следует считать эквивалентными переходному профессиональному развитию, как непрерывную занятость до выхода на пенсию. Устойчивость достигается, когда можно избежать быстрое возвращение к безработице и когда ищущий работу человек обладает умениями для

управления своей карьеры, чтобы справиться с будущими переходами в своем профессиональном развитии.

Обеспечение приемственности не только помогает общественным службам занятости встретить текущие проблемы и улучшить посредничество между предложением и спросом рабочей силы. Оно предоставляет им и возможность подготовить рынок труда для будущего и перейти от реакции к опережающим действиям не только по отношению ищущих работу лиц, но и для всех остальных граждан и работодателей. Чтобы повысить безопасность профессионального развития, общественные службы занятости должны поощрять всех граждан и работодателей перейти к управлению карьеры. Управление карьеры начинается с развитием умения для управления карьеры в ходе образования. Оно продолжается, когда только-что окончившие образование вступают на рынок труда, возможно вместе с переходом на профессиональное обучение. Услуги для управления карьеры предлагают, когда работники и служащие находятся под угрозой освобождения, когда они решат поменять свои рабочие места или когда хотят сочетать работу с учебой или заботиться о ком-то. Услуги для направления карьеры имеют цель помочь ищущим работу лицам осуществить устойчиво переход к занятости или между различными рабочими местами. Поддержка для управления карьеры может однако быть предоставленной и предприятиям, в случаях когда они имеют намерение расширить или сократить свою деятельность, когда необходимо осуществлять объединения, когда меняется ориентация их деятельности или организация труда.

С точки зрения направления, общественных служб занятости обеспечивают доступ услуг для управления карьеры, конкретнее для лиц, которые отписались от рынка труда (например, молодые люди, которые не работают, не учатся или обучаются). Предоставляя информацию о изменениях в предложении и спроса рабочей силы, они могут помочь как работникам и служащим, так и работодателям установить несоответствия в квалификации и перспективах для развития. Через направление к конкретным услугам для управления карьеры, они облегчают переходы на рынок труда и обеспечивают приемственность, с целью предложить устойчивые решения для настоящих проблемах о спросе соответствия и конкретных целей политики.

В зависимости от различных целевых групп, различаются несколько уровней интенсивности услуг для управления карьеры [7]:

- консультации о занятости (оценка, разработывание и выполнение плана действия для интеграции на рынок труда);
- консультации о профессиональном развитии (разработывание и выполнение плана действия для устойчивой интеграции на рынок труда);
- консультации для рехабилитации (разработывание и выполнение широкого плана действия для устойчивой интеграции на рынок труда, конкретнее для лиц с специфическими потребностями или инвалидов, которые влияют на их трудоспособность);
- распространение информации о профессиональном развитии и о состоянии рынка труда (для предприятия и для широкой общественности).

Указанные услуги имеют как общие цели - поддержка процесса интеграции, облегчение при выборе карьеры и создание возможностей для переходов на рынок труда.

Общественные службы занятости могут использовать различные тактики для повышения своей осведомленности об устойчивых результатах. С одной стороны, объяснение сущности профессии и предложении для работы лицам, которые ищут работу и меняют свою работу, является существенно важной частью качественного посредничества и устойчивого направления профессионального развития. Необходимо также предлагать специфические услуги для улучшения условия труда конкретных целевых групп, какими являются работники и служащие с ограниченными возможностями, что влияет на их трудоспособность, пожилые люди или работники и служащие, которые возвращаются на работу после длительного перерыва.

С другой стороны, общественные службы занятости могут информировать работодателей об их ответственностях и возможностях в связи с обеспечением предложения рабочей силы и предложить им финансовые компенсации для взятия на работу уязвимых работников и служащих, или для их задержания на работу, в связи с приобретением новых умений на новых рабочих местах. В то же время ОСЗ информируют и о производительности и обязательстве обеих сторон - работодатели и работники. Общественные службы занятости могут также оказывать помощь предприятиям, конкретнее малым и средним предприятиям, по отношению их политики что касается их компетенции (предоставление информации, руководство для повышения квалификации персонала, помощь при переустройстве рабочих мест и др.), если такая помощь не предлагается на частном рынке. Не на последнем месте общественные службы занятости могут также поощрять инновации и заступиться за новые виды свободных рабочих мест или новые формы труда.

Введение общей стратегии совсем не значит, что оперативные последствия для каждой из общественных служб занятости будут одни и те же. Не следует пренебрегать обстоятельство, что в

отдельных странах существуют специфические условия, которые дают отражение на эти последствия. И для того, чтобы гибко и точно реагировать на многочисленные внутренние или внешние изменения, общественные службы занятости подлежат переобразованию и обновлению согласно отдельных элементов для обеспечения приемственности, наличные в различных государствах-членах. Нет никакого сомнения, что трансграничное сотрудничество в европейском контексте предлагает много преимуществ в этом отношении. Независимо от национальных условий, осуществление указанных выше настоящих и будущих изменений в роли и функции, приводит до существенных переходов с сильным воздействием на предоставление и раскрытие услуги и реально всей модели для управления и осуществления деятельности самих общественных служб занятости.

Для управления процесса по осуществлению долгосрочной стратегии для обеспечения приемственности определяются несколько общих основных принципов [7]:

- основанный на ценностях подход, согласно которого общественные службы занятости получают свою легитимность как направляющие факторы на рынке труда, прежде всего все в результате ценностей, которые они отстаивают. Некоторыми из общих ценностей являются: равнопоставленность, честность, взаимность, уважение, социальная ответственность, профессионализм и ангажированность. Эти ценности должны быть воплощены в ежедневное предоставление услуг.

- ориентация на потребителя, адаптивное и дифференцирование, в силу которого услуги, предлагаемые ищущим работу лица, они должны быть согласованы в максимально возможной степени с индивидуальными им потребностями и требованиями. Персонализированные услуги не только улучшают удовлетворенность клиентов и эффективность вмешательства общественных служб занятости, но и повысить экономическую эффективность, так как публичные средства могут быть распределены более интеллигентно и более точно для тех, кто имеет самую большую необходимость от публичной защитной сети.

- цифровизация, проявление которой выражается в ожидаемом увеличении готовности для пользования и доступности в результате инвестиции в удобной для пользования технологии. Кроме этого технологичные решения дают возможность общественным службам занятости понизить текущие расходы и увеличить достижение результатов. Электронные услуги могут быть использованы и как дополнение к другим каналам в зависимости от индивидуальных потребностей клиентов.

- универсальность, в соответствии с которой общественным службам занятости следует предлагать бесплатные и доступные для всех граждан и предприятия услуги. Обычно общественные усилия для активизирования направлены на более уязвимые группы, как взрослых людей, молодых людей с низкой квалификацией, инвалидов и иммигрантов. Все чаще общественные службы занятости имеют задачу активизировать получателей для замены дохода из-за безработицы, чтобы увеличить таким образом предложение рабочей силы и уменьшить тяжесть для системы социальных забот.

- делегирование прав, известные как управленческая ответственность, согласно которой общественным службам занятости следует инвестировать в делегирование прав граждан, предоставляя услуги, которые ставят своей целью обеспечение возможности развиваться на базе своих личных умений и сил, позаботиться о своем профессиональном развитии и подготовиться об эвентуальных изменениях в нем. Иными словами, их цель в конце состоится в поддержке и повышении емкости в соответствии с автономным управлением переходов в профессиональном развитии.

- деятельность различных уровней, т.е. общественные службы занятости следует, чтобы имели способность реагировать быстро и точно на специфические потребности регионального и местного рынка труда, когда это уместно. Направление и соблюдение активных мер на рынке труда с региональными и местными приоритетами занятости может осуществиться в сотрудничестве с муниципалитетами и местными организациями, создавая при этом местные службы для услуги и увеличить возможности регионального управления. Так как рынки труда однако не действуют только на местном, а и на региональном, национальном и международном уровне, общественных служб занятости прежде всего следует, чтобы они могли действовать на этих разных уровнях организации на рынке труда, предоставлять услуги на соответствующем уровне и искать баланс между местными требованиями и региональными, национальными и международными потребностями.

- социальные инновации, в силу которых общественные службы занятости имеют амбицию поощрять поставщиков услуг исследовать и разрабатывать новые продукты и новые методологии, так как инновации на рынке труда им помогают предлагать различные решения по социальным проблемам. Проекты для партнерства, эксперименты, проведенные участниками, общностного предпринимательства и хороших практик коллег должны стимулировать общественные службы занятости для постоянного обновления структуры услуг и повышения организационной зрелости.

- интегрирование и оперативная совместимость, в соответствии с которой общественные службы занятости должны быть готовы интегрировать продукты и услуги, разработанные совместно с партнерами. Их системы и стандарты следует совместить с стандартами других поставщиков услуг, что является предпосылкой для достижения максимального охвата и максимальной поддержки. Обмен



знании и информации между европейскими общественными службами занятости будет содействовать значительно для лучшей реализации стратегии „Европа 2020“.

- доказанная эффективность по отношению бюджетных ограничений и информации об успешных решениях, которая дает возможность общественным службам занятости предпринять эффективные меры. Общественные службы занятости имеют различные способы для нахождения успешных решений. Они могут исполнять проекты-модели, чтобы исследовать новые методы и активные меры, могут делать оценки программам и предвидеть анализы целевых групп или проводить анализы для краткосрочных и долгосрочных воздействия (мотивирование, блокировка, результаты от программирования или анализа расходов и пользы), а также использовать контрольные опросы на случайном принципе для создания инновационной политики и программ и др. Полученная информация об успешных решениях не только важна для достижения целей „Европа 2020“, но ее собирание, обработка и участие обязательно, особенно для лиц, формирующие политику и для персонала общественных служб занятости.

Общественные службы занятости должны быть в состоянии осуществлять убедительно бизнес исследование для представляемой ими стратегией с целью способствовать для осуществления „Европа 2020“. Они должны показать что они могут предложить и как они могут достичь высокую возвращаемость инвестиции на нескольких уровнях, а именно:

- для системы пособия по безработице: уменьшение пассивных расходов для политик на рынке труда, увеличение общественных доходов;
- для экономики в целом: более хорошее и быстрое достижение соответствия, уменьшение зависимости от льгот, увеличение производительности и покупательной способности;
- для всего общества: перспективы для молодых людей, усиление активной гражданской позиции, ангажированности и социальная стабильность, уменьшение социального исключения и маргинализации. Изготовление убедительного бизнес исследования зависит также от эффективности модели для управления и бизнеса, на котором общественные службы занятости рассчитывают для действительной реализации стратегических возможностей.

На основе всего этого можем сделать вывод, что общественным службам занятости, чтобы осуществить свою новую стратегическую ориентацию, следует инициировать, управлять и использовать путь перемен, который открывается перед ними. Процесс управления перемен включает следующие шаги:

- определение общей стратегии ОСЗ за 2020 г.;
- уточнение последствия для каждой отдельной общественной службы занятости по отношению основных задач и целей;
- определение общих приоритетов для действия и помощь, отраженные в рамковой программе;
- оказание поддержки при управлении и введении отчетности различных уровней в отдельных общественных службах занятости;
- идентифицирование и картографирование заинтересованных сторон;
- включение заинтересованных сторон в организации и вне ее и установление адекватной коммуникации;
- мобилирование потенциала собственного персонала общественных служб занятости через предложение адекватных условий для обучения и достаточно инструментов для управления карьеры;
- прослеживание прогресса и качества изменений;

увеличение обмена информации и устранение барьеров между экономическими единицами и организациями.

### 3. ВЫВОДЫ

Осмотр политики для создания функционирующего рынка труда в контексте Стратегий для устойчивого, интеллигентного и приобщающего роста „Европа 2020“ через призму деятельности и предизвикательств перед европейскими публичными службами занятости дает следующие заключения:

1. Общая стратегия для будущего, одобренной Европейскими публичными службами, является ответом на проблемы динамических изменений в социальной среде и согласована с требованиями стратегической рамки для развития „Европы 2020“. То, что делает впечатление, она же направлена на реализацию эффективной системы для управления человеческих ресурсов, базирующаяся на управление компетентности и компетенции в соответствии с развитием информационных и коммуникационных технологии и в ответ на потребности одной из сторон так наз. „цифровое поколение“, а с другой - современного глобализированного рынка труда.

2. Реализация общей стратегии ПСЗ должна обеспечить жизнеспособность активной социальной политики (которую публичные службы занятости осуществляют своими действиями, направленные на

обеспечение прочной занятости и социальной защиты), основной субъект которой являются люди во взаимодействии с факторами социальной среды, конечным результатом которых является формирование функционирующего/ активного рынка труда, на котором встречаются интересы индивида с интересами общества. Акценты направлены на активный рынок труда и реализации социальной активности человеческих ресурсов как основа для эффективного социального управления по результатам.

3. Публичные службы занятости нуждаются в возможностях и мощности обеспечить максимальное воздействие политики в области рынка труда независимо от и из-за изменчивости экономических, социальных или финансовых обстоятельств. Это дает возможность действовать гибко с решающим значением. И для того, чтобы реагировать эффективно и эффективно на непрерывно меняющиеся публичные и политические требования, необходимо, чтобы системы и службы были созданы для энергичных действий и организационной способности для реакции. В противном случае ПСЗ окажутся неадекватными в настоящей конкурентной среде.

4. Способы для достижения гибкости от ПСЗ различные, в т.ч. путем интегрирования служб, управления сети, цифровизации и многоканальности, сегментирования клиентов, организационное реструктурирование, введение архитектуры организации, уменьшение бюрократии и пр. Эволюция из более бюрократически ориентированных организациях к более гибким, открытым, ориентированным на рынок и сети структур требует интеллектуальное и культурное изменение как бизнес модели, так и руководства и для индивидуальных способов работы.

5. Разрабатывание политики должно включать соображения по отношению последствия от нее для механизмов для осуществления политики. Так как они сами являются работодателями, публичные службы занятости встречают те же трудности для найма и сохранения персонала, перед какими и остальные участники на рынке труда. В качестве бесспорных посредников на рынке труда однако, они должны действовать как образец для желаного поведения при найме на рынке труда, какую они ожидают от работодателей. Устойчивое управление человеческих ресурсов имеет решающее значение, чтобы обеспечить и вперед качественные услуги и максимальное воздействие политики в области рынка труда.

6. Использование термина „публичная система занятости“ вместо „публичная служба занятости“ помогает преодолеть различные институциональные структуры для предоставления услуг для публичной занятости, существующие при специфических национальных условиях. В то же время этот термин выражает идею, что управление на рынках труда не достигается с помощью отдельного министерства или публичного агентства, а через создание сети.

7. В соответствии с увеличивающимися трудностями при найме, эффективного и приобщающего активизирования ищущих работу лиц, необходимо сочетание с углубленным пониманием что касается спроса рабочей силы и качественной помощи работодателей со стороны публичных служб занятости. Повышенное внимание к требованиям работодателей является благоприятным и для безработных, так как таким образом им помогает лучше направить свое профессиональное развитие на действительные и реалистические перспективы.

8. Для того, чтобы гарантировать оптимальное функционирование рынка труда, как решающий фактор для успеха стратегии „ЕС 2020“, публичных служб занятости нуждаются в получении полномочий для выполнения направляющих функций. Для того, чтобы способствовать подходу „извлечение пользы от перехода“, публичные службы занятости были призваны обеспечить преемственность при переходах в профессиональном развитии. Для того, чтобы избежать частые переходы между занятостью и безработицей, публичные службы занятости должны повысить информированность о значении устойчивых результатов от активизирования и информировать работодателей об их ответственностях и возможностях для обеспечения предложения рабочей силы.

9. Особенно важное значение уделяется способности общественных служб занятости для энергичных действий, направленных на обеспечение максимального воздействия политики в области рынка труда. Публичные службы занятости должны сотрудничать с службами для управления карьеры и стимулировать усвоение умений для такого управления, которые обеспечили бы возможность ищущим работу людям справиться с колебаниями своего профессионального развития, причем обеспечение преемственности между различными переходами в профессиональном развитии является прежде всего предоставление прав. Люди, которые ищут работу или меняют свою работу, должны получить возможность, чтобы сами обеспечили преемственность, взять контроль над своей собственной карьерой.

10. Анализ эффективности региональных и местных государственных служб занятости и целевые социальные программы, как продукты от их деятельности, позволяет уточнить критерии для эффективности и предложить новые подходы и модели работы, основываясь на подробные измерения и анализы и отчитывание ресурсного, правового и информационного обеспечения осуществляемых деятельностей в связи с достижением поставленных целей самым оптимальным способом.

#### 4. ЛИТЕРАТУРА

- [1] Terziev, V., Arabska, E. 2015. Connecting jobseekers and employers and more: the contributions of PES to EU social and economic development. 19th International Academic Conference, Florence, 16-19 September, 2015, IISES, 859-873.
- [2] Terziev, V., Arabska, E. 2015. Opportunities of Quality and Efficiency Improvement in Public Employment Services: Application of a new process model in Bulgarian labour offices. 3rd HASSACC 2015 - Virtual Conference Human and Social Sciences at the Common Conference, 5-9 October, 2015. 146-151.
- [3] Terziev, V., Arabska, E. 2015. Social policy and social programming: key implications concerning development of active labor market policies and employment. Proceedings of 17th International Academic Conference, Vienna, June 21-24, 2015, IISES, 499-513.
- [4] Terziev, V., Arabska, E. Application of new instruments to increase effectiveness of implementation of social policies on labor market in Bulgaria. Journal of economic development, environment and people (JEDEP), VOL 4, NO 3 (2015), 26-44.
- [5] Европа 2020: [http://ec.europa.eu/europe2020/index\\_bg.htm](http://ec.europa.eu/europe2020/index_bg.htm)
- [6] Принос на публичните служби позаетостта към стратегията „ЕС 2020“. Документ за стратегията на ПСЗ за 2020 г.
- [7] Терзиев, В. Предизвикателства пред социалното програмиране в контекста на насърчаването на социалната активност и регулирането на социалното развитие чрез активни политики, Примакс-Русе, 2015.
- [8] Терзиев, В., Арабска, Е. 2015. Възможности за приложение на процесния модел на работа в публичните служби за заетост. Юбилейна международна научна конференция "Социалните науки и развитието на обществото - теоретични и практически измерения", Свищов, 30-31 октомври 2015 г. 219-227.
- [9] Терзиев, В., Арабска, Е. 2015. Инструменти за подобряване ефективността на работа в службите по заетостта. UNITECH 2015 International Scientific Conference, Gabrovo, 20 – 21 November 2015. IV-269:IV 274.
- [10] Терзиев, В., Арабска, Е. 2015. Усъвършенстване на работата на институциите на пазара на труда чрез прилагане на процесен модел. Международна научна конференция “Посткризисно управление в бизнеса”, София, 27 ноември 2015 г. Сборник доклади, том I, 128-134.

## MANAGEMENT OF THE QUALITY OF EDUCATION PROCESS AND RELATED TEACHING EXPERIENCE

Petya Kasnakova

Medical College at Medical University Plovdiv, Republic of Bulgaria, [kasnakova\\_76@abv.bg](mailto:kasnakova_76@abv.bg)

**Abstract:** Adequate assessment of the quality of education is one of the most - important management issues in education. Major challenge for modern education in medical colleges is to provide quality professional training of students. Timeliness of the information in theoretical training, organizing and conducting educational workshops and clinical practice, as well as professional and personal qualities of teachers are directly related to the quality of education and contribute to the successful realization of students of medical colleges. The aim of the study is to reveal the characteristics and criteria that determine the quality of the learning process and related teaching.

**Keywords:** quality of learning, medical college teaching

## УПРАВЛЕНИЕТО НА КАЧЕСТВОТО НА УЧЕБНИЯ ПРОЦЕС И СВЪРЗАНАТА С НЕГО ПРЕПОДАВАТЕЛСКА ДЕЙНОСТ

Петя Каснакова

Медицински университет, Медицински колеж – Пловдив, Република България,  
[kasnakova\\_76@abv.bg](mailto:kasnakova_76@abv.bg)

**Резюме:** Адекватната оценка на качеството на учебния процес е един от най – важните проблеми на управлението в образованието. Основно предизвикателство пред съвременното образование в медицинските колежи е осигуряване на качествена професионална подготовка на студентите. Актуалността на информацията при теоретичното обучение, организацията и провеждането на учебно-практическите занятия и клиничната практика, както и професионалните и личностни качества на преподавателите имат пряко отношение към качеството на обучение и способстват за успешната реализация на студентите от медицинските колежи.

Целта на проучването е да се разкрият характеристики и критерии, които определят качеството на учебния процес и свързана с него преподавателска дейност.

**Ключови думи:** качество на учебния процес, медицински колеж, преподавателска дейност

### Въведение

Медицинското образование е резултат на непрекъснат процес на учене, който започва с постъпването в Медицинския университет и завършва с оттеглянето от активна медицинска практика. Поради това то е първостепенна грижа на националните медицински асоциации и Световната здравна организация. Медицинските асоциации във всяка страна трябва да се посветят на осигуряването на необходимите ресурси за осъществяване на качествено медицинско образование. Това трябва да става чрез подходящи по големина групи с достъп до подходящи преподаватели, заведения и средства (Ц. Воденичаров, 1998)[1].

Непрекъснатите промени в съдържанието на нормативните документи в образователната система са предпоставка за промени в цялостната организация на учебния процес особено във висшето медицинско образование, където конкурентния резултат от обучението, а именно медицинската професионална компетентност рефлектира върху здравето на хората. Те очакват да получат качествено обслужване, особено в сферата на здравеопазването. Това от своя страна задължава преподавателите в медицинските висши училища да бъдат компетентни, отговорни и възискателни, да бъдат пример за професионално поведение при обучението на медицински специалисти (Хр. Милчева, 2012).

### Изложение

Качеството на обучение е приоритетна задача на ръководството на Медицински колеж Пловдив, осъзната от всички негови членове и е свързано с бъдещето на висшето училище. В Медицинския университет Пловдив съществува цялостна концепция за качеството на обучение и процеса на неговата реализация. Тя е създадена като адекватен отговор на необходимостта за присъединяването ни към реформите на висшето образование в страната, в съответствие със стратегическите насоки за развитие на висшето образование определени от Болонския процес и приобщаването ни към Европейското образователно пространство.

Усъвършенстването на управлението на качеството на учебния процес е залегнало и в приетата Стратегия за развитие на Медицински университет Пловдив, респективно на Медицински колеж с основни приоритети:

- ❖ Изграждане на система за управление, осигуряване и самоконтрол на качеството на обучение на студентите;
- ❖ Актуализиране на учебните планове, програми и квалификационни характеристики;
- ❖ Утвърждаване на система за оценяване;
- ❖ Материално-техническо осигуряване на учебната дейност;
- ❖ Разширяване на следдипломното обучение;
- ❖ Оптимизиране на администрирането на учебната дейност.

Във връзка с повишаване качеството на учебния процес в Медицински колеж Пловдив се работи за осигуряване на професионална, методическа и научна подготовка и усъвършенстване на преподавателския състав, чрез:

- Непрекъснато осъвременяване и актуализиране на лекционните курсове и учебно-производствени практики;
- Самообучение на преподавателите и планиране на развитието от самите преподаватели;
- Участие в изготвянето на учебни планове и програми в синхрон с европейските изисквания и стандарти;
- Включване в курсове за повишаване на квалификацията и/или индивидуално обучение;
- Повишаване на образователно-квалификационната и научна степени;
- Членство към специализирани съюзи, дружества, асоциации и други у нас и в чужбина;
- Научна и изследователска дейност;
- Участие в научни, регионални, национални и международни форуми;
- Участие в национални и международни мултицентрови проекти;
- Участие в преподавателски мобилности;

В условията на съвременното висше образование се променя и ролята на преподавателя, водещ дисциплината от лектор до модератор, иноватор и експериментатор, перманентно повишаващ своите професионални компетенции и квалификация (Хр. Милчева, 2012)[3].

Студентът в Медицинския университет не е ученик, а възрастен и по тази причина преподавателят може да се разглежда като обучаващ възрастни. Ето защо планирането и организацията на обучението трябва да се осъществява в съответствие с андрагогическия модел (Торньова Б., 2015)[6].

В този смисъл В. Гюрова посочва, че преподавателят „...трябва да притежава специална подготовка, съобразена с характеристиката на обучаваната аудитория, както и с особеностите на учебния процес, където преподавателят се явява в ролята на мениджър, организиращ обучението“.

Същата авторка подчертава, че „Ефективността на всеки учебен процес, разбрана като постигане на предварително определени цели и удовлетвореност на участниците в процеса, зависи от няколко неща:

- Ефективността на подготовка.
- Професионализма на преподавателя.
- Активността на учащите.

Внимателното вглеждане в тези три условия за ефективност води до един център, до една фигура – преподавателят – подготвящ учебния процес, реализиращ учебния процес и активизиращ учащите“ (Гюрова В., 2011:225)[2].

**Като мениджър на учебния процес** преподавателят в Медицинския университет/ колеж трябва да притежава компетентности по отношение на:

- **планиране на учебния процес** – формулиране на учебни цели; разработване на план за всяко учебно занятие /лекционно, семинарно, практическо/; подбор на методи и средства на обучение, съобразно конкретната учебна форма; форми и начини на оценяване на резултатите;

- **организиране на учебния процес** – организация на педагогическата среда; формулиране и разпределяне на задачите за всяко конкретно занятие; организиране на самостоятелната работа на студентите в реални болнични условия;

- **ръководство на учебния процес** – стимулиране и активизиране дейността на студентите за успешно изпълнение на поставените задачи; съблюдаване ритъма на работа, съобразно спецификата на всяко конкретно болнично звено; създаване и поддържане на подкрепящ и творчески микроклимат;

- **контролиране на учебния процес** – оперативен контрол на дейността на студентите в реални болнични условия и управление на времето, в съответствие с учебните цели на занятието; прилагане на различни форми на контрол в процеса на обучение (Торньова Б., П. Каснакова, 2015)[6].

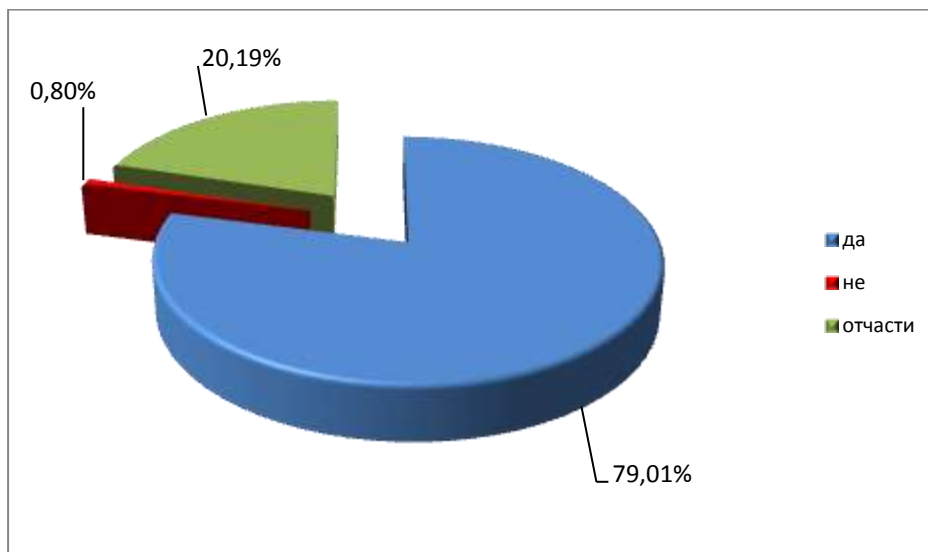
Основна цел пред съвременното образование в медицинските колежи е осигуряване на качествена професионална подготовка на студентите по здравни грижи. Актуалността на информацията при теоретичното обучение, организацията и провеждането на учебно-практическите занятия и клиничната практика, както и професионалните и личностни качества на преподавателите имат пряко отношение към качеството на обучение и способстват за успешната реализация на студентите от медицинските колежи.

Пред всеки студент, който е започнал обучението си в Медицински колеж, възможността за успешна реализация е силен мотив при овладяване на учебното съдържание и осъществяването ѝ зависи от качеството на обучение. Колкото по-добра е подготовката, толкова се увеличава възможността за успешна професионална реализация.

Обект на проучването са 493 студенти по здравни грижи от I, II и III курс, обучаващи се в Медицински колеж Пловдив за учебната 2014/2015 г.

В системни проучвания на студентското мнение в Медицински колеж, относно фактори определящи качеството на обучение и професионалната подготовка, изследваните определят обучението си като много добра перспектива за реализация.

В тази връзка са и отговорите на въпроса „Смятате ли, че при завършване на обучението, сте подготвени за професионална реализация?“ Положително оценяват подготовката си  $79,01 \pm 1,63\%$  от студентите, които считат за достатъчни теоретичните знания и практически умения, придобити по време на обучение. Това им дава увереност да започнат работа по специалността. Необходимо е обаче да се подчертае, че  $20,19 \pm 1,61\%$  от анкетирания не се чувстват добре подготвени в професионално отношение и отчитат, че подготовката е недостатъчна и не може да им осигури успешна реализация на пазара на труда (виж диаграма 1).



Намерена бе зависимост между курса и сигурността за бъдеща реализация на студентите -  $P < 0,01$  ( $\chi^2 = 38,83$ ), като  $91,10\%$  от студентите третокурсници са отговорили положително, докато оценките на I курс са най-ниски. (таблица 1)

| Готовност за професионална реализация |      | курс      |           |          | Общо      |
|---------------------------------------|------|-----------|-----------|----------|-----------|
|                                       |      | 1         | 2         | 3        |           |
| да                                    | брой | 168       | 140       | 185      | 493       |
|                                       | %±Sp | 71,5±2,94 | 75,3±3,16 | 91,1±2,0 | 79,0±1,63 |
| Не                                    | брой | 0         | 5         | 0        | 5         |
|                                       | %±Sp |           | 2,7±1,19  |          | 0,8±0,34  |
| отчасти                               | брой | 67        | 41        | 18       | 126       |
|                                       | %±Sp | 28,5±2,94 | 22,0±3,04 | 8,9±2,00 | 20,2±1,61 |
| Общо                                  | брой | 235       | 186       | 203      | 624       |
|                                       | %    | 100,00    | 100,00    | 100,00   | 100,00    |

**Таблица 1. Зависимост между курса и готовността за бъдеща реализация**

Периодично се разглеждат проблемите на качеството на обучение и на преподавателската дейност, обсъжда се информация за успеваемостта, състоянието на проблемните студенти, подготовката на преддипломния стаж, информация за приети и завършили студенти, учебна документация, лични планове на преподавателите и тематични планове на катедрата за развитие на академичния състав. Огласяват се резултатите от направените проверки на ниво специалност. Разглеждат се резултатите от направените анкети, относно качеството на обучение и реализацията на завършилите. На базата на анализите се очертават основните проблеми, като се набелязват необходимите мерки и срокове за

изпълнение.

В Медицински колеж Пловдив се осъществява обучение, ориентирано към развитие на професионална компетентност чрез използване на съвременни образователни и изследователски технологии в подготовката на квалифицирани специалисти с новаторски търсения, умения и възможности, мотивирани за бъдещата им дейност в областта на здравните грижи. В процеса на обучението се акцентира върху иновативни дидактични форми за активизиране на студентите чрез увеличаване дела на самостоятелната им подготовка (курсови работи, участия в семинари, дискусии по актуални проблеми на медицинската наука, решаване на казуси, ролеви игри, практическа дейност и др.)

### **Заключение**

Предимствата за управлението на учебния процес, прилагащи вътрешна система за осигуряване на качеството са следните:

1. Подобряване на работната среда чрез:
  - а) прилагане на механизми за адаптиране на обучавания към средата на институцията;
  - б) осигуряване на достъпна архитектурна среда;
  - в) модернизирани на материално-техническата база и обновяване на информационната инфраструктура;
  - г) развитие на организационната култура в институцията;
2. Осигуряване развитие на преподавателите чрез:
  - а) подобряване на възможностите за допълнителна и продължаващата квалификация на преподавателите по специалността им от висшето образование, за подобряване на тяхната иновационна култура и личностна ефективност;
  - б) изграждане на култура за осигуряване на качеството;
  - в) създаване и поддържане на открита и ясна комуникация в институцията;
  - г) повишаване на ефективността на административното обслужване;
  - д) повишаване на мотивацията и инициативността на всички участници в процеса на професионалното образование и обучение;
3. Подобряване на резултатите от обучението чрез:
  - а) повишаване на мотивацията на обучаемите;
  - б) повишаване на дела на успешно придобилите професионална квалификация;
  - в) намаляване дела на ранно отпадналите от обучението;
  - г) повишаване на дела на обучените, провели практическо обучение в реална среда;
  - д) създаване на механизъм за ранно предупреждение за различни рискове;
4. Подобряване взаимодействието с местната общност, със социалните партньори, работодателските организации, университетите и други заинтересовани страни чрез:
  - а) разширяване на възможностите за практическо обучение в реална работна среда;
  - б) проучване и прилагане на добри практики на сродни институции;
  - в) подобряване на възможностите за достъп до информация на участниците в професионалното образование и обучение;
  - г) информирани на общността и заинтересованите страни за добрите практики и постиженията на институцията в областта на осигуряване на качеството на професионалното образование и обучение;
  - д) участие в проекти, свързани с повишаване на качеството на професионалното образование и обучение [4,5].

Преподавателят в Медицинския колеж чрез своята компетентност извършва педагогическа дейност в реална учебна среда и е основен фактор за качествено обучение на медицински специалисти.

### **Литература**

- [1] Воденичаров Ц., Л. Гатева. Принципи и правила на медицинската етика. В Ново обществено здравеопазване под ред. На проф. д-р. В. Борисов, София, 1998: 519
- [2] Гюрова В. Андрагогията в шест въпроса. София: ЕКС-ПРЕС; 2011: 225
- [3] Милчева Хр. От традицията към иновацията при обучението на медицинските сестри и акушерките, ЕКС-ПРЕС“ ООД, Габрово, 2012:8,9
- [4] Наредба № 2 от 11.09.2015 за осигуряване на качеството на професионалното образование и обучение
- [5] Наръчник по качеството на Медицински университет Пловдив
- [6] Торньова Б., П. Каснакова, Компетентностите на преподавателя във висшето училище, изд. „АБ“ ст. Загора, 2015

## PLACE OF THE TEACHING METHODS IN THE CONTEMPORARY SCIENTIFIC AND EDUCATIONAL SYSTEM

**Violeta Dimova Ph.D**

Faculty of Philology, University „Goce Delchev“ – Stip, Republic of Macedonia  
[violeta.dimova@ugd.edu.mk](mailto:violeta.dimova@ugd.edu.mk)

**Biljana Ivanova M.A.**

Faculty of Philology, University „Goce Delchev“ – Stip, Republic of Macedonia  
[biljana.petkovska@ugd.edu.mk](mailto:biljana.petkovska@ugd.edu.mk)

**Abstract:** This paper will observe the place and the role of the teaching methods in the contemporary education as educational process where the teaching methods with their interdisciplinary character are gained with a status of scientific discipline whose research subject are not just the methods but the whole educational system seen as a curriculum representing the new way of planning, organizing and performing of the lectures. Theory and practice of the education as one of the basic life and cultural activities of a man determines the place of the teaching methods in the contemporary educational system and its role in the realization of the results of that process.

**Keywords:** theory, practice, education, curriculum

## МЕСТОТО НА МЕТОДИКАТА ВО СОВРЕМЕНИОТ НАУЧЕН И ВОСПИТНО-ОБРАЗОВЕН СИСТЕМ

**д-р Виолета Димова**

УГД – Филолошки факултет - Штип, Република Македонија [violeta.dimova@ugd.edu.mk](mailto:violeta.dimova@ugd.edu.mk)

**м-р Биљана Иванова**

УГД – Филолошки факултет – Штип, Република Македонија  
[biljana.petkovska@ugd.edu.mk](mailto:biljana.petkovska@ugd.edu.mk)

**Резиме:** Во овој труд ќе се задржиме на местото и улогата на методиката во современото образование како едукативен процес, во кој методиката со својот интердисциплинарен карактер се здобива со статус на научна дисциплина, чиј предмет на истражување, не се само методите, туку и целиот систем на образование, кој го гледаме како курикулум, кој претставува нов начин на планирање, организирање и изведување на наставата. Теоријата и практиката на воспитанието и образованието, како една од основните животни и културолошки дејности на човекот го определува и местото на методиката во современиот воспитно-образовен систем и нејзината улога во остварувањето на резултатите од воспитно-образовниот процес.

**Клучни зборови:** теорија, практика, едукација, курикулум

### 1. INTRODUCTION

Theory and practice of education as one of the man's essential life and cultural activities determine the place of the teaching methods in the contemporary educational system and its role as a discipline in the realization of the results of the educational process, or more precisely it determines raising of the quality in the educational results where the teaching methods have an important role. Today, the teaching methods, the area of what they are dealing with, receive greater meaning because the need for better results in the educational process is growing.

### 2. TEACHING METHODS AS SCIENTIFIC DISCIPLINE

Famous Croatian professor in teaching methods Ante Bezen regarding the circumstances of the development of the teaching methods and thoughts in Croatia says that 'it can be discussed about teaching methods trend in the education'. 'In our country – he says, the teaching methods of some syllabuses are developed differently. Some have reached the level of scientific disciplines and some are still at the way of that scientific stadium. They were influenced by different reasons – the relation between the famous and established separate relevant sciences towards its teaching methods on one hand and hiring of established teaching methods professors who teach in accordance with the processes of the contemporary education.' Unfortunately, in the Republic of Macedonia, the teaching methods are mainly treated as part of the pedagogical disciplines – Pedagogy and Didactics, not taking into consideration of their substrates, their basic scientific disciplines, which are taught at institutions for higher education which have teaching training strands. It is correct that the teaching methods are developed from the pedagogy, or didactics and instead of separating them to educational practice, they transfer themselves in pure theories. But, as far as their development is concerned, the teaching methods do have real back up neither in the pedagogy, nor in the didactics for the syllabus to which they refer. As a



discipline it was created as separate part of the education and science thanks to the needs which pedagogy with its traditional structure could not articulate successfully enough. During the last years of the 20<sup>th</sup> century in the Republic of Macedonia, we can actually talk about the development of the teaching methods of some subjects, but as a result on the strong efforts of professionals in their own sciences, not as a result of the efforts of the pedagogy. Thus, the awareness of the teaching methods importance as educational autonomic discipline is growing and it connects the findings of all disciplines that are interested in that field in order to have more successful educational process. According to this we want to emphasise the fact that there is a greater interest at the young scientists who take master and doctrine thesis in teaching methods of the subject in which they professionally and scientifically educated themselves. Here we refer to the subjects: Macedonian language and literature, English language, German language in primary and secondary schools, as well as philosophy and the appropriate teaching methods. A great step further can be noticed, considering the realizations about the scientific base of teaching methods, only in the humanistic scientific field, while for the subjects referring to the natural sciences we do not have any data or information yet about the interest of studying and researching this pedagogical- practical, synthetically scientific discipline which builds its epistemological basis over its substrates and then over the other sciences, among which are pedagogical - psychological disciplines which help the teaching methods to determine the framework of the subject of its educational researches. At the beginning of the 21<sup>st</sup> century, there was a change in the pedagogy and its branch the didactics, at the territory of the Balkan, as a result of introducing the curriculum as new way of planning, organizing and performing of the teaching process. The curriculum originates from the USA where the pedagogy does not have the meaning as it has in Europe. There, in the second half of the 20<sup>th</sup> century, a new science started to developed, named educology, science for educational systems and system of educational knowledge which differs from the pedagogy in the process and approach of researching the education. While the pedagogy was developing as monodisciplinary science, dedicated to school learning and studying, the educology sees the education as open system researched by the help of the theory of systems and connects the knowledge of the educational psychology, philosophy, sociology, economy, anthropology and other sciences which research the education according the principle of interdisciplinarity. An important structural and methodological difference between them is that the educology is based on resourceful knowledge of single educational sciences while in pedagogy they are treated as helping sciences whose knowledge is taken by the pedagogy and reinterpret them in its system (Pastuović, 2012, str. 258). Although the educology does not recognize the term teaching methods which belong to the pedagogical terminology and paradigm of the education, its concept of the educational sciences, unlike the pedagogy enables constant development in the field of the teaching methods interest and that is a complete scientific view of the educational practice of the teaching subject. The educology enables that in its disciplinary structure which beside scientific, normative and analytic educology has practice educology in which the practical theories of knowledge, skills and competences are present. (Pastuović, 1999; Bežen, 2008). Practice educology researches and enables practice knowledge that can be macro-practical and micro- practical. The macro-practical knowledge is almost same as pedagogy and didactics because they refer as general practice, but they remain to be general theories of the education while micro – practical knowledge is similar to the teaching methods of the syllabuses because they are directly connected to practice through which they check their theoretical knowledge and influence the existing once and those which are developing. Here is important to emphasise that these knowledge and skills refer to the whole knowledge of the general science of the syllabus and adjusted to the knowledge of the educational sciences. Narrowing the space of the pedagogy against the affirmation of the teaching methods from empirical to theoretical level is a consequence of interdisciplinary strengthening in education research. Pedagogy and didactics replace the interdisciplinary theories which naturally connect different scientific contents, whole disciplines, which are very distant in a scientific way between them. According to the scientists' opinion the difference between the didactics and the theory of curriculum is that the didactics is more oriented to the teacher, and the theory of the curriculum to the student and general context of the education (Cindrić, Miljković, Strugar, 2010.; Pastuović, 2012., str. 281). The teaching methods refer to that kind of interdiscipline, or it can be said that the teaching methods of separate subjects, about which can be talked about today, not only as a separate scientific branches, but as an educational paradigm, take a view into the educational system and sciences which they deal with. In a meaningful way, the teaching methods of some traditional syllabuses take credit for the affirmation of the autonomous methodical way of thinking. In the philosophy teaching methods, as well as in literature teaching methods, in their theoretical level, have analysed the importance of the general science in the subject teaching process and emancipation of the teaching methods from didactics. Literature teaching methods, as well as master and doctrine thesis from these fields, create great theoretical and practical opus confidently confirming the separate subject of these teaching methods. The research done by already established teaching methods professors give precise view of the autonomous methodical way of thinking which gives an important dependence on the educational process from the structure and the way of thinking in the science by which the teaching content is being taken, or more precisely by the sciences of language and literature not just the general didactics schemes which refer to all subjects.

### 3. CONCLUSION

In the end we can only conclude that the teaching methods, as part of the education, can be described today as: 1. Teaching methods are constituent part of the educational theory and practice as a system of knowledge and skills needed for performing of the educational process, and performing of separate teaching subjects. Teachers need to know methodical knowledge and skills and because of that they are crucial part in the education and competences of all educational levels teachers. There is no teaching process, or a lesson which does not include the need of some teaching method. 2. Methodical problematic is autonomous in theory and in practical performance of education because the teaching methods are the only discipline where in both, theoretical and practical way, it connects the educational contents and the knowledge of educational sciences and builds real methodical models. As a result of this, this discipline cannot be put in any other science which research education, not even in pedagogy or didactics, but it is interdisciplinary branch which connects general and educational sciences. Because of that it cannot be part of any general science of the teaching subjects nor can it be treated as helping discipline of its own general science. 3. Teaching methods are acknowledged disciplines in the official system of sciences set as branches in the interdisciplinary fields of natural and humanistic sciences.

### REFERENCES

- [1] Cindrić, M., Miljković, D., Strugar, V. (2010): Didaktika i kurikulum, Zagreb: IEP-D2 DE ZAN, I.
- [2] Bežen, A. (1989): Znanstveni sustav metodike književnog odgoja i obrazovanja, Zagreb, Školske novine.
- [3] Pastuović, N. (1999): Edukologija – integrativna znanost o sustavu cjeloživotnog obrazovanja i odgoja, Zagreb, Institut za društvena istraživanja u Zagrebu i Učiteljski fakultet u Zagrebu.
- [4] Pastuović, N. (2012): Obrazovanje i razvoj, Zagreb, Institut za društvena istraživanja u Zagrebu i Učiteljski fakultet u Zagrebu.
- [5] Димова, В. (2007): Литературното дело и рецепиентот, Скопје, Македонска реч.
- [6] Николовски, А. (1998): Наставна интерпретација – часот по литература, Скопје, Бас-Трејд



## PREPARING TOMORROW'S SCIENCE TEACHERS TO USE NEW TECHNOLOGY

Snezana Stavreva Veselinovska Ph.D

“Goce Delcev” University-Stip, Faculty of educational sciences, Republic of Macedonia  
[snezana.veselinovska@ugd.edu.mk](mailto:snezana.veselinovska@ugd.edu.mk)

**Abstract:** The impact of digital technologies on science teacher education is more pervasive than any curricular or instructional innovation in the past. The impact can be felt on three fronts. First, as with the hands-on science movement, digital technologies are changing the ways teachers interact with students in the classroom. Psychological theories (Borich & Tombari, 1997) based on the importance of language to learning, the ways organizing and relating information facilitates understanding, and the influence of social factors in the classroom are all impacted by digital technologies.

Science education has generally involved teaching not only a body of knowledge but also the processes and activities of scientific work. This view has linked the scientific uses of technology with hands-on experiences. The term "hands-on science" was descriptive of the major curriculum reform projects of the 1960s and became a label for a revolution in teaching science through the next two decades (Flick, 1993). So-called "hands-on science" instruction impacted teacher education as new curricula made its way into preservice courses. Teacher education was also influenced by teaching methods, such as the learning cycle (Lawson, Abraham, & Renner, 1989), based on theories of student learning that implied the necessity of interacting with physical materials. Science and technology education have enjoyed a meaningful partnership across most of this century. The work of scientists embraces an array of technologies, and major accomplishments in science are often accompanied by sophisticated applications of technology. These elements have traditionally been a part of teacher education in secondary science.

**Keywords:** Biology, teaching methods, technology education, natural sciences, cell.

### 1. Introduction

The need to analyze, revise and modernize the conditions in teaching in the frames of our educational system has lately been closely connected with the tendencies to improve elementary education in our country, in accordance with the dynamic social and economic relations. Likewise, in times of communication revolution it is necessary that ICT be the catalyst of reforms in education, but it is not the key for changes in education. For these reasons it became obvious that changes in our educational system (introduction and application of the new conception of nine-year elementary education, development of the new curricula and innovated teaching programs) must be preceded by expert and organizational preparations directed to didactic-methodic goals, which in schools will create conditions for successful introduction of major changes in the most important segment – teaching.

For this purpose it is necessary to improve the quality of teaching, increase job skills among students, increase access to computers and integrate the use of ICT in all subjects, with special emphasis on science. In this way students will be able to think critically, which in turn will help them achieve success in the global knowledge-based economy and support professional development of teachers.

#### 1.1. Quality Teaching

Modern pedagogical theory and practice start from the thesis that school was created for children, not vice versa. This thesis conditions the teaching to be based on knowledge, interests and experiences of children that are amended and improved along with their development in school.

Today in the theory of sciences dealing with teaching real the prevalent attitude is that real, stable knowledge cannot be learned in a final form. In modern teaching, the focus of work shifts from the learning of ready knowledge towards the process of knowledge acquisition. The role of the teacher is more responsible than in traditional teaching, because of the fact that he/she must find out what the interests of students are and then monitor and properly direct them. Instruction must be directed to the student's activity, while the teacher has to "teach as little as possible" and act so that "the student discovers as much as possible." To achieve this in natural sciences (biology), teacher and student must follow the schedule of procedures:

- Observation and recording
- Open (interactive) communication and cooperation
- Monitoring, researching, realizing, experimenting
- Application of the acquired knowledge and experience in new situations
- Creation of conditions for independent learning.

These procedures, among other things, provide proper mental development (cognitive, emotional) and proper socialization of the student.

Traditionally, teachers have emphasized lecture, text, and demonstration, with the intent that students would comprehend and recall this information at the conclusion of a unit or chapter. However, teachers

practicing reforms-based instruction place less emphasis on these traditional approaches and greater emphasis on fostering inquiry in student centered ways. Reforms-based instruction is based on flexible curricula, providing students with opportunities to construct scientific understandings through active learning. These shifts in instructional approaches are difficult because they require dramatic changes in practices that have persisted for a long time.

In many cases, teachers do not even have a basic understanding of what constitutes reforms-based instruction (Gess-Newsome, 2003). Implementing reforms based instruction is made even more difficult by lack of content knowledge and inadequate understanding of science-specific instructional approaches (Loucks-Horsley, Hewson, Love, and Stiles, 1998). Finally, teachers often cite lack of resources, including both equipment and curriculum materials, as a barrier to implementing new instructional methods (Blumenfeld, Krajcik, Marx, & Soloway, 1994).

Recent investigations point to the potential of computer technologies in facilitating reforms-based instructional practices (Kim, Hannafin, and Bryan, 2007; Sandholtz, Ringstaff, and Dwyer, 1997). Digital images and video, computer probe ware, online data access, and computer simulations have all been shown to help both students and teachers develop scientific conceptions of standards-based content (Bell, Gess-Newsome, and Luft, 2008; Flick and Bell, 2000). Furthermore, computer simulations have been shown to facilitate inquiry learning. For example, in a recent study of pre-service teachers' conceptions of lunar phases, researchers reported pre- to post instructional gains in scientific conceptions of more than 80% for participants who used an astronomy simulation in the context of inquiry instruction (Bell and Trundle, 2008). In another recent investigation, Winn et al. (2005) found simulated data collection to be just as effective as field-based data collection in learning oceanography concepts. Furthermore, the computer simulation provided a model-based experience that offered visualization opportunities not possible in actual field work.

Despite the advantages that computers have to offer, research has consistently shown that few teachers use computers as instructional tools. The researchers concluded that computers, while frequently used, had not significantly impacted classroom instruction and learning. Similarly, in his visits to schools across the nation, Pflaum (2004) found that computers were rarely used to facilitate and enhance instructional practice and more often were used for student and teacher productivity.

In fact, preliminary investigations have shown that teachers who had access to computer projectors often used the technology for instructional purposes to promote student engagement and inquiry, even in a whole-class setting (Irving, 2003; McNall, 2004; Smetana and Bell, 2009). However, additional research is needed to characterize the instruction of teachers in single-computer classrooms, especially when these teachers' preparation has been designed to facilitate their growth in ICT and to use technology for instructional purposes in whole-class settings.

Flick and Bell (2000) proposed a set of guidelines for teacher education that reflect both science education reform documents and facilitate the development of TPCK. These guidelines include the following:

1. Technology should be introduced in the context of science content.
2. Technology should address worthwhile science with appropriate pedagogy.
3. Technology instruction in science should take advantage of the unique features of technology.
4. Technology should be used in ways that make scientific views more accessible.
5. Technology instruction should develop students' understanding of the relationship between technology and science.

These guidelines place science content at the heart of learning to teach with technology, first emphasizing that teaching and learning the features of technology applications should be embedded within the context of meaningful science content. Second, activities incorporating technology should make meaningful connections to student experiences and foster student-centered, inquiry-based learning.

Specifically, the study addressed the following questions:

1. Will these pre-service biology teachers use the ICT for instructional purposes?
2. If so, in what ways will they use the ICT?
3. Will their use of an ICT reflect reforms-based instructional practices?

### **1.2. Operational lesson plan**

At the Faculty of educational sciences at the University "Goce Delchev", Stip, the students majoring in elementary school education have the teaching subject Fundamentals of science in the first year. Although ICT finds its application in almost any subject, in science subjects it can be best incorporated for specific contents. That is why this type of research was made where students were divided into 4 groups.

#### **Topic: Morphology of cell**

STUDY UNIT: Similarities and differences between animal and plant cell

- Objectives and tasks of the lesson
- The student should be enabled to recognize and name plant and animal cells
- Name parts (cell organelles) of plant and animal cell
- Explain the functions of cellular organelles of plant and animal cell

- Draw a plant and animal cell and mark its constituent parts (core, cytoplasm, cell membrane)
- Develop a Venn diagram with similarities and differences between a plant and animal cell.

## 2. MATERIAL NEEDED

- Ready models of animal and plant cell
- Drawings of cells (posters, slides)
- Encyclopedias, biology atlases
- Computer, **white board**, Internet
- Paper and drawing utensils

## 3. INTRODUCTORY PART OF THE LESSON

The students are shown a drawing of a plant cell. Students identify and name the parts and functions of cell organelles, especially the nucleus with its constituents - chromosomes. They are shown an animal cell and the students observe and compare.

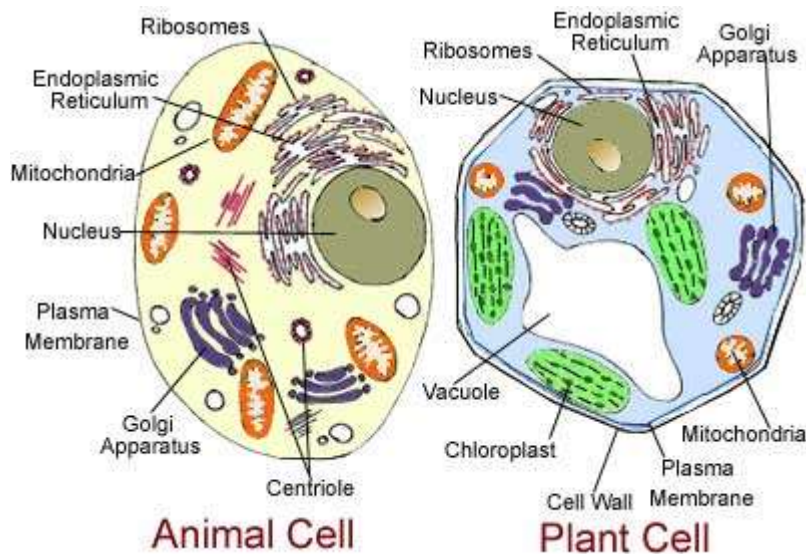


Figure 1. Plant and animal cell

### 3.1. MAIN PART - RESEARCH

**The first group** – draws a plant cell, marks, names parts and discusses the functions of the cell organelles. They draw the nucleus and the constituent parts of the nucleus.

**The second group** – Draws an animal cell, nucleus of an animal cell, marks and discusses.

**The third group** – makes a Venn diagram with similarities and differences between a plant and animal cell.

To achieve these objectives different technologies were used: PowerPoint presentations, simulations, animations, digital images, videos, digital diagrams and models, video clips, web pages, simulated labs, etc. ICT is used for lectures on various topics from biology with a wide range of technological resources.

The students were shown pictures in order to illustrate different types of cells, cell structure, including cell organelles and chromosomes as constituents of the nucleus. Instead of using only images for illustration, they used digital images to stimulate interaction with the material. Students made observations and conclusions, and images were used as a stimulus for discussion.

After a short introductory part, the teacher began the lesson on the cell and cellular organelles, nucleus with chromosomes. He said: "Today we will talk about the structure of animal and plant cell nucleus and chromosomes". He asked a few questions about what the students knew about the cell and then released a PowerPoint presentation that showed pictures of several different types of cells - plant and animal. Students asked questions about the structure and functions of cellular organelles. The teacher then used a web-animation of cell, cell division, etc.

With a white board pen they marked the cell organelles, the nucleus and the chromosomes within. The students were excited trying to pair the chromosomes, and the teacher invited different students to come to the board and drag chromosomes to their homologous pairs. Students laughed and encouraged each other while the class debated which chromosome the student at the board should choose.

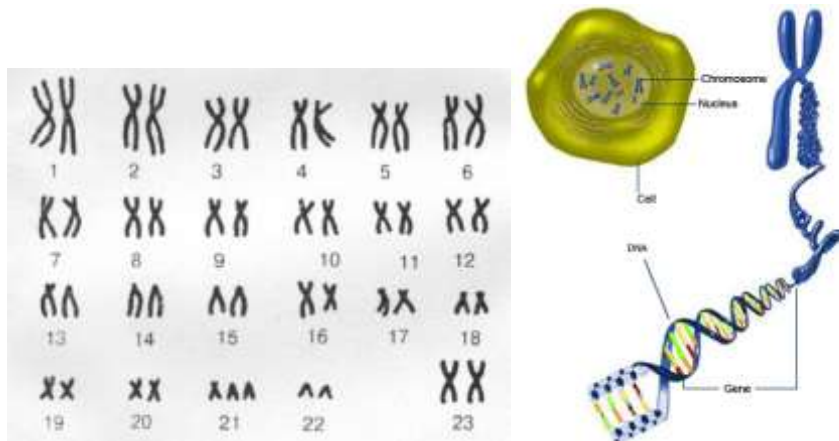


Figure 2. Karyotype, nucleus, chromosomes and DNA

The use of images of karyotypes helped students to visualize human chromosomes, the nucleus as the most important structure of both plant and animal cell. The abstract concept of the construction and structure of the cell as a structure invisible to the human eye, that it contains a nucleus, the nucleus contains chromosomes, and that chromosomes are made of genes, was made more concrete through these karyotype images. Scientists create and use karyotypes to diagnose disorders, and the use of karyotypes simulation helped students to create their own interaction with the process and to mimic the process that biologists undertake. The usage of the display system for visualization was a topic that was common in the educational experiences of all participants.

**The fourth group** - control group in which none of the modern educational technologies applied in natural sciences classes. The traditional teaching method was used here: "Students were presented an oral presentation by the teacher". Teachers are satisfied with the traditional method because they remain in control of time and content. Oral presentation to a large group of passive students can do very little for real learning.

#### 4. DISCUSSION

##### Groups discuss their research:

Groups convey their research results and ideas (with drawings and diagrams, they complement

##### Final part – Application:

In the structure and functions of tissues and organ systems. To understand the functional link between cells in tissues, organs and organ systems. Differentiation and specialization of cells occur in various organs and tissues in plants and animals. Students pull papers with given tasks: to draw a cell, to list the functions and to explain differences.

##### Research problem

- ✓ How will the use of new educational methods in teaching science affect the academic achievement of students?

##### Other research problem

Are there differences in academic achievements among the investigated groups?

This study was designed as an experiment that was performed in four groups of 10 students attending the subject Fundamentals of science in their first year – Department of elementary school teaching at the Faculty of Educational sciences the University "Goce Delchev", Stip.

##### Tools for collecting data

The purpose of this research was to try to empirically determine whether sequential use of different methods of learning was important for the progress in students' academic success. Effectiveness was determined quantitatively by a written test. The test contained 20 questions. This test was used as a pre and post-test, before and after methods-applications and repetition of the test in order to determine the level of the retained knowledge - 40 days after the lectures on the subject.

##### Analysis of the results obtained

Firstly a pre-test was conducted in 4 groups of 10 students. According to the test results, differences between groups were statistically analyzed using the ANOVA test (Table 1), and there was no significant difference ( $p > 0,05$ ) between them. The difference between the first, second and third group, compared with the fourth group was significant. This means that the level of retention (memory) of the students in Groups 1, 2, and 3 is significantly higher than in Group 4.

## Reflections

As part of the student teaching seminar, each preservice teacher wrote four formal reflective essays over the course of the student teaching semester and at least five informal essays evaluating their lesson plans and classroom instruction. The formal reflections described the student teachers' approach to and use of inquiry, their attitudes toward and use of educational technology, their understandings and implementation of the nature of science in their teaching, and their approach to classroom management. Participants' formal and informal essays were collected to further characterize their instructional approach and use of ICT and other educational technologies.

The results of this study showed that academic achievement of students depends on how the teacher teaches specific content of natural sciences (or biology in our case). Classes beginning by using interactive methods in teaching and using ICT, Internet connection and whiteboard were more exciting and encouraging on students' reflective activities than classes beginning with lecturing. In science teaching using laboratory experiments or slides at the beginning of class attracts more attention and motivation among students. The use of an oral lecture is boring for students. The visual material includes the understanding that words cannot express and make students remember the content very easily (Odubunmi and Balogun 1991; Gentry, 1994).

Using PowerPoint presentations creates a very conducive environment for learning unlike lecturing in halls (especially for large classes) because it offers students real life situations and an opportunity to solve the problem with skills. At the same time, students have more time and opportunities for practical experience, active thinking and the reflex of knowledge. In addition, teamwork encourages students to practice their interpersonal skills, and foster team spirit and leadership. Finally, oral presentations provide an opportunity for students to strengthen their mental response and presentation skills.

According to the results of the research, the level of retention (memory) of the acquired knowledge during classes that begin with an experiment or slides was higher than during those beginning with lectures. This is because people remember 10% of what they read, 20% of what they hear, 30% of what they see and 90% of practical experience. Laboratory work is practical experience (Beydoğan, 2001). This research also showed that students' understanding was increased when the class began with an experiment because these activities increased the students' interest in the topics.

Let us hope that this research will be the start of various sequential methods of teaching biology. The results of this research could be adapted to other teaching subjects.

## 5. Conclusion

The results of this investigation may inform the content and instructional approaches used to introduce pre-service teachers to interactive display systems in educational technology and science teaching methods courses. For example, it is important to teach specific approaches for using digital images effectively, including having students record observations about what they see and infer what will happen next (Bell and Park, 2008). Instructors should model effective use of video clips, including providing advance organizers to help students comprehend what they see and how it is connected to the content they are learning and pausing video clips to ask questions or to point out specific features.

## 6. References

- [1] Bell, R.L., Gess-Newsome, J., Luft, J. (Eds.) (2008). *Technology in the secondary science classroom*. Arlington, VA: NSTA Press.
- [2] Bell, R. L., & Trundle, K.C. (2008). The use of a computer simulation to promote scientific conceptions of moon phases. *Journal of Research in Science Teaching*, 45(3), 346 - 372.
- [3] Beydoğan, H. Ö. (2001). *Öğretimi Planlama ve Değerlendirme*. Eser Ofset, Erzurum. Committee on Undergraduate Science Education (1997). *Science Teaching Reconsidered: A Handbook*. National Academy Press, Washington. (This report is available on-line at <http://www.nap.edu/readingroom/books>).
- [4] Borich, B. D., & Tombari, M. L. (1997). *Educational psychology: A contemporary approach*. New York: Longman.
- [5] Flick, L. B. (1993). The meanings of hands-on science. *Journal of Science Teacher Education*, 4(1), 1-8. Also reprinted in Rezba, R. (1994). *Readings for teaching science in elementary and middle schools*. Dubuque, IA: Kendall/Hunt Publishing Company.
- [6] Flick, L., & Bell, R. (2000). Preparing tomorrow's science teachers to use technology: Guidelines for science educators. *Contemporary Issues in Technology and Teacher Education* [Online serial], 1(1). Retrieved from <http://www.citejournal.org/vol1/iss1/currentissues/science/article1>
- [7] Gess-Newsome, J. (2003, April). Implications of the definitions of knowledge and belief on research and practice in science teacher education. Paper presented at the annual meeting of the National Association for Research in Science Teaching, Philadelphia, PA.



- [8] Irving, K. (2003). Preservice science teachers' use of educational technology during student teaching. Retrieved from ProQuest Digital Dissertations. (AAT 3097272)
- [9] Kim, M. C., Hannafin, M. J., & Bryan, L. A. (2007). Technology-enhanced inquiry tools in science education: An emerging pedagogical framework for classroom practice. *Science Education*, 91(6), 1010-1030.
- [10] Lawson, A. E., Abraham, M. R., & Renner, J. N. (1989). *A theory of instruction*. National Association for Research in Science Teaching Monograph (No. 1).
- [11] Loucks-Horsley, S., Hewson, P., Love, N., & Stiles, K. (1998) *Designing professional development for teachers of mathematics and science*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- [12] McNall, R. (2004). Beginning secondary science teachers' instructional use of educational technology during the induction year. *Dissertation Abstracts International*, 64(10), 3636A. (UMI No. 3108794).
- [13] Pflaum, W.D. (2004). *The technology fix: The promise and reality of computers in our schools*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.
- [14] Odubunmi, O and Balogun, T. A. (1991). The effect of laboratory and oral-only lecture teaching methods on cognitive achievement in integrated science. *Journal of Research in Science Teaching* 28(3): 213-234.

## POSSIBILITIES FOR STUDENT COGNITIVE DEVELOPMENT USING EDUCATIONAL TASKS

Magdalena Shekerliyska

Velichka Dimitrova PhD

SWU "Neofit Rilski" – Blagoevgrad, Republic of Bulgaria  
[megi.shekerliyska@hotmail.com](mailto:megi.shekerliyska@hotmail.com), [v.dimitrova.bl@abv.bg](mailto:v.dimitrova.bl@abv.bg)

**Abstract:** Human personality is formed during childhood and adolescence, including three periods - early childhood, middle childhood and adolescence. During the middle childhood and adolescence, children learn different subjects at school, each of them contributes to the cognitive development of the individual. The educational content in Chemistry provides various possibilities for this development. During adolescence, especially in high school, conditions for reaching hypothetico-deductive reasoning are created, which is one of the characteristics of formal- operational thinking.

It's a fact that there's a decline in interest in science as well as low motivation for studying it. Therefore the main task of the teacher is the applying of different approaches and methods leading to expected levels of cognitive development in students. In order to establish the achieved development in students in 10th grade, a set of worksheets on the educational content in Chemistry (Section - Chemical processes) has been prepared. The worksheets include educational cognitive tasks for working with text, graphics and tabular data and images. Individual tasks are approbated and structured by topic. The analysis of the results of using the worksheet sets in education as well as the opinion of students show that motivation for learning was created. Evidence suggests that students reached cognitive development, including analysis and conversion of data and the ability to define unfamiliar concepts based on already utilized and covered material.

**Keywords:** educational of Chemistry, educational cognitive tasks, cognitive development.

## ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА КОГНИТИВНО РАЗВИТИЕ НА УЧЕНИЦИТЕ ЧРЕЗ УЧЕБНО-ПОЗНАВАТЕЛНИ ЗАДАЧИ

Магдалена Шекерлийска

доц. д-р Величка Димитрова

ЮЗУ „Неофит Рилски“ – Благоевград, Република България,  
[megi.shekerliyska@hotmail.com](mailto:megi.shekerliyska@hotmail.com), [v.dimitrova.bl@abv.bg](mailto:v.dimitrova.bl@abv.bg)

Човешката личност се формира през детството и юношеството, включващи три периода – ранно детство, средно детство и юношество. През периода на средното детство и юношеството децата изучават различни предмети в училище, като всеки един от тях способства за когнитивното развитие на индивида. Учебното съдържание по Химия и опазване на околната среда дава разнообразни възможности за това развитие. По време на юношеството и особено в гимназиалния етап се създават условия за достигането до хипотетико-дедуктивни разсъждения, които са една от характеристиките на формално-операционалното мислене.

Факт е, че има спад на интереса към природните науки и ниска мотивация за изучаването им. Затова основна задача на учителя е прилагането на различни подходи и методи, водещи до очакваните нива на когнитивно развитие на учениците. С цел установяване на достигнатото развитие у учениците от 10. клас е изготвен набор от работни листа върху учебното съдържание по Химия и опазване на околната среда, раздел – Химични процеси. Работните листа включват учебно-познавателни задачи за работа с текст, графични и таблични данни и изображения. Отделните задачи са предварително апробирани и структурирани по теми. Анализът на резултатите от използването на набора работни листа в обучението, както и споделените мнения на учениците показват, че е създадена мотивация за учене. Данните сочат, че е достигнато когнитивно развитие, включващо анализ и превръщане на данни, както и способност за дефиниране на непознати понятия на база вече усвоен и изучен учебен материал.

**Ключови думи:** обучение по химия, учебно-познавателни задачи, когнитивно развитие.

### 1. ВЪВЕДЕНИЕ

С формирането на личността човек преминава през различни етапи на съзряване – ранно детство, средно детство и юношество. В периода от девети до дванадесети клас децата навлизат в пубертета, период на бързо физическо и интелектуално развитие. През този период у подрастващите се развиват формалните операции (хипотетико-дедуктивно мислене) като част от когнитивното развитие. Учителят заема важна роля в този етап от развитието на учениците. Той е този, който трябва да покаже пътя за

достигане на крайната цел чрез множество хипотези, логическо мислене, разсъждения, планиране на действия и т.н. (Славин, Р., 2004, с.130-131).

Поради наблюдавания спад в интереса на учениците към природните науки и липсата на мотивация за учене у не малка част от подрастващите, са потърсени варианти за активизиране на дейността им в час. Учебно-познавателните задачи са подходящи за учениците в тази възрастова група. Те включват работа с учебен текст, който съдържа факти, понятия или закони, и елементи на учебна задача. Решаването на такива задачи, демонстриращи последователността на разсъжденията за достигане до крайната цел, е предизвикателство за учениците. Самостоятелното достигане до решението способства за развиване на формално-операционалното мислене, повишава мотивацията за учене и „събужда“ интереса към природните науки.

## 2. ИЗЛОЖЕНИЕ

Според теорията на Пиаже за когнитивното развитие юношеството е етап на преход от използването на конкретни операции към прилагането на формалните операции в разсъжденията. По време на пубертета децата осъзнават ограниченията на мисленето си. Те се борят с понятия, които са откъснати от собствения им опит. Инхелдер и Пиаже (Inhelder&Piaget, 1958) считат, че мозъчните промени през пубертета са от необходимост за достигане на когнитивно развитие през юношеството. Това е периодът, през който подрастващите развиват формално-операционално мислене, което е много близко до разсъжденията на възрастните. Формално-операционалното мислене се развива, когато децата са на около 12 годишна възраст (Atwater, 1996; Flavell et al., 1993), но не всички юноши биха могли да го развият. Такъв тип мислене се поражда посредством хипотетико-дедуктивни разсъждения като част от когнитивното развитие през юношеския период (Славин, Р., 2004, с.131-132).

Един от първите признаци на ранното юношеството е появата на рефлексия. Редица изследвания показват, че в този период не само, че се развива рефлексивно мислене, а и се достига до етапа на формалните операции, които са част от когнитивното развитие на юношите (Василев, В., 2006, Димова, Й., 2002, Шекерлийска, М., 2015).

С цел установяване на достигнатото когнитивно развитие на учениците от 10. клас е изготвен набор от работни листа, включващи учебно-познавателни задачи, върху учебното съдържание по Химия и опазване на околната среда, раздел – Химични процеси.

Изборът на такъв тип инструментариум се основава на проведено анкетно проучване за научната грамотност на гимназистите от 10. клас на ПМГ „Акад. С. П. Корольов“ в Благоевград. Анкетата е проведена със 114 ученика и включва въпроси за мнението на учениците относно формирането на природонаучна грамотност и придобиване на трайни знания в българското училище. Анализът на резултатите показва, че подрастващите се считат за природонаучно грамотни, а също така имат желание освен чрез традиционните начини на преподаване да се обучават и по нов, нетрадиционен начин, по-интересен и ангажиращ вниманието им. Гимназистите са на мнение, че решаването на задачи с практическа насоченост и „разплитане“ на казуси ще допринесе за формиране на по-дълготрайни и задълбочени знания (Shekerliyska, M., Dimitrova, V., 2015).

За настоящето изследване са спазени общите насоки за достигане до етапа на формалните операции, дадени от Славин:

- ✓ „Започнете с по-познати примери и насърчавайте учениците да прилагат хипотетико-дедуктивно мислене“;
- ✓ Учениците, които не са достигнали до формално-операционално мислене се нуждаят от подкрепа от страна на учителя и съучениците си. Един от начините за справяне със ситуацията е работата в групи, включващи деца с различни нива на умения за планиране и организиране;
- ✓ „Карайте учениците да критикуват собствената си работа“ (Славин, 2004, с.133).

Затова се очаква, че разработеният набор от работни листа може да подпомогне достигането на необходимото ниво на когнитивно развитие на учениците, както и да способства за повишаване на мотивацията за учене чрез участието в решаването на конкретни практически задачи. Учителят внушава на учениците, че всеки един от тях може да се справи с правилното им решаване и в края на часа основните понятия за съответната тема да бъдат усвоени. Той трябва да помогне на юношите да разберат, че шансовете им за успех зависят от усилията им – „вътрешна, но променяема атрибуция, която дава възможност на учениците да очакват успех, ако вложат всичко, на което са способни“ (Ames, C. & Ames, R., 1984). В края на учебния час решенията се обсъждат с помощта на учителя – ментор и се сравняват предложените варианти. Така учениците придобиват освен знания и мотивация за по-успешна следваща работа, защото са убедени, че „шансовете им за успех зависят от усилията им“ (Ames. C. & Ames, R., 1984).

Изготвен е набор от работни листа с учебно-познавателни задачи, включващи елементи на учебен текст, схеми, графики, таблици, изображения, математически изрази и модели на химични процеси.

Всеки един работен лист включва по две задачи, покриващи различни равнища от таксонимията на Блум.

Работните листа са апробирани с 44 ученика от ПМГ „Акад. С. П. Корольов“ в Благоевград, участвали и в предварителното анкетно проучване. По време на работата си гимназистите нямат право да използват допълнителни материали като интернет и учебници. Учителят е техен ментор. Той дава насочваща информация в началото на часа и при евентуално зададени въпроси. Времето за решаване на един работен лист е 30 минути, след което отговорите се обсъждат и анализират.

В настоящето изследване са анализирани два работни листа, избрани като модел: единият е върху темата „Термохимия. Закон на Хес“ (Приложение 1), а вторият - върху темата „Скорост на химичните процеси“ (Приложение 2).

Резултатите от отговорите на задача 1 от работен лист „Термохимия. Закон на Хес“ са показани на Фиг. 1. Прави впечатление, че около 90% от учениците се справят с означението на топлинни ефекти върху различни по вид схеми, илюстриращи закона на Хес. Само 1/3 от решавалите задачата са означили вида горене. Това вероятно се дължи на факта, че в подусловие 1 се изискват две действия и второто е пренебрегнато за сметка на първото. Може да се предположи, че това е причината и за разликата в процента верни отговори на подусловие 4. Над 90% са справили се с подусловия 2 и 3. Те могат да запишат математическия израз и да изчислят означените топлинни ефекти. Прави впечатление, че обосновката за еднаквостта на топлинните ефекти по двата реакционни пътя е затруднила около 50% от учениците.

**Фиг. 1** *Разпределение на верните отговори за задача 1 от работен лист „Термохимия. Закон на Хес“*

**Фиг. 2** *Разпределение на верните отговори за задача 1 от работен лист „Скорост на химичните процеси“*

Подобно е разпределението на отговорите и за задача 1 от работен лист „Скорост на химичните процеси“ (Фиг. 2). И тук е много висок процентът на определилите математичния израз, а също така и мерната единица за средна скорост. Очаквано затрудненията се проявяват при дефинирането на понятието средна скорост – само 36% дават пълен отговор, а останалите – непълен. Около 90% са записали правилно средна скорост за даден процес по различни начини. Почти всички могат да определят съотношението на броя молекули вещества по дадена химична реакция.

Видно е, че голяма част от учениците се справят с трансформиране на данни от схема и графика в математичен израз. Вероятно високите резултати се дължат и на факта, че учениците са с добра математическа подготовка, отговаряща на профила на ПМГ.

Резултатите за верните отговори на задача 2 от работен лист „Термохимия. Закон на Хес“ са показани на Фиг. 3. Около 54% от учениците формулират коректно следствието от закона на Хес, а 82% изразяват правилно процеса алуминотермия с химично уравнение. Голяма част от гимназистите са изчислили топлинния ефект на реакцията алуминотермия, от които половината не са записали правилно мерната единица за топлинен ефект.

Учениците се затрудняват да дефинират понятие по математична формула и да определят мерна единица. Изчисляват коректно топлинния ефект на процеса алуминотермия. Нямат затруднения при изразяването на химичен процес с химично уравнение.

**Фиг. 3** *Разпределение на верните отговори за задача 2 от работен лист „Термохимия. Закон на Хес“*

**Фиг. 4** *Разпределение на верните отговори за задача 2 от работен лист „Скорост на химичните процеси“*

Резултатите за задача 2 на работен лист „Скорост на химичните процеси“ са показани на Фиг. 4. Те са сходни с тези за задача 2 от работен лист „Термохимия. Закон на Хес“. Почти същия брой ученици, записват правилно химичното уравнение на процеса на разлагане на диазотен пентаоксид  $N_2O_5$ . Около 80% от гимназистите построяват графична зависимост по данни от таблица и изразяват средната скорост за процеса по различни начини. Неочаквано само 1/3 от учениците определят правилно мерната единица за средна скорост, която повечето от тях са записали вярно в задача 1 на същия работен лист. Това вероятно отново се дължи на изискването да се извършат две действия в едно подусловие и те пренебрегват второто. Едва 9% са изчислили изменението на концентрацията по дадени данни от таблица. Възможно е гимназистите да не са разбрали какво точно се изисква от тях и без да потърсят помощта на учителя са се затруднили в подбора на нужните данни.

Сравнението на резултатите за всяка от задачите в използваните работни листа и обобщаването им показва, че болшинството от учениците могат да трансформират данни от схеми и таблици, да записват математични изрази, да правят съответни изчисления и да изразяват химични уравнения по

описание в текст. Част от гимназистите се затрудняват да дефинират непознато понятие по математична формула, както и да определят мерна единица.

Учениците споделят, че този метод за усвояване на нови знания и умения им допада. Те са концентрирани по време на целия учебен час, разсъждават с конкретни и формални понятия, търсят решение на поставен проблем, сравняват данни и правят изводи. От това следва, че учениците са способни на хипотетико-дедуктивно мислене, което води до усъвършенстване на формалните операции и достигане до очакваното за юношеския период когнитивно развитие.

При тази организация на работа в клас учениците отделят по-малко време за самостоятелна подготовка и казват: „Неусетно трупаме знания. Прибираме се вкъщи с научен урок“.

Всичко това води до извода, че решаването на учебно-познавателни задачи, последователността на разсъжденията и самостоятелното достигане до крайната цел не само способства за развиване на формално-операционалното мислене, но води и до повишаване мотивацията за учене и интереса към природните науки.

### 3. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подготовката на инструментариума, организацията на изследването и получените резултати позволяват да се направят следните констатации:

- ✓ Нужно е прецизиране на задачите в работните листа по отношение на изискването в едно подусловие да се залага извършване само на едно действие от учениците;
- ✓ Усъвършенстваният инструментариум е удачно да бъде използван за установяване нивото на когнитивно развитие при ученици от същата възрастова група, но обучавани в СОУ и техникум.
- ✓ Проведеното изследване може да се използва като модел за разширяване прилагането на учебно-познавателни задачи в различни класове и раздели от учебното съдържание не само по Химия и опазване на околната среда, но и за останалите природни науки.

### 4. ЛИТЕРАТУРА

- [1] Василев, В. (2006). Рефлексията в познанието, самопознанието и практиката. Пловдив, Маркос.
- [2] Димова, Й. (2002). Активизиране на процесите разбиране и рефлексия в учебната дейност по химия чрез действия с писмен текст. *Chemistry, Volume 11, Issue 5*.
- [3] Славин, Р. Педагогическа психология, Издателство наука и изкуство, София 2004.
- [4] Шекерлийска, М. Учебно-познавателните задачи по Химия и опазване на околната среда за формиране на рефлексивни умения. Програма резюмета: Рефлексия и обучение – стратегии, технологии, прогнози. Пловдив, 2015 г.
- [5] Шекерлийска, М., Димитрова, В. Проучване мнението на учениците за подготовката по химия в училище. *Chemistry: Bulgarian Journal, vol. 24, Number 4, 560-571, 2015*.
- [6] Ames, C. & Ames, R. Systems of student and teacher motivation: Toward a qualitative definition. *Journal of Educational Psychology, 76, 535-556, 1984*.
- [7] Atwater, E. *Adolescence*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1996.
- [8] Flavell et al. *cognitive development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1993.
- [9] Inhelder, B., & Piaget, J. *The growth of logical thinking from childhood to adolescence*. New York: Basic Books, 1958.

## TRANSFER OF KNOWLEDGE - AN IMPORTANT TOOL FOR SUCCESSFUL IMPLEMENTATION OF THE YOUTH IN THE LABOUR MARKET

Kamelia Petkova, PhD

Institute for the Study of Societies and Knowledge, Bulgarian Academy of Sciences

[kamelia.petkova@gmail.com](mailto:kamelia.petkova@gmail.com)

**Abstract:** In recent years, the transfer of knowledge and skills is becoming an important contributing factor to the successful realization of young people in the labor market. In the context of European policy on economic and social development, most European countries are increasingly aware of the importance of the processes of acquiring, storing and learning in the young in order to increase their competitiveness and employability in an economy based on innovation. How young people are active and interest in participating in training to acquire new knowledge and upgrade skills are questions that we will try to look for an answer.

**Keywords:** knowledge, transfer of knowledge economy, young people

## ТРАНСФЕРЪТ НА ЗНАНИЯ - ВАЖЕН ИНСТРУМЕНТ ЗА УСПЕШНАТА РЕАЛИЗАЦИЯ НА МЛАДИТЕ ХОРА НА ПАЗАРА НА ТРУДА

д-р Камелия Петкова

Институт за изследване на обществата и знанието- БАН, [kamelia.petkova@gmail.com](mailto:kamelia.petkova@gmail.com)

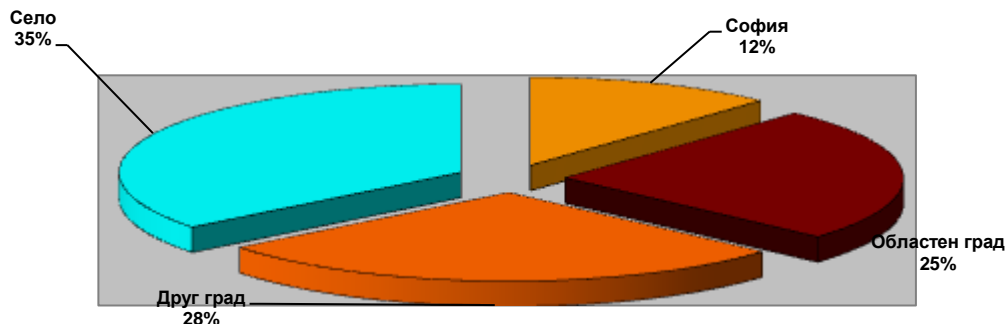
**Abstract:** През последните години трансферът на знания и умения се превръща във важен фактор, способстващ за успешната реализация на младите хора на пазара на труда. В контекста на общоевропейската политика за социално-икономическо развитие, повечето европейски страни все по-често осъзнават значимостта на процесите на придобиване, съхраняване и усвояване на знания у младите, с оглед увеличаване на тяхната конкурентоспособност и пригодност за заетост в една икономика, основаваща се на иновации. Доколко младите хора проявяват активност и заинтересованост към участие в обученията, с цел придобиване на нови знания и надграждане на умения са въпроси на които ще се опитаме да потърсим отговор.

**Ключови думи:** трансфер на знания, икономика, базирана на знанието, млади хора

През последните години трансферът на знания се превръща във важен фактор, способстващ за успешната реализация на младите хора на пазара на труда. В контекста на общоевропейската политика за социално-икономическо развитие, повечето европейски страни все по-често осъзнават значимостта на процесите на придобиване, съхраняване и усвояване на знания у младите, с оглед увеличаване на тяхната конкурентоспособност и пригодност за заетост в една икономика, основаваща се на иновации. В специализираната литература са налични множество дефиниции, изясняващи същността на знанията и ролята на техния трансфер. Разглеждайки ги като „индивидуално отражение на предмети, свойства и отражения от обективната действителност, възникващи като затвърдяване съдържанието на умствената дейност в индивидуалния жизнен път [6:155], знанията се превръщат във важен фактор за икономическото развитие на дадена страна и за личностната реализация на всеки индивид. Проблемът за младежите и тяхната реализация днес е все по-актуален и със значими икономически измерения в контекста на съвременната динамична реалност. България е страна, в която подобно на ситуацията в редица европейски страни равнището на младежка безработица е по-високо, в сравнение с по-възрастното население. Според Евростат, през 2014 г. средномесечното равнище на този коефициент за възрастовата група до 24 години в България е 23.6%, или с 1.5 процентни пункта по-високо от средното за Европейския съюз (22.1%) [1: 31-32]. Страни, в които стойността на младежката безработица е значително висока са Испания (53.2%), Гърция (52.3%) и Хърватия (45%) [1: 31-32]. В сравнение с предходната година, данните отчитат известен спад в равнището на младежка безработица, както в европейски контекст (с -1.5%), а така също и на национално ниво (с -4.8%). [1:32]. Независимо от отчетения напредък по отношение на политиката по заетостта за разглежданата от нас целева група, в специализираната литература са налични редица проучвания, алармиращи за наличието на множество съпътстващи проблеми, пред които са изправени младежите при прехода от образование към заетост. Съществена бариера пред тях е липсата на нужното знание, образование и професионална квалификация, с оглед заемане на дадена вакантна длъжност. Резултати от проведено през 2013 г. национално представително проучване на Уницеф, показват, че в България през последните години се очертава една изключително негативна тенденция, свързана със значителното нарастване на групата на младежите, които не работят и не полагат усилия за повишаване на своето образователно ниво [7]. Особено стряскащи са данните, когато бъде разгледан регионалният профил на тези лица. Според проучването, преобладаваща част от младите хора в България, които попадат в групата на NEETs (не работят, не учат и не се обучават) живеят в малките населени места (63%) [7]. Тоест, емпирично е

верифицирана обратнопропорционалната зависимост, изразяваща се в нарастване на дялът на младите хора от групата на NEETs в селата, за разлика от големите градове [7].

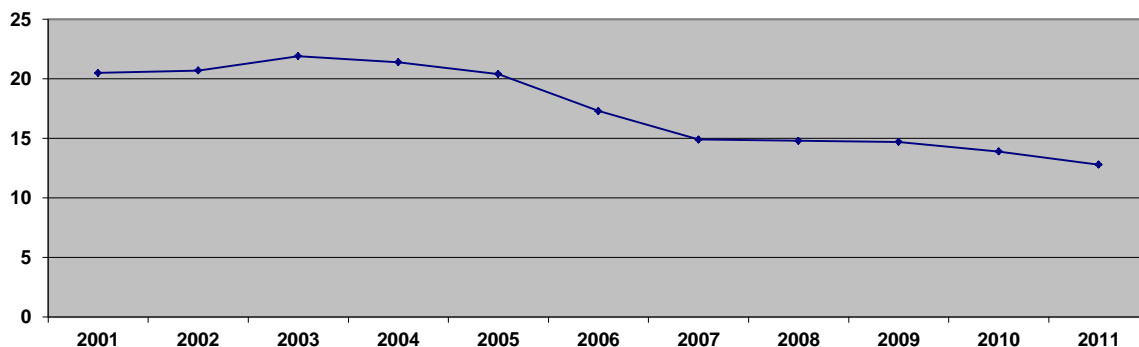
**Фигура 1. Структура на младите хора, които не работят, не учат и не се обучават по населено място (%)**



Източник: [7:24]

Значимостта на образованието, трансферът на знания и непрекъснатото надграждане на умения за успешната реализация на младите хора в различни сфери е емпирично верифицирано в редица социологически изследвания. Според проучване на Eurofound „NEETs – Young people not in employment, education or training: Characteristics, costs and policy responses in Europe“, 2012 г., младите хора с ниско равнище на образование са застрашени в тройно по-голяма степен от попадане в групата на неактивните лица, в сравнение с онези с по-висока образователна степен [7:21]. В случая, образованието се възприема като ценност и предпоставка за успех. На практика, обаче данните на официалната статистика за 2012/13 г., показват, че в страната продължава да бъде висок дялът на младите хора на възраст 18-24 г., които преждевременно отпадат от училище - 12.5%. Тоест, всеки седми/осми младеж в България е напуснал училище, преди да завърши средното си образование [3].

**Фигура 2. Ранно-напуснали училище в групата 18-24 г. (незавършено средно образование)**



Източник: [2:11]

Наред с посочените по-горе негативни тенденции по отношение на образователното равнище на младите хора, друг изключително притеснителен резултат е също така и задържането на висок дял на функционално<sup>1</sup> неграмотните лица в тази възрастова група. Тоест, не само липсва трансфер на знания, но и ключови познания по основни предмети. Според проучването, през 2012 г. дялът на функционално неграмотните български деца между 15 и 16 години е 44% по отношение на математиката и 39% по отношение на четенето [9].

Преходът на младите хора от образование към заетост допълнително е възпрепятстван и от промените, които се наблюдават в техният културен модел. Повече от явно е, че интересът сред младежите към четенето на книги се срива. Социологическите данни сочат, че едва 16% от учениците четат книги, при студентите този дял е 29%, при работещите е 13%, а само 8% от безработните лица прекарват

<sup>1</sup> Познавайки се на дефиницията в Програмата за международно оценяване на учениците (PISA), под функционално неграмотни се има предвид онези лица, които не притежават основни умения по четене и математика, и при които е налице: липса на ключови знания и неспособност за практическо прилагане на наученото в училище; липса на умения за ориентация и адаптация на пазара на труда и отгук – невъзможност за пълноценна реализация [8].

свободното си време в обогатяване на своята лична култура [4]. Друг интересен резултат е и това, че независимо от масовото навлизане на информационните технологии в бита и в работата, достъпът на младите хора до информация все още е по-ограничен, в сравнение с връстниците им от редица европейски страни. Делът на лицата на възраст 16-24 г., които използват ежедневно компютър е 82% (при средно за ЕС – 95%), за разлика от следващата възрастова група - 25-34 г., където той е 42% (при средно за ЕС– 64%). [4]. Според проучванията, ежедневно използват Интернет услуги близо 80% от млади българи на възраст 15-24 г. при средно за ЕС - 94%. [4].

Наред с посочените по-горе предизвикателства пред младежите, следва да отбележим и някои други важни обективни фактори, които оказват съществена роля за успешния преход към заетост, а именно:

- **Липса на квалификация, свързана от своя страна с ниска образователна степен:**

**Таблица 1. Защо все още не сте започнали работа?**

|  |       |
|--|-------|
| <b>Нямам нужната квалификация</b>                              | 21.1% |
| Търся отскоро  | 20.3% |
| <b>Нямам нужния опит</b>                                       | 18.8% |
| Нямам желание/ мотивация да работя                             | 15.2% |
| Не желая да търся работа извън населеното място, в което живея | 13.4% |
| <b>Нямам образователната степен, която се изисква</b>          | 12.5% |
| Няма работни места   | 9.4%  |
| По здравословни причини  | 4.5%  |

Източник: [5:39]

- **Липсата на практически опит и професионални контакти, което от своя страна създава трудности,** както при намирането на първа работа, така и при преминаването от един към друг тип заетост. Младите хора са склонни да сменят сравнително често работното си място, с цел намиране на позиция, която в най-пълна степен ги удовлетворява. Това е естествено следствие от техния **социален статус** и възможността да разчитат на финансова подкрепа от родители/близки и др. Липсата на опит оказва влияние и върху самият процес на търсене на работа (навици за следене на обяви, явяване на интервюта, участия в конкурси, търсене на съдействие от специализираните държавни институции, агенции и др.) [8].
- Липсата на практически опит и професионални контакти оказва влияние и върху младежите, които имат желание да развият свой **собствен бизнес**. Според редица автори, липсата на добра и достатъчно дълга кредитна история, изградена мрежа от бизнес контакти и познание за необходимите стъпки и похвати за започване на бизнес са основни пречки пред младежкото предприемачество. Резултати от проучване на Евробарометър, на тема: „Младежта в движение”, показват, че българските младежи проявяват по-голяма инициативност за стартиране на бизнес (74%), в сравнение с връстниците си в ЕС, което недвусмислено показва, че независимо от условията, младите хора в страната проявяват желание за развитие [8].
- **По-ниска производителност на труда:** при разглежданата от нас целева група, в повечето случаи е налице по-ниска производителност, което е следствие най-вече от посочената по-горе липса на практически опит, но също така и от разминаването между нуждите на бизнеса и качеството на образователния продукт.

**Таблица 2. Желание на младите хора за стартиране на собствен бизнес в %**

| Държава        | Относителен дял |
|----------------|-----------------|
| България       | 74              |
| Литва          | 64              |
| Латвия         | 63              |
| Полша          | 62              |
| Румъния        | 61              |
| Португалия     | 57              |
| Кипър          | 56              |
| Франция        | 44              |
| Великобритания | 44              |
| Австрия        | 32              |
| Белгия         | 31              |
| Германия       | 31              |
| Унгария        | 28              |



Източник: [6].

- Участието на младите в **недекларирана заетост** може да се разглежда и като друг специфичен фактор, който има отношение към способността им да си намерят работа. От една страна включването на младежите в сивия сектор им помага да натрупат опит и да изградят контакти, а от друга да си осигурят по-високо нетно заплащане от това, което потенциално биха могли да получат във формалната икономика. В същото време, продължителното полагане на недеклариран труд може да има негативни дългосрочни последици върху тяхната бъдеща реализация от гледна точка на намирането на друга по-високо платена работа във формалната икономика, а също така може да окаже негативно влияние и при желание от тяхна страна за достъп до кредит. Поради своя професионален и социален статут, младежите по-лесно склоняват да встъпят в нерегламентирани отношения или да преминат от регламентирани към нерегламентирани такива при натиск от страна на работодателя.

Когато говорим за ролята и значимостта на трансфера на знания, с оглед успешната реализация на младежите на пазара на труда, интерес представлява и проследяването на това, какъв би бил ефектът от участието на безработни млади хора в различни програми за професионална квалификация, организирани от Агенцията по заетостта. Разглеждайки обучението, като системен процес на обогатяване и надграждане на знания, умения, с цел усъвършенстване и по-добра реализация на пазара на труда, данни от проведеното през 2014 г. национално представително изследване на тема: „Извършване на последваща оценка на всички елементи (програми и мерки за заетост) на активната политика на пазара на труда, в следните направления: насоченост; релевантност към Стратегията на ЕС „Европа 2020“; икономичност; ефективност; ефикасност“, показват наличието на трансфер на знания и умения по професията, по която те се обучават. [5]

**Таблица 3. Средни оценки<sup>2</sup> на безработните млади хора по 6 критерия преди и след включването им в програмите и мерките**

| Критерии за самооценка                | Преди обучението | След обучението | Трансфер |
|---------------------------------------|------------------|-----------------|----------|
| Професионални знания и умения         | 4.1              | 4.7             | +0.6     |
| Умения за търсене на работа           | 3.8              | 4.5             | +0.7     |
| Шанс за намиране на работа            | 3.4              | 4.2             | +0.8     |
| Самочувствие                          | 4.0              | 4.7             | +0.7     |
| Лично материално състояние            | 3.3              | 4.0             | +0.6     |
| Материално състояние на домакинството | 3.5              | 4.1             | +0.6     |

Източник: [5: 53]

Данните от цитираното по-горе проучване показват най-големи положителни промени по отношение на шанса за намиране на работа. Над половината (55%) от младежите посочват, че възможностите им за намиране на работа са се подобрили след включването им в програмата/мярката. Налице е отчетлив трансфер на знания и умения, вследствие на участието на младежите в курсовете за професионална квалификация.

Въздействието на програмите и мерките за заетост и обучение е друг показател, който заслужава да бъде разгледан. В най-голяма степен, програмите за обучение способстват за натрупване на професионални умения по упражняваната професия. Друг важен аспект на тези програми е възможността за придобиване на нови умения и практически опит. [5]

**Таблица 4. Средни оценки<sup>3</sup> за полезността на програмите и мерките на безработните младежи**

| Знания и умения                    | до 29 г. |
|------------------------------------|----------|
| Придобиване на нови умения         | 5.0      |
| Подобряване на съществуващи умения | 4.9      |

<sup>2</sup> Стойността на най-ниската оценка е 1, а на най-високата-6.

<sup>3</sup> скала от 2 – „напълно безполезна“ до 6 – „много полезна“.

KNOWLEDGE WITHOUT BORDERS  
Eight International Scientific Conference (8-10.4.2016, Bulgaria)

|  |     |
|--|-----|
| Натрупване на трудов опит/ стаж                                  | 5.1 |
| Придобиване или натрупване на практически опит                   | 5.0 |
| Придобиване или натрупване на трудови навици                     | 5.0 |
| Придобиване или подобряване на самочувствие/ увереност           | 5.0 |
| Установяване на повече социални контакти                         | 5.1 |
| Подобряване на материалното положение                            | 4.8 |
| Осигуряване на социални и здравни осигуровки                     | 5.1 |
| Намиране на работа, съответстваща на уменията/ квалификацията Ви | 4.7 |

Източник: [5: 48]

От всичко казано до тук можем да кажем, че в съвременната икономика, трансферът на знания и умения ще продължи да бъде важен фактор за успешната реализация на младите хора на глобалния трудов пазар.

Важна и основна черта на младежката общност през последните 20 години е нейната динамична промяна. Промяна, дължаща се на изменения демографски облик на нашата страна и на все по-богатите възможности, предоставящи се на младите хора за самоподготовка, усъвършенстване и надграждане на знания и умения. В условията на обезлюдяване и ожесточена конкуренция, повече от необходимо е една по-добра съгласуваност и допълняемост на различните политики в областта на пазара на труда, образованието, демографската политика, които в крайна сметка да доведат до предоставянето на повече благоприятни възможности за допълнителна квалификация, надграждане и трансфер на съвременни знания и умения. Редица проучвания алармират за необходимостта от извършването на промени в образователната система, с цел по-добрата обвързаност на образованието с практиката, по-добрата координация между бизнеса и училищата, насърчаването за включването в курсове за ограмотяване на неграмотни лица; участие в неформални обучения, даващи нужните знания на младите хора за достойна реализация. Предлагането на различни алтернативи за гъвкави условия на труд и работа от разстояние би предоставило възможност на младите хора за повече мобилност и финансова независимост. Това от своя страна ще способства за активизиране на икономическия растеж и в едни обезлюдени и застаряващи райони, в които по-често на дневен ред ще стои въпросът за търсенето на работната сила в трудоспособна възраст.

#### ЛИТЕРАТУРА

- [1] Годишник на Агенцията по заетостта за 2014, <<http://www.az.government.bg>>25.10.2015
- [2] Национална стратегия за младежта (2012-2020), <[http://mpes.government.bg/Documents/Documents/Strategiji/strategy\\_youth\\_2012-2020.pdf](http://mpes.government.bg/Documents/Documents/Strategiji/strategy_youth_2012-2020.pdf)> 23.10.2015
- [3] Национален статистически институт, <<http://www.nsi.bg>>26.04.2015
- [4] Национално представително проучване на Агенция «Медиана» за 2011 г.
- [5] Последваща оценка на всички елементи (програми и мерки за заетост) на активната политика на пазара на труда, в следните направления: насоченост; релевантност към Стратегията на ЕС „Европа 2020“; икономичност; ефективност; ефикасност, 2015, МТСП
- [6] Речник по психология. Изд. „Наука и изкуство“. 1989.С
- [7] Уницеф. Оценка на състоянието и анализ на профила на подрастващите и младежите, които не работят, не учат и не се обучават (NEETS), 2015, С.
- [8] Флаш Евробарометър, Аналитичен доклад, Младежта в движение 2012 г.
- [9] PISA, 2012, Акценти – България, резюме на резултатите от проучването, изготвено от Световна банка <<http://www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/document/eca/Bulgaria/World%20Bank%20PISA%202012%20Brief%20Bulgaria%20BG.pdf>> 25.10.2015

## KNOWLEDGE WITHOUT BORDERS AND ORGANIZATION OF LEARNING

Ljiljana Stošić Mihajlović PhD  
Svetlana Trajković PhD

**Abstract:** Featured phenomenon of our time is the emergence of the rapid obsolescence of knowledge. Every day we are increasingly witnessing the impact of this phenomenon on the process of education. The question is what impact this phenomenon has in terms of the work process, what the requirements put before the individual, a kind of front organization.

In order for an organization to survive and was more successful in today's time, it must nurture creativity and flexibility, it must be converted into a learning organization. The learning organization is one in which people at all levels, individually and collectively, continue to increase their capacity to produce results that are really important. Employees in these organizations seeking to develop their resources, sharing a vision worthy goal with his colleagues in the team. The learning organization is the type of organization that has identified human resources as their most valuable resources because they are the driving force of innovation. In this type of organization will encourage the education of all employees and the exchange of information between them, creating a highly educated staff that is able to understand and monitor the changes that are happening and put as a request from the organization. Therefore, employees are encouraged to new ways of thinking, creative ways to solve problems and how to adopt new knowledge and new methods of successful learning.

For an organization moved away from the concept of the traditional concept of a learning organization, it is necessary to go through a long process of transformation. It is a process of transformation that is vertical to the horizontal. Network organization. As a result of this process, every employee has a global picture of the organization as a whole, as well as the function and position of your sector. The vision form as a set of goals that all employees recognize as valuable. Methods of thinking is constantly being reviewed and avoid the rigid attitudes that prevent people to accept new ways of behavior. Employees are a big team with his strength and joint efforts beyond the problems. Accordingly stimulate the process of team learning, because in this process the team learns how to function as a whole. To make all this possible must be encouraged and the personal development of each employee.

Here we come to know what the phenomenon of obsolescence of knowledge and the transition to the concept of a learning organization is placed in front of the individual as the requirements. It is a requirement for continuing professional education. The objectives of this type of education, above all, raising the professional level of personnel, support and stimulate educational innovation, adopting new learning methods in order to improve the quality of work and improve the performance of employees. Every employee is expected to be up to date with changes in the profession, technology and society. It is therefore quite understandable that employees seek to maintain their professional competence and to build a successful career.

Thus, knowledge without limits only has a learning organization, the organization which invests in the development and education of their employees, because it recognizes that the staff only creative element with which the company has. Employees in this type of organization are experts who recognize the importance of continuing professional education and continuous work on personal and professional development.

**Keywords:** Knowledge Without Borders, organization of learning

## ZNANJE BEZ GRANICA I ORGANIZACIJA KOJA UČI

Dr Ljiljana Stošić Mihajlović  
Dr Svetlana Trajković

**Abstrakt:** Istaknuti fenomen današnjice je pojava paradox znanja bez ograničenja sa jedne i brzog zastarevanja znanja, sa druge strane. Svakog dana smo sve više svedoci uticaja ovih pojava na proces obrazovanja. Postavlja se pitanje kakav uticaj ova pojava ima u okvirima procesa rada, kakve zahteve stavlja pred pojedinca, a kakve pred organizaciju.

Da bi organizacija opstala i bila sve uspešnija u današnjem vremenu, ona mora negovati kreativnost i prilagodljivost, ona se mora pretvoriti u organizaciju koja uči. Organizacija koja uči je ona u kojoj ljudi na svim nivoima, individualno i kolektivno, kontinuirano povećavaju svoje kapacitete kako bi proizveli rezultate koji su im zaista važni. Zaposleni u ovim organizacijama teže razvoju svojih potencijala, deleći viziju vrednog cilja sa svojim kolegama u timu. Organizacija koja uči je onaj tip organizacije koji je prepoznao ljudske resurse kao svoje najvrednije resurse, jer oni predstavljaju pokretačku snagu inovacija. U ovom tipu organizacija vrši se podsticanje obrazovanja svih zaposlenih i razmena informacija među njima, čime se stvara visoko obrazovani kadar koji je u stanju da razume i prati promene koje se dešavaju i stavljaju kao zahtev pred organizaciju. Zato se zaposleni podstiču na nove načine mišljenja, kreativne načine rešavanja problema i usvajanje kako novih znanja tako i novih metoda uspešnog učenja.

Da bi jedna organizacija prešla sa koncepta tradicionalne na koncept organizacije koja uči neophodno je da prođe kroz dug proces transformacije. To je proces transformacije vertikalne u horizontalnu tj. mrežnu organizaciju. Kao rezultat ovog procesa svaki zaposleni ima globalnu predstavu o organizaciji kao celini, kao i o funkciji i poziciji svojeg sektora. Vizija se formira kao skup ciljeva koje svi zaposleni prepoznaju kao vredne. Metode mišljenja se stalno preispituju i izbegavaju se kruti stavovi koji sprečavaju ljude da prihvate nove načine ponašanja. Zaposleni predstavljaju jedan veliki tim koji svojom snagom i zajedničkim naporima prevazilazi probleme. Shodno tome se stimuliše i proces timskog učenja, jer u tom procesu tim uči i kako da funkcioniše kao celina. Da bi sve ovo bilo moguće mora se podsticati i lično usavršavanje svakog zaposlenog.

Ovde dolazimo do spoznaje šta pojava zastarevanja znanja i prelaska na koncept organizacije koja uči stavlja pred pojedinca kao zahtev. To je zahtev za kontinuiranim profesionalnim obrazovanjem. Ciljevi ovog vida obrazovanja su, pre svega, podizanje profesionalnog nivoa kadra, podrška i stimulisanje obrazovnih inovacija, usvajanje novih metoda učenja, kako bi se poboljšao kvalitet rada i poboljšale performanse zaposlenih. Od svakog zaposlenog se očekuje da bude u toku sa promenama u profesiji, tehnologiji i društvu. Zbog toga je sasvim razumljivo da zaposleni nastoje da očuvaju svoju profesionalnu kompetentnost i da izgrade uspešnu karijeru.

Dakle, znanje bez granica ima samo organizacija koja uči, ona organizacija koja ulaže u razvoj i obrazovanje svojih zaposlenih, jer prepoznaje da su kadrovi jedini kreativni element sa kojim kompanija raspolaže. Zaposleni u ovom tipu organizacija su stručnjaci koji prepoznaju značaj kontinuiranog profesionalnog obrazovanja i stalno rade na ličnom i profesionalnom usavršavanju.

**Ključne reči:** znanje bez granica, organizacija koja uči

## UVOD

Imajući u vidu brzinu promena u poslednjim decenijama XX veka, zahtevi društva za odnosom učenja i rada se bitno menjaju. Dok je raniji cilj obrazovanja bio da čovek ovlada postojećim znanjem, danas pored ovladavanja znanja on mora da uči i o tome kako da stalno usvaja nova znanja.

Kako savremeno poslovanje zahteva sve intenzivniju primenu znanja, multidisciplinarnost i saradnju – obrazovanje mora da daje nove veštine: pronalaznja informacija, kritičkog razmišljanja, efikasnog komuniciranja, rada u timovima, upravljanja projektima.

Konvencionalna preduzeća su orijentisana prvenstveno na obavljanje osnovne delatnosti, a ne na učenje. Pri učestalim zahtevima za dopunskim obrazovanjem, tradicionalni načini permanentnog obrazovanja suočavaju se sa ozbiljnim problemima jer radnik odsusutvuje s posla ili je umoran ako se obučava posle rada. Rešenje je u promeni paradigme rada preduzeća.

Organizacije koje su promenile način rada tako da zaposleni pored obavljanja osnovne delatnosti u okviru radnog vremena moraju i da uče, nazivaju se „organizacijama koje uče“.

### 1. KONCEPT „ORGANIZACIJE KOJA UČI“ KAO OSNOVA ZNANJA BEZ GRANICA

Koncept „organizacije koja uči“ (*learning organization*) je razvio Piter Senge. Koncept je povezan sa sve većim stepenom promena i potrebom preduzeća da zaposleni kontinuirano usavršavaju svoja znanja i veštine. Da bi se shvatilo o kakvom stepenu promene je reč, dovoljna će biti istraživanje Univerziteta Stanford u SAD koje je pokazalo da je ljudsko znanje nastalo do 1900. u sledećih 50 godina udvostručeno, a od tada se ukupan fond znanja udvostručava svakih 5-8 godina.

S obzirom na činjenicu da ljudsko znanje stalno raste, neophodno je učiniti napore kako bi se održao određeni nivo. Organizacije inoviranjem proizvoda i usluga povećavaju šanse za opstanak na tržištu, šta više u današnjem svetu i ekonomiji sposobnost i spremnost da se permanentno uči postaju presudni za opstanak i uspeh na globalnom tržištu. Organizacije koje to ne shvataju, sigurno će vremenom zaostati.

Senge smatra da učenje predstavlja sastavni deo života ljudi, ali i organizacija. Stari pristupi upravljanju po kojima vrh organizacije razmišlja a ostali izvršavaju, postaje stvar prošlosti. Okruženje je suviše dinamično i puno promena da bi klasičan pristup radu opstao. Otuda svi, pa čak i organizacije moraju da uče. Suština ove koncepcije je da napada pretpostavku da je *status quo* stanje dovoljno dobro. Organizacije koje uče moraju stalno da se menjaju i usavršavaju. One su otvorene i spremne na radikalne promene.

Koncept organizacije koja uči podrazumeva menjanje „iznutra“, identifikujući interakcije među podsistemima koje olakšavaju, odnosno inhibiraju promene u upravljanju. Rigidne i zastarele procedure i mehanizmi upravljanja se zamenjuju novim fleksibilnijim, onim koji su u stanju da uspešno reaguju na promene.

Organizaciono učenje obuhvata sve procese sticanja novih znanja i veština i načina ponašanja u organizaciji, a otkrivena uspešna rešenja u upravljanju problemima ulaze u „memoriju menadžmenta organizacije“. Tako se organizacija osposobljava za reagovanje na buduće događaje.

### 2. PROMENA KAO USLOV ZA STICANJE ZNANJE BEZ GRANICA

Da bi došlo do revolucionarnih promena današnjih organizacija, neophodno je voditi računa o sledećim uslovima:

**Sistematskom razmišljanju**, što se odnosi se na sagledavanje celine funcionisanja organizacije. Da bi se to postiglo potrebno je:

- Usmeriti pažnju na odnose između ljudi, a ne samo na procese, stvari i šeme.
- Kreirati atmosferu koja će razlikovati kompleksnost detalja od dinamičke kompleksnosti.
- Izbegavanje simptomatičnih rešenja

**Ličnim sposobnostima i veštinama**, što podrazumeva sposobnosti učenja zaposlenih i otvorenosti prema drugima.

**Mentalnim modelima** što znači napuštanje starih navika i načina razmišljanja, što je jedna od najvećih prepreka promenama

**Deljenje vizije** željene budućnosti

**Timsko učenje**, sposobnost zajedničkog rada i učenja.

### 3. USPOSTAVLJANJE SISTEMA I PRINCIPI ZNANJA BEZ GRANICA U ORGANIZACIJI KOJA UČI

Prvi korak u uspostavljanju modela organizacije koja uči jeste razvoj sposobnosti prilagođavanja. U tom smislu postoje 2 vrste učenja:

- 1) Adaptivno, koje je zasnovano na prilagođavanju i sposobnosti kopiranja
- 2) Generativno, zasnovano na sposobnosti kreiranja.

Adaptivno ili "učenje u jednom krugu" se odnosi na osposobljavanje svakog zaposlenog za primenu postojećih standarda i metoda na poslu (odnosi se na pitanje „da li radimo stvari dobro“).

Generičko ili "učenje u drugom, duplom krugu" se odnosi na preispitivanje postojećih zahteva posla, standarda i ciljeva (odnosi se na pitanje „da li radimo dobre stvari“).

#### 3.1. 5 PRINCIPA ZNANJA BEZ GRANICA

Trenutni trend u menadžmentu je izgradnja organizacije koja uči. To je organizacija koja kreira, generiše i transferiše znanje, i menja ponašanje ljudi nabolje pod uticajem novih znanja. Organizacija koja uči preferira sistemsko rešavanje problema, eksperimentisanje sa novim idejama, učenje kroz iskustvo iz vlastite istorije, učenje iz iskustva drugih i brzi transfer znanja izvan preduzeća. Menadžment koji je opredeljen za izgradnju organizacije koja uči pravi okruženje koje podržava i podstiče učenje i deljenje informacija i znanja između svih zaposlenih u organizaciji. Koncept organizacije koja uči bazira se na sledećih pet principa:

**1. Princip sistemskog mišljenja** - Ovaj princip znači da svaki zaposleni u organizaciji razume svoj posao kao i način na koji njegov posao utiče na ukupan rezultat rada preduzeća i zadovoljstvo kupaca finalnim proizvodom.

**2. Princip jasne vizije preduzeća** - Princip jasne vizije kaže da svaki zaposleni u preduzeću ima jedinstven pogled na misiju i viziju preduzeća kao i na svoj uticaj da bi se one postigle.

**3. Princip promene mentalnog modela** - Ovo znači da se raniji rutinski prilaz poslu menja u misaoni proces rada, i da se sve više koristi krativnost ljudi za rešavanje problema.

**4. Princip timskog učenja** - Princip timskog učenja podrazumeva da zaposleni u preduzeću rade jedan sa drugim, zajednički. Oni zajedno razvijaju rešenja problema i vrše njihovu implemenaciju. Radeći timski, a ne odvojeno, individualno, razvija se kolektivna organizaciona snaga koja omogućava brže i lakše postizanje organizacionih ciljeva.

**5. Princip personalnog uticaja** - Svi zaposleni u nekoj organizaciji ili preduzeću orijentisani su ka dubokom i bogatom razumevanju njihovog posla. To razumevanje omogućuje uspešno uvođenje i implementaciju promena u preduzeće, jer zaposleni razumeju njihovu svrhu, ne pokazuju otpor i ne konfrontiraju se sa promenama.

Koncept organizacije koja uči zasniva se na premisi da svaka organizacija koja funkcioniše u dinamičnom i stalno menjajućem okruženju mora definisati mehanizme konstantnog učenja i adaptacije, ako želi uspešno da se prilagodi dinamici koju nameće okruženje i, shodno tome, u poslovanju ostvari profit kao i zadrži i unapredi tržišnu poziciju u odnosu na konkurente. Peter Senge definiše organizaciju koja uči kao skup interakcija između ljudskih bića u dinamičkim sistemima koji su u konstantom stanju prilagođavanja, adaptacije i poboljšavanja. Po Senge-u, ljudi se izgrađuju kroz učenje, odnosno izgrađuju veštine da rade stvari koje prethodno nisu mogli da rade. Učenjem, pojedinac ponovo spoznaje okruženje u kojem obitava i svoje odnose sa tim okruženjem. Kroz učenje se proširuju mogućnosti stvaranja i participiranja u kreativnim procesim. Senge tvrdi da unutar svake jedinice postoji duboki nagon za učenjem i spoznajom. Efikasnost koju učeće organizacije sa sobom donose zasniva se na efikasnosti timova kao sastavnih delova organizacija. Radni timovi koji mogu ali i ne moraju odgovarati organizacionoj strukturi organizacije (odjeljenja, referati, sektori) predstavljaju celije organizacijskog organizma. U okviru timova se odvija proces rada. Frikcija u odnosima članova timova direktno se prenosi na gubitke u efikasnosti funcionisanja cele organizacije. Shodno tome, dobro organizovati timovi direktno korespondiraju sa efikasnom organizacijom. Međutim, izgradnja timova nije dovoljna za izgradnju učeće organizacije. Dobro organizovani radni timovi kao svoj maksimum mogu generisati efikasnost

organizacije na dostignutom nivou tehnologije rada. Da bi organizacija stekla epitet organizacije koja uči, radni timovi moraju evoluirati u smislu sticanja sposobnost konstantnog preispitivanja tekućeg stanja odn. realnosti u obavljanju poslova, kao i sposobnost redefinisavanja postojećeg načina rada u skladu sa rastom znanja u organizaciji o promenama koje nameće dinamično okruženje.

U skladu sa navedenim, osnovni mehanizmi koji karakterišu organizaciju koja uči i sticanje znanja bez granica su:

- a) Feedback – organizacije moraju izgraditi efikasan tok informacija unutar same organizacije sa ciljem maksimiziranja efekata učenja
- b) Taksonomija – organizacije moraju definisati sopstveni “jezik” odn. skup termina, koncepata, kategorija i ključnih reči koje se konzistentno primenjuju unutar organizacije
- c) Preispitivanje – organizacije moraju stalno preispitivati postojeće procese, procedure, pravila, pa čak i samu organizacionu strukturu u smislu njihove tekuće prilagođenosti promenama koje dinamično okruženje svakodnevno nameće.<sup>4</sup> Istinska učeća organizacija je samim tim organizacija koja se konstantno razgrađuje i ponovo izgrađuje u skladu sa izazovima eksternog okruženja.

Ekonomska teorija prihvatila je osnovne Senge-ove teze u analizi učećih organizacija i ponudila kritičku analizu koncepta. Naučna diskusija razvija se u dva pravca:

- a) utvrđivanje relacija koncepta učeće organizacije sa ostalim elementima organizacione strukture – radni timovi, odnos sa menadžmentom, relacija sa informacionim tehnologijama, detaljnija analiza individualnih i kolektivnih aspekata u konceptu;

- b) kritika koncepta u smislu određenih nedorečenosti, kao i maglovitog pristupa u mnogim aspektima, bez detaljnije analize načina praktične primjene u praksi sa ciljem efikasnije izgradnje učeće organizacija.

Fenomen učeće organizacije prevashodno je interesantan kao koncept direktno proporcionalan efikasnosti i efektivnosti organizacije i shodno tome, profitabilnosti i dugoročnom tržišnom pozicioniranju u odnosu na konkurente. Na našim prostorima retka je organizacija koja zaista shvata kakvim rezervama profitabilnosti raspolaže kada bi interne i eksterne procese kao i angažovan ljudski potencijal usmerila u pravcu samopodržavajućeg sistema stalnog učenja i izgrađivanja organizacije u skladu sa potrebama i izazovima modernog dinamičnog okruženja. U 21. veku tehnologija se uzima kao data i fiksna kategorija. Samim time, tehnologija sve više prestaje da bude faktor konkurentske prednosti (podrazumeva se da svi učesnici na tržištu imaju manje više modernu i efikasnu tehnologiju). Interna i eksterna efikasnost, odnosno stepen unutrašnje frikcije kao faktora rasipanja resursa predstavlja tačku diferencijacije među konkurentima i kriterijum koji diferencira uspešne od neuspešnih. U daljem tekstu navešćemo određene elemente koncepta učeće organizacije kao i određene nerešene probleme se kojima se moderne konceptualizacije teorije učećih organizacija još uvek suočavaju.

#### 4. KAKO DEFINISATI ZNANJE BEZ GRANICA I ORGANIZACIJU KOJA UČI?

Iako je prošlo više od 25 godina od prvog izdanja knjige Petera Senge (1990) i posle prodatih gotovo 750.000 kopija iste, kao i niza publikacija koje su obrađivale koncept znanja bez granica i organizacija koje uče, čini se da i dalje ne postoji jasna saglasnost oko same definicije. Teoretski koncept koji je lansirao Senge svojom inicijalnom knjigom i dalje nije dovoljno razrađen da bi sasvim odstranio maglu različitih shvatanja fenomena i shodno tome, različitih pristupa definisanju i obrađivanju fenomena organizacija koje uče. Utisak je da će biti potrebno još dosta analize, svežih ideja i alternativnih pristupa da bi se došlo do jednog, opšte prihvaćenog usmjerenja u analizi i definisanju organizacija koje uče. Kako to navodi Smith (2001) definicija organizacije koja uči je i dalje nedokučiva (elusive) iako kod autora postoji intuitivno shvatanje o čemu se tu zaista radi.

Osnovne premise koncepta organizacije koja uči Senge definiše pet osnovnih koncepata na kojim zasniva svoju teoriju organizacija koje uče. Ukratko rečeno, navedeni koncepti su:<sup>5</sup>

- 1) Sistemski pogled na organizaciju – organizacija je prevashodno sistem sa svojim inputima i outputima u okviru kojeg je svaki sastavni deo (individua, sektor itd) povezan mnogobrojnim uzajamnim vezama sa drugim delovima sistema. Ovakva povezanost između pod sistema u okviru organizacije u velikoj meri oblikuje i ponašanje pojedinaca i grupa. Samim time, kada nešto krene naopako, umesto traženja individualne krivice, daleko je bolje izvršiti analizu na koji način je sistem zakazao što je za posledicu imalo pojavu problema.

- 2) Lične osobine pojedinaca – kapacitet organizacije da uči i premenjuje stečeno znanje prevashodno zavisi od kapaciteta članova organizacije da stalno izgrađuju sebe u stručnom smislu i da stečena znanja dele sa ostalim

---

<sup>4</sup> Dato na osnovu izvoda iz Wikipedia Online Exyclopedia, tema : Learning Organization, [http://en.wikipedia.org/wiki/Learning\\_organization](http://en.wikipedia.org/wiki/Learning_organization), Senge, Peter M. The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization (New York: Currency Doubleday, 1990).

<sup>5</sup> Dato prema Smith, M. K. The learning organization, the encyclopedia of informal education, (2001), <http://www.infed.org/biblio/learning-organization.htm> 4 Heathfield , Susan M., Your Guide to Human Resources., FREE Online Newsletter.

članovima organizacije. Samim time, lične osobine članova organizacije se konsekvantno prelivaju u uspeh ili neuspeh same organizacije.

3) Mentalni modeli – predstavljaju duboko usađenu percepciju pojedinaca u odnosu na način funkcionisanja sveta, posla, porodice i pojedinca. Mentalni modeli utiču na viziju pojedinca o tome kako stvari funkcionišu na poslu, zašto se neke stvari dešavaju a druge ne i šta pojedinca može da uradi da na takva kretanja utiče u pozitivnom smislu.

4) Izgradnja zajedničke vizije – vizija usmerena organizacije u budućnosti mora biti pravilno komunicirana na sve članove organizacije da bi isti mogli da daju pun doprinos u pogledu daljih unapređenja i poboljšavanja tržišne pozicije. Vizija postaje «zajednička» u momentu kada je većina ili svi članovi usvoje kao nešto sa čime mogu da se identifikuju.

5) Timsko učenje – timovi, a ne pojedinci, su osnovne gradivne ćelije svake organizacije. Dijalog među članovima tima je proces iz kojeg proizilaze ideje za poboljšanja i redizajn načina funkcionisanja tima, a na osnovu toga i same organizacije kao celine.

#### **4.1. TRI DEFINICIJE ZNANJA BEZ GRANICA**

U ovom delu teksta navešćemo tri definicije koje se često pojavljuju u literaturi, kao ilustracija različitih pristupa analizi i generalno, različitih shvatanja feonomena:

1) Znanje bez granica kumulira se samo u organizacijama koje uče, u kojima ljudi kontinuirano šire svoje kapacitete za kreiranjem rezultata koje zaista žele, organizacije koje podstiču nove i ekspanzivne načine razmišljanja, u kojima je kolektivna kreativnost oslobođena birokratskih stega i u kojima ljudi kontinuirano zajedno uče da sagledavaju celinu. (Senge, 1990:2)<sup>6</sup>

2) Znanje bez granica je vizija onoga što bi bilo moguće. Ova vizija se ne stvara obukom pojedinaca – ona može nastati isključivo kao posledica učenja na nivo organizacije kao celine. Organizacija koja uči je organizacija u kojoj svi članovi kontinuirano uče i transformišu se sa rastom stepena znanja. (Pedler, 1991)<sup>7</sup>

3) Znanje bez granica karakteriše potpuno angažovanje svih zaposlenih u procesu kolaborativnih, kolektivnih i odgovornih promjena u cilju izgradnje zajedničkih vrednosti i principa (Watkins, Marsick 1992)<sup>8</sup>.

Pedler prevashodno misli na preduzeće kao organizaciju koja uči, dok drugi autori smatraju da se koncept organizacije koja uči može primeniti na sve vrste organizacije, a ne samo na preduzeća. Dalje grananje u shvatanju i interpretaciji fenomena deli se na tehničku i socijalnu varijantu. Tehnička varijanta zasniva se na krivulji učenja, koja pojednostavljeno, objašnjava pad proizvodnih troškova sa rastom stepena znanja u organizaciji. Ovakav pristup analizi zasniva se na uverenju da je prevashodno važan rezultat, dok su procesi i interakcije među ljudima i grupama koje nastaju tokom stvaranja navedenog rezultata u drugom planu. Sa druge strane, socijalna varijanta zasniva se na shvatanju da su upravo navedeni procesi i interakcije u kompleksnoj dinamici svake organizacije suštinski bitne za uspostavljanje organizacije koja uči. Po ovom shvatanju, rezultat je nešto što dolazi samo po sebi, ako se na procese i interakcije u organizaciji obrati potrebna pažnja.

Sandra Kerka (1995) smatra da se većina konceptualizacija fenomena organizacije koja uči zasniva na premisi da je «učenje najkorisnije, najefektivnije i najkonzistentnije kada se njegovi efekti dele među pojedincima u organizaciji i kada svako novo iskustvo predstavlja mogućnost da se nauči nešto novo». Po Kerki, sledeći elementi manje više su sadržani u većini modernih konceptualizacija organizacija koja uče.<sup>9</sup>

a) organizaciju «podesiti» tako da pojedincima pruža kontinuirane šanse da uče – u realnosti, diversifikovanost poslova dodeljenih pojedincu, dobro kanalisana dinamika unutar timova, razmena informacija direktno i indirektno vezana za poslove pojedinca, kao i razmena informacija koje uopšte nisu vezane sa poslovima pojedinca, između ostalog, podižu stepen opšteg znanja i dovode do kreativne upotrebe raspoloživih informacija u organizaciji

b) korisiti učenje sa ciljem postizanja ciljeva organizacije – proces učenja kroz osvajanje novih veština, unapređenje i menjanje postojećih procesa i poboljšanje efikasnosti i efektivnosti rada mora biti uklopljen u opšte ciljeve organizacije. Sa druge strane, pojedinci i timovi moraju jasno da se identifikuju sa ciljevima organizacije i da veruju da svojim aktivnostima doprinose ostvarenju ciljeva organizacije

---

<sup>6</sup> Senge, P., Cambron-McCabe, N. Lucas, T., Smith, B., Dutton, J. and Kleiner, A. *Schools That Learn. A Fifth Discipline Fieldbook for Educators, Parents, and Everyone Who Cares About Education*, New York: Doubleday/Currency, (2000)

<sup>7</sup> Pedler, M., Burgoyne, J. and Boydell, T. *The Learning Company. A strategy for sustainable development*, London: McGraw-Hill. . (1991, 1996)

<sup>8</sup> Watkins, K. and Marsick, V. 'Building the learning organization: a new role for human resource developers', *Studies in Continuing Education* 14(2) (1992) page 115-29 6

<sup>9</sup> Kerka, S 'The learning organization: myths and realities' *Eric Clearinghouse*, (1995)  
<http://www.cete.org/acve/docgen.asp?tbl=archive&ID=A028>

c) uvezati individualne performanse pojedinca sa performansama organizacije kao celine – ovaj zahtev je verovatno najteže operacionalizovati u praksi. Zahtev se u pricipu zasniva na svesti o individualnom doprinosu performansama organizacije i uverenju (ili nedostatku uverenja) o pravilnoj nagrađenosti za individualni napor  
d) pospešivati kritičnost i dijalog, kao i pospešivati sklonost pojedinaca da međusobno dele informacije i preduzimaju rizike – postoji čitav niz, prevashodno psiholoških i socijalnih faktora, imanentnih svakom ljudskom biću, koja ga sprečavaju da otvoreno deli informacije i rizikuje u preduzimanju aktivnosti za koje duboko veruje da su u interesu organizacije kao celine. Strah od posledica, strah od zameranja prema kolegi ili nadređenom, strah od političke nekorektnosti prema timu u kojem radi i razni drugi individualni i kolektivni faktori doprinose frikciji u organizaciji koja nastaje time što se informacije ne dele, a za tim ima potrebe, i što se kreativne ideje ne iznose, što je još potrebnije svakoj organizaciji. Otklanjanje ovih anomalija po pravilu značajno poboljšava unutrašnju efikasnost organizacije.

e) pospešivati kreativnu tenziju kao izvor inovacija – profesionalna afirmacija kombinovana sa finansijskim stimulansima mogu da budu moćna kombinacija mera u izgradnji inovatorstva u organizaciji. Inovatorstvo kao konstruktivna konsekvencija kreativne tenzije u organizaciji značajan je faktor efikasnosti poslovnih operacija.

f) stalno biti svestan okruženja, stalno biti u interakciji sa okruženjem i stalno se prilagođavati okruženju – egzogeni izazovi i uspešnost prilagođavanja istim faktor su opstanaka svake organizacije. One organizacije koje zanemaruju okruženje u kojem obitavaju su pre ili kasnije osuđene na stagnaciju u odnosu na konkurente, pa čak i na nestanak sa scene. Bezbroj je takvih primera u praksi. Efikasno sučeljavanje sa egzogenim izazovima podrazumeva kontinuirano praćenje dinamike okruženja i stalno razgradnju i ponovnu izgradnju organizacije sa ciljem boljeg tržišnog pozicioniranja.

#### **4.2. ZNAČAJ DIJALOGA ZA ZANJE BEZ GRANICA**

Dijalog između članova tima osnovni je mehanizam u prenosu informacija sa člana na člana. Učenje kao kontinuirani proces daleko je efikasnije ako je sprovedeno kroz dijalog umesto formalne «školske» metode. Dijalog možemo poistovetiti sa optičkim kablom putem kojeg se odvija sinhrona komunikacija između dve ili više jedinki. U obostranom procesu razmene informacija, iskustava, impresija, doživljaja i percepcija realnosti vezano (ali ne i isključivo vezano) za poslovne procese, dolazi se do zajedničkih zaključaka, ideje se oplodavaju doprinosima članova tima i teoretski se dolazi do rešenja problema koji je predmet diskusije. Unutrašnja dinamika timova može biti zasnovana na formalnim ili neformalnim vidovima komunikacije odn. dijaloga. Formalni vidovi komunikacije zasnivaju se na tipiziranim dokumentima, ustanovljenom korporativnom «jeziku» i linijama razmene informacija koje se podudaraju linijama rasporeda autoriteta članova organizacije (linijama komandovanja). Međutim, za organizacije koje uče, neformalni vidovi komunikacije (off-line interakcije) daleko su učinkovitije i svrsishodnije sa aspekta proširenja i produbljavanja znanja. Neformalni kanali komuniciranja odstranjuju emotivni naboj među učesnicima, strah od nadređenih je daleko manji, a efikasnost u usvajanju novih informacija i znanja je daleko veća. Dijalog u organizacijama koje uče se ne vodi sa ciljem nadvladavanja sagovornika snagom sopstvenih argumenata. Cilj nije lična dominacija, nego razmena iskustava. Neslaganje nije razlog za emocije. Uspeh je saznanje da ne postoji saglasnost oko neke teme. Argumenti u dijalogu ne mogu biti nametnuti, nego moraju biti usvojeni samo ako postoji istinski uverenje pojedinaca o snazi datih argumenata<sup>10</sup>. Senge navodi, da se efikasni timovi zasnivaju na pojedincima koji su spremni da odbace lične pretpostavke o realnosti stvari i da iskreno prihvate «zajedničko razmišljanje» o datom problemu. Dijalog je upravo mehanizam koji omogućava da zajedničko razmišljanje proizvede konsenzus o načinu rešavanja problema. Po Senge-u, dijalog uvećava i obogaćuje korporativnu aktivnost. Ipak, neki autoru su daleko manje optimistični u pogledu apsolutnog stavljanja pozitivnog predznaka ispred koncepta dijaloga, odn. uverenja da je dijalog, sam po sebi, bez obzira na predmet u suštinu, apsolutno pozitivna kategorija. Factor, na primer, smatra da dijalog može da bude itekako subverzivan. Ova rečenica služiće nam kao uvod u naredno odrednicu koja na kritički način prilazi teorije organizacije koja uči i iznosi neke ozbiljne nedostatke koje dovode u pitanje njenu primenu u praksi.

#### **4.3. NEKI NEREŠENI PROBLEMI TEORIJE ORGANIZACIJE KOJA UČI I ZNANJA BEZ GRANICA**

Senge-ova teorija nije bez nedostataka i oni su očigledni već na prvi pogled, bez potrebe dublje analize. Naime, organizacija koja uči veoma liči na teorijsku idealizaciju praktično neostvarivog koncepta. Ona je više ideal kojem se teži ali se teško ili gotovo nikad ne ostvaruje u punom obimu. Empirijski, veoma je teško naći realne primere kompanija koje su u značajnoj meri primenile koncept organizacije koje uči. Praktična primena koncepta nailazi na realne probleme kada se uzme u obzir kompleksnost modernih korporacija i po horizontali i vertikalni, kao i gotovo nemoguću misiju globalne mobilizacije resursa kompanije sa ciljem sprovođenja organizacione promene i promene korporativne kulture u cilju izgradnje funkcionalne organizacije koja uči. U istraživanju konkretnog primera transformacije *Swiss Postal Service*, Finger i Brand (1999) ističu da nije moguće transformisati birokratizovanu organizaciju u organizaciju koja uči isključivo na osnovu produbljavanja učenja i širenja znanja. Pretpostavka se pokazala previše optimističnom. Naime, individualno i kolektivno učenje koje je začeto u procesu transformacije nikad nije zaista uspelo da dovede do suštinskih organizacionih promena i transformacija. S tim u vezi, autori ističu nekoliko konkretnih problema same teorijske postavke



koncepta organizacija koje uče. Na primer, preveliki fokus na dimenziju korporativne kulture, uz zapostavljanje same organizacije i podele poslova insistira na individualnom u grupnom procesu učenja i širenja znanja, ali ove procese ne povezuje na pravi način sa strateškim ciljevima organizacije. koncept i dalje ostaje previše maglovit, što dovodi u pitanje efikasnu operacionalizaciju u praksi. Sve se i dalje zasniva na intuitivnom stavu «znamo šta treba» ali malo ko nudi praktična rešenja pitanja «kako ti i ostvariti u praksi» Kao što se da primetiti, koncept organizacije koja uči zahteva dodatnu razradu i temeljitu kritiku osnovnih pretpostavki na kojima je zasnovan. Navedeni problemi ne dovode u pitanje opravdanost samog modela – oni samo iznose nedostatke koji moraju biti otklonjeni, čak i po cenu temeljne revizije samog koncepta.

#### **4.4. Nekoliko praktičnih saveta u implementaciji koncepta znanja bez granica**

Ipak, daleko od toga da ne postoje konkretni predlozi operacionalizacije koncepta znanja bez granica I organizacije koja uči u korporativnoj praksi. Na primer:

- a) stvaranje i komuciranje zajedniče vizije organizacije na sve pojedince unutar iste, što podrazumeva u usvajanje vizije od strane pojedinaca kao nečega sa čime mogu lično da se poistovete;
- b) informacije unutar organizacije učiniti dostupne svima čime se smanjuje frikcija i sukobi, a povećava kapacitet učenja i inovativnosti;
- c) ponuditi pomoć pojedincima u organizaciji da sprovedu promene time što će se promene anticipirati (planirati unapred) i oko kojih će se postići prihvatljiva doza konsenzusa i po pitanju suštine i po pitanju načina sprovođenja;
- d) dati moć zaposlenima da preduzimaju inicijativu, bez straha od konsekvenci, naravno u razumnim granicama. Sloboda da se pogreši (*Freedom to make mistakes*) bila je jedno od najjačih oružja prilikom izgradnje tehnoloških proboja u računarskoj tehnici koje danas uzimamo zdravo za gotovo (računarski miš, grafički interfejs, ikone, meniji itd) – primer Paolo Alto istraživačke laboratorije tokom 70tih godina prošlog veka;
- e) priznati potrebu preduzimanja rizika u sprovođenju promena i stimulisati inventivnost čak i ako se kosi sa tabuima koju svaka organizacija ima;

#### **ZAKLJUČAK**

Koliko nam intuicija govorila o problemima u sprovođenju u praksu znanja bez granica, toliko nam intuicija na isti način govori o potencijalu same teorije - a taj potencijal je pozamašan. Naime, bilo koji pristup koji se bavi «oslobađanjem» zatočenih resursa u organizaciji i njihovoj produktivnoj upotrebi ne može a da bude odbačen, ako ništa drugo, onda barem ne načelno. Jer zaista, svaka organizacija u sebi nosi ogroman potencijal u ljudima i načinima na koji ljudi funkcionišu u okviru užih i širih grupa. Pronalaženje zlatnog ključa koji bi taj potencijal oslobodio i produktivno upotrebio je sveti gral modernog biheviorističkog pristupa analizi organizacija. Naše je mišljenje da je koncept znanja bez granica najbolji oblik za organizacije koja uči i nešto čemu treba kontinuirano težiti. Postoji bezbroj mogućnosti primena koncepta na nižim nivoima organizacije koji bi možda bili lakše operacionalizovani. Nisu nepoznati primeri dobru organizovanih i dobro funkcionišućih timova, sektora, departmana kao podsistema jedne šire organizacione celine. Možda je upravo u tome ključ – primeniti koncept na mikro nivou i istestirati njegovu upotrebnu vrednost, definisati mehanizme primene, steći neophodno iskustvo... Posle određenog vremena, stečena iskustva mogla bi biti primenjena na komplikonijim podsistemima organizacije, pa na kraju i na organizaciji kao celini. Možda će istorija ponoviti ironiju toliko puta prisutnu u ekonomije – da praksa i realan život intuitivno definišu metode i modele koje teorija nije uspeła pravilno da konceptualizuje. U tom slučaju ekonomskoj teoriji, kao mnogo puta do sada, preostaće samo da praksu sistematizuje u udžbeničko znanje. Vreme će u svakom slučaju pokazati kakva je sudbina beskrajnog sticanja znanja I organizacija koje uče.

#### **LITERATURA**

- [1] Kerka, S 'The learning organization: myths and realities' Eric Clearinghouse, . (1995)
- [2]<http://www.cete.org/acve/docgen.asp?tbl=archive&ID=A028>
- [3] Smith, M. K. The learning organization, the encyclopedia of informal education, (2001), <http://www.infed.org/biblio/learning-organization.htm> 4 Heathfield , Susan M., Your Guide to Human Resources., FREE Online Newsletter.
- [4] Senge, P., Cambron-McCabe, N. Lucas, T., Smith, B., Dutton, J. and Kleiner, A. Schools That Learn. A Fifth Discipline Fieldbook for Educators, Parents, and Everyone Who Cares About Education, New York: Doubleday/Currency, (2000)
- [5] Pedler, M., Burgoyne, J. and Boydell, T The Learning Company. A strategy for sustainable development, London: McGraw-Hill. . (1991, 1996)
- [6] Watkins, K. and Marsick, V. 'Building the learning organization: a new role for human resource developers', Studies in Continuing Education 14(2) (1992) page 115-29 6

## **BALKAN AND EUROPEAN SECURITY PERSPECTIVE AND THE REFUGEE CRISIS**

**Maja Miskovska Ph.D**

Agency for Foreign Investment and Promotion of Export, Skopje, Republic of Macedonia  
kristiico@yahoo.com

**m-r Katerina Serjoska Zdraveska**

Agency for Foreign Investment and Promotion of Export, Skopje, Republic of Macedonia  
katerina\_sterjoska@hotmail

**Abstract:** Is there a chance of resolvement of the situation with the refugees coming from Syria and those that are victims of ISIS, but also for their proper registration and further profiling? It is clear that the chance for success of the international diplomacy depends, among other things, from the ability to have an influence over the situation by protection of the green border between Macedonia and Greece. In these decisions very carefully has been considered the control of the so-called 'Balkan route' in which Bulgaria and Albania are included, especially having in mind that with the closing of the Greek-Macedonian border may come to an additional influx of migrants from these two countries. After the agreed 17 point plan from October last year between the European Union and the Balkan leaders that would help in better managing of the reduction the flow of refugees from Syria and other Middle East countries into European countries through the Balkan route, in February 2016 in Zagreb was signed a Declaration from the chief of police of the five countries from the Western-Balkan migration route. According to the Declaration, Macedonia, Serbia, Croatia, Slovenia and Austria pledged that the proliferation and the registration of the migrants will be done on the Macedonian-Greek border. The refugees that fulfill the conditions afterwards will be transported from Gevgelija to the border between Slovenia and Austria called Sehtilj. The European Commission President Jean Claude Juncker noted that leaders from both EU destination countries and Balkan transit countries, and UNHCR representatives need to agree that the countries will need to immediately begin cooperation between each other in the managing of the refugee crisis.

**Key words:** management of crisis, refugees, European Union, Macedonian-Greek border, transit countries, security

## **БАЛКАНСКА И ЕВРОПСКА БЕЗБЕДНОСНА ПЕРСПЕКТИВА И БЕГАЛСКАТА КРИЗА**

**Д-р Маја Мишковска**

Агенција за странски инвестиции и промоција на извозот на Република Македонија  
kristiico@yahoo.com

**М-р Катерина Шерјоска Здравеска**

Агенција за странски инвестиции и промоција на извозот на Република Македонија  
katerina\_sterjoska@hotmail

**Резиме:** Дали има шанси за решавање на ситуацијата со бегалците од Сирија и оние кои се жртви на ИЗИС, но и за нивно правилно регистравање и профилирање понатаму? Јасно е дека шансата за успех на меѓународната дипломатија зависи, меѓу другото, од способноста да се влијае врз ситуацијата преку заштитување на зелената граница меѓу Македонија и Грција. При ваквите одлуки многу внимателно се разгледува и контролата на така наречената „балканска рута“ во која се вклучени Бугарија и Албанија, особено ако се има во предвид дека со затварањето на грчко-македонската граница можно е да дојде до прилив на мигрантите од овие две земји. После договорениот план од октомври минатата година со кој се опфатени 17 точки меѓу Европската унија и лидерите на балканските држави со кој треба да се помогне во подобро менаџирање на намалувањето на приливот на бегалци од Сирија и останатите земји од Блискиот исток во европските земји преку балканската рута, во февруари, 2016 година, во Загреб беше потпишана Декларација од страна на шефовите на полициите на петте земји од западно-балканската мигрантска рута со која Македонија, Србија, Хрватска, Словенија и Австрија се обврзаа профилирањето и регистрањето на мигрантите да се врши на грчко-македонската граница. Бегалците кои ги исполнуваат условите потоа организирано ќе бидат транспортирани од Гевгелија до граничниот премин на Словенија со Австрија кај Шехтил. Претседателот на Европската комисија Жан Клод Јункер нагласи дека лидерите од земјите на Европската унија кои претставуваат дестинација за бегалците и балканските транзитни земји и претставниците на UNHCR треба да се договорат за тоа дека земјите мора веднаш да започнат со соработката меѓу себе во менаџирањето на кризата со бегалците.

**Клучни зборови:** менаџирање на криза, бегалци, Европска унија, македонско-грчка граница, транзитни земји, безбедност

## 1. ВОВЕД

Сииската цивилна војна е една од најлошите хуманитарни кризи на нашето време. Од почетокот на војната која започна во 2011 година, 320,000 лица се убиени, вклучувајќи околу 12,000 деца. Според Сииската обсерваторија за човекови права околу 1,5 милион се ранети или перманентно инвалидизирани. На приближно 13,5 милиони луѓе им е неопходна хуманитарна помош и беа и сеуште се принудени да ги напуштаат своите домови и да трагаат по побезбедна средина за да се стекнат со најелементарната помош за егзистенција и со цел да преживеат и се спасат од насилствата и теоророт наметнати од силите на ИСИС. 4,6 милиони Сирици се бегалци, и 6,6 милиони се раселени во Сирија. Нјајголем број од сииските бегалци останаа на Блискиот исток, во Турција, Либан, Јордан, Ирак и Египет, а околу 10 проценти заминаа во Европа.

Според годишниот извештај на UNICEF за 2015 година, „вкупно два милиони сииски деца не посетуваат училишна настава и Обединетите нации предупредуваат дека 2.5 милиони деца би можело да бидат распределени како бегалци од Сирија до крајот на 2016 година и дека за целата генерација постои ризикот дека нешто ќе биде договорено.“<sup>10</sup>

Бегалците се барометар на нанесена неволја, болка и опасност, и во светот во кој живееме таквите пореметувања ги има многу повеќе отколку во било кое време од Втората светска војна па наваму. Овие предизвици и случувања не обземаат и се чинат несфатливи и неразбирливи за денешното современо демократско живеење, а се резултат на насилствата што се нанесени на човековите права на населението кое живее во Сирија и пошироко во регионот. Универзалната Декларација за човековите права се базира на верувањата кои ги почитуваат човековото достоинство и дигнитет што е фундаментално за безбедноста и мирот широм светот. Според Елиса Масимино, претседателка на Human Rights First „Наша мисија е да ги упатуваме Соединетите Американски Држави да ги задоволат овие идеали. Кога Соединетите држави ги почитуваат човековите права дома, тогаш тие подобро може да ги придвижуваат работите надалеку на сите страни надвор од своите граници. Доколку тие ги изневерат надежите, празнините ги пополнуваат авторитарците и екстремистите.“<sup>11</sup>

## 2. ЖЕНЕВСКА КОНВЕНЦИЈА ЗА ЗАШТИТА НА ПРАВТА НА БЕГАЛЦИТЕ??

Додека Еврорската унија е генерално обврзана да ја почитува Женевската конвенција која е камен темелник на меѓународниот правен режим за заштита на бегалците и не ги познава поимите „квоти“ или „ограничување на барањата за азил“ и е обврзувачка за сите земји на Унијата со цел да се заштитат лицата кои се жртви од судири и конфликти, истата се чини се соочува со интересен расчекор на ставови, мислења и предлози кај претставниците на земјите од Унијата околу прашањето за распределба на товарот со бегалците. И додека претставниците на Европската унија на 6 февруари годинава ја потетија Турција на нејзините меѓународни обврски да не ги затвора границите за големиот бран бегалци, со оглед на тоа што илјадници луѓе ги напуштаат загрозените сииски градови, во истиот овој период, подигнати се два низа на безбедносна жичана ограда на границата на Македонија со Грција која се протега во должина од 13 километри опд вкупно 234 долага граница со што е спречен приливот на бегалци кон средна и западна Европа и што претставува прва физичка бариера со која ссе соочуваат бегалците на западно балкаската рута. Бегалците откако еднаш ќе минат во Грција се соочуваат со дво метарската висока бариера која има два спирални навои на врвот. Оградата започна да се гради минатата есен, а беше завршена во декември 2015 година. Првично, во октомври беше спирална оштра жица која сече, но до крајот на годината, беше направена непробојна и густа.

Еврорскиот комесар за проширување Јоханес Хан пред неформалниот состанок на миснистрите за надворешни работи на земјите-членки и земјите-кандидати за членство во ЕУ што се одржа во Амстердам на 6 фев, 2016 изјави дека „Женевската конвенција се уште важи и со неа е предвидено дека мора да се прифатат бегалците“. Додка пак во меѓувреме меѓународната организација „Amnesty International“ кон крајот на февруари 2016 година упати критики за Австрија поради дневните квоти за прифаќање барања за азил, укажувајќи дека станува збор за кршење на меѓународното право на што Австрија одговори со образолужување на воведувањето на квоти со недостаток на солидарност во Европската унија, особено околу прашањето за распределба на товарот со бегалците.

## 3. АКТИВИРАЊЕ НА ШЕНГЕНСКИ ИНФОРМАЦИСКИ СИСТЕМ НА ПОДАТОЦИ

После терористичките напади што се случија во Париз на 13 ноември, 2015 година од нападите во Шерли ебдо, на средбата на министрите за правосудство и внатрешни работи во Брисел на 20 ноември, Франција побара Европа да започне да собира лични податоци на луѓето кои патуваат во регионот, како и поголем обем на податоци со посредство на Шенгенскиот информациски систем – база на податоци за

<sup>10</sup> <http://www.aljazeera.com/news/2016/01/syrian-teachers-teach-air-strikes-160126143946584.html>

<sup>11</sup> <http://www.humanrightsfirst.org/uploads/pdfs/annualreport/HRF-2014-Annual-Report.pdf>

безбедност на 28-те држави на Шенген зоната, бидејќи терористите на ИЗИС ја злоупотребуваат емигрантската криза користејќи ги поволностите на бегалците за влез во европските држави тајно се уфрлаат и на тој начин влегуваат во земјите од Европска унија. Истовремено Франција побара вистинска европска полициска служба која ќе ги обезбедува надворешните граници на Шенген. Инаку, доминантниот став на Германија е дека бегалците се жртви на теророт на Исламска држава, а не извршители на теророт на што турскиот претседател Реџеп Таип Ердоган на средбата на врвот на Г20 истакна дека „третирањето на бегалците како терористи е рамо на „неисполнување на на хуманитерниот долг“.<sup>12</sup>

Кон ова претседателот на Франција Франсоа Оланд рече дека бара Европа со отворени граници, а не континент со „зидови и жичани огради“!

#### **4. ИЛЕГАЛНИ ОБИДИ ЗА ВЛЕЗ ВО МАКЕДОНИЈА**

Сепак, за мигантите запирање нема! Илјадници мигранти и бегалци меѓу кои има цели фамилии се обидуваат да влезат во Македонија преку алтернативен пат на Идомени и тајни премини кон Македонија чија конфигурација на теренот е многу лоша. Нивната бројност е голема. Независно од 12.000-те лица кои чекаат македонската граница да се отвори, бидејќи од 7 март годинава, Македонија не пушта ниту едно лице да ја мине границата. Ситуацијата не стивнува и се чини не е трајно решението за спречување на влез на бранот бегалци во земјите од ЕУ со поставувањето на жичаната ограда на македонската граница со Грција, а со која се претпоставува дека би се затворила балканската рута за бегалците и би се лимитирал приемот на мигранти во европските земји, пред се во Германија. Меѓутоа, точно една седмица подоцна, веќе на 14 март, на околу 1.500 мигранти им бил спречен обидот да ја поминат државната македонска граница со Грција, од територија на Европска унија и Шенген зона. Бегалците со помош на флаери напишани на арапски јазик на кои им е напишано конкретно упатство како да ја заобиколат жичаната оградна граница од каде потоа може да поминат слободно, а кои им биле поделувани од страна на невладини организации, биле запрани во намерата. Исто така, била спречена и друга група од 600 мигранти на самата гранична линија со намера илегално да влезат во Република Македонија, а со нив беа и 72 странски новинари на кои им беа издадени патни налози за илегално преминување на државната граница, по што беа вратени во Република Грција.

Од Европската иницијатива за стабилност, г-н Герлад Кнаус во интервју дадено за „Дојче Веле“ вели: „Без сомнение, ставот дека бегалскиот бран на Балканот може да се запре со застрашување и со градење огради, е вистинска катастрофа за балканските држави. Прво, сосема сум убеден дека тоа нема да успее. Поттикот за шверцерите да им најдат алтернативни патишта на луѓето е голем. Исто така, поголемиот дел од Македонија не е ограден, и оттука оградата може лесно да се заобиколи. Притоа, поттикот да се оди преку Албанија или Бугарија, или други делови на Македонија, исто така ќе биде голем“.<sup>13</sup>

#### **5. ГЕРМАНИЈА ВО ИЗНОЌАЊЕ ПОЛИТИЧКО РЕШЕНИЕ ЗА БЕГАЛЦИТЕ**

Во најголемиот број случаи, крајната дестинација на бегалците кои ја минуваат балканската рута им Германија. До сега Германија прими само еден милион бегалци. Баварскиот министар за внатрешни работи на Германија Јоахим Херман, говорејќи на Конференција за борба против тероризмот во Дунавскиот регион што се одржа во Софија на 22 јануари, 2016 година, истакна дека е неопходно да се пронајде заедничко решение за превземање мерки за ограничување на приливот на имигранти, нагласувајќи дека ниту Германија, ниту Баварија не сакаат да ги претворат Македонија и Бугарија во „чекалници за бегалците“ и дека „Германија нема капацитет да прими уште милион бегалци во текот на 2016 година, а дека бегалците не сакаат да останат во Македонија или Бугарија и дека за најголемиот број од нив, крајна дестинација е Германија“.<sup>14</sup>

Какво решение е можно барем за делумно разрешување на бегалското прашање во Европа. Можеби одговорот би бил дека целиот расплет на кризата е можно преку изнаоѓање заедничко решение меѓи неколку европски земји. Грција и Турција треба да бидат во состојба да ги исполнат ветувањата и превземените обврски што би резултирало, пак од своја страна Германија и неколку помали европски земји почнат да превземаат бегалци од овие две земји кои излегуваат на Егејот. А секаков вид на саботирање на ваквата агенда само ќе ја прологира визијата за иднината на решавањето на европскиот политички план во однос на бегалското прашање

#### **6. ТРИ МИЛИЈАРДИ ЕВРА ОД ЕУ ЗА ТУРЦИЈА**

Европската унија додели на Турција три милијарди евра помош за справување со бегалците од Сирија. Со спогодбата е предвидено да се подобрат условите за сместување на бегалците на нејзина територија

<sup>12</sup> <http://www.mia.mk/mk/Inside/RenderSingleNews/39/132996309>

<sup>13</sup> <http://www.dw.com/mk/балканот-не-може-да-ги-сопре-бегалците-со-огради/a-19111531>

<sup>14</sup> <http://www.mia.mk/mk/Inside/RenderSingleNews/39/132996309>

со цел спречување на бегалскиот прилив кон Европа. Инаку, во моментот во Турција има 2,7 милиони сириски бегалци, а само 20 проценти се сместени во кампови. Во средината на март меѓу Европската унија и Турција беше постигнат договор со кој, според Агенцијата на Обединетите нации за бегалци (УНХЦР) Турција исто така мора во разумен рок да обезбеди барањта за азил да бидат разгледани согласно рамките на меѓународните и регионалните обврски, а со кои се почитуваат правата на загрозените поединци, со цел овозможување на сите луѓе кои бараат меѓународна заштита да добијат одговори од надлежните власти.

## 7. ЗАКЛУЧОК

За радикалниот план на Европската унија е Турција со кој треба да се реши мигрантската криза се загрижени Обединетите нации бидејќи со него се крши меѓународното право. Според планот, илјадници мигранти треба да бидат вратени во Турција. Исто така, илегалните мигранти кои доаѓаат во Грција ќе бидат враќани во Турција на што генералниот секретар на ОН Бан Ки Мун одговори: „Загрижен сум дека многу европски земји усвојуваат крајно рестриктивни политики за азил, затоа што екстремните десничарски и националистичките партии ја подгреваат ситуацијата кога треба да бараме решенија засновани на одговорност и загрижен сум заради анти мигрантската реторика и насилните напади врз нив“<sup>15</sup>.

## 8. ЛИТЕРАТУРА

- [1] <http://www.aljazeera.com/news/2016/01/syrian-teachers-teach-air-strikes-160126143946584.html>
- [2] <http://www.humanrightsfirst.org/uploads/pdfs/annualreport/HRF-2014-Annual-Report.pdf>
- [3] <http://www.mia.mk/mk/Inside/RenderSingleNews/39/132996309>
- [4] <http://www.dw.com/mk/балканот-не-може-да-ги-сопре-бегалците-со-огради/a-19111531>
- [5] <http://www.mia.mk/mk/Inside/RenderSingleNews/39/132996309>
- [6] <http://telma.com.mk/vesti/reakcii-po-samitot-za-migrantit>

---

<sup>15</sup> <http://telma.com.mk/vesti/reakcii-po-samitot-za-migrantite>

## APPROACHES TO SOCIAL ADAPTATION OF SERVICEMEN DISCHARGED OF MILITARY SERVICE

Venelin Terziev, PhD

Plamen Bogdanov, PhD

Veselin Madanski, PhD

Svilen Stefanov, PhD

Vasil Levski National Military University - Veliko Tarnovo, Bulgaria  
Angel Kanchev University of Rousse – Rousse, Bulgaria

**Abstract:** This article examines the social adaptation of the servicemen as a social process. An overview of the adaptation concepts adopted in science and practice is presented. An attempt is made to classify the types of adaptation based on the nature of the interaction, the type of adaptive environments, adaptive environment structural components and on the basis of the psychological content. Social adaptation process is discussed in the following major stages: preparatory stage, stage of psychological tension before discharge; stage of acute mental reactions to entry into „civilian life”; stage of acute mental reactions to exit out of „military life” and stage of re-adaptation. Analyses of good practices and experience in the examined field provide the basis of making conclusions and recommendations about optimization of the process of social adaptation of servicemen discharged of military service.

**Keywords:** social adaptation, social work, process, military service

### 1. INTRODUCTION

Social work is gaining distinction nowadays as a rapidly growing branch of knowledge and practical work. Having emerged as a social phenomenon and a special area of human activity, it has been on a more frequent basis attracting the attention of those engaged in the field of research and becoming subject of special scientific studies. This means that the studies of leading specialists dedicated to social work are based on methodological approaches, aggregations of methods and technologies, generalized practical work experience applicable to social sciences and humanities [2].

The concept of Social work is inherently polysemantic. Presently, there are several approaches to its understanding amongst which more significant are the following:

- the area of scientific knowledge about laws governing the utilization of internal and external resources of an individual, a family or a community being in difficult situations of inadequate social functioning;
- specific type professional activity, manifestation of which is evident in rendering governmental and non-governmental assistance to people in order to provide cultural, social and well circumstanced level of life, providing personal assistance to an individual, a family or group of persons;
- rendering assistance within in the context off an of immediate interaction with individuals and families to resolve problems in their mental life, interpersonal relations, social and economic problems;
- helping an individual placed in a difficult life situation, encouraging him to become socially self-sufficient, socially developed and socially active member of society;
- type of activity of individuals and organizations providing assistance to various segments of population.

These definitions indicate that the social work is a particular type of activity of people aiming at providing help or assistance to various strata of society being in difficult life situation, also at creating conditions instrumental for the restoration or betterment of people’s ability to social functioning. The term „social work” in scientific and academic literature is most frequently defined as professional activity aimed at helping individuals, groups, communities to enhance or restore their capacity for social functioning and creating social conditions facilitating the implementation of this goal. Social work is also seen as a kind of social activity featuring specific levels of accomplishment conditioning its functions, forms and methods.

The amalgam of technology, research and practical procedures, mode of operation by means of which social work is carried out represents the methods of social work. Methodology of social work is based on a system of well- substantiated knowledge gained through research and evaluation of practical activities. The theory of social work accounts for the complexity of interactions between individuals and their encirclement and recognizes people’s ability both to be influenced and to alter the effect of multiple factors acting on them.

Theoretical and methodological analysis of social work is based on the historical approach and identification of sources for the emergence of a phenomenon in the past. Against the background of that what was stated above, scientific understanding of social work in Bulgaria begins with the manifestation of social role

of the phenomenon of charity in public life, as well as with the attempts various philosophical, psychological, psychotherapeutic, sociological and medical approaches to be applied for the purposes of scientific justification of social protection of people, helping the needy.

Nowadays, theoretical justification of social work is developing in three main directions. First, the place of social work as a branch of knowledge amongst disciplines such as Social Philosophy, Social History, Political Science, Sociology, Social Psychology, Cultural Studies is determined. Second, an own theoretical constant of social work as a specific object of study is sought; and third, its interaction with other human and society science is shown. Taking into account that the social work is based on human factor understood as an individual, team and team members' relationships based on the awareness, the social nature of prime priority of its activity conditions the necessity of knowing the general and specific factors. As to general factors, attention should be given to general culture, special functional culture, factors of motivation, while the specific factors are associated with the manner of management decisions making, managerial intercourse and management responsibility.

Sticking to the logics of the study, our research is focused on a specific area of social work, such as the social adaptation of servicemen at the end of their career and making them ready for positions in the public and private sector of economics. Moreover, in contrast to previous studies, refracted through the prism of military department social policy, this study is aimed at offering the social and scientific knowledge a new perception of social adaptation of servicemen leaving the ranks of the Armed Forces and Bulgarian Army in accordance with the scientific understanding of the social work.

## **2. SERVICEMEN AS A TARGET GROUP IN SOCIAL WORK**

A baseline of our research served the specificity of social work with servicemen discharged from military service. The need for transparency and equal treatment of users of social services, paying respect to dignity of military brings out the role of social work with them [5-8]. Hundreds of professionals moved from the army in the civil sector are able to make a substantial contribution to the reconstruction of Bulgarian society and to add value. Things are different in real life, where their experience and skills often give the impression that they are unnecessary. People who devoted their youth to the colors, as a rule are difficult to adapt to conditions of civilian life. Such a situation is not only immoral but also socially dangerous. People with special military-applied skills and knowledge actually form a new "risk group", especially when they fall come to the attention of criminal world. Very indicative on this issue are the various reports and analyzes of the Ministry of Labor and Social Policy and the Ministry of Defense. The data are indicative that a third of them have „finding a job” offers in the security services to various private organizations, banks and/ or specialized licensed private security units.

The established practice shows that some of career service officers are experiencing serious difficulties finding a civil profession. Although highly qualified, many of them cannot find a job months in a row, lose the continuity of their working carrier or get deskilled. Working out the causes is based on an analysis of sociological and psychological studies materials enabling us to define the specifics of their self- and personal adaptation. Accordingly, the age groups of leaving the ranks of the Armed forces (AF) and Bulgarian army (BA) servicemen, social adaptation of who finds its manifestation in different ways.

Differentiation based on age criteria is the following:

*a) Servicemen up to 30 years old:* In a rapidly changing security environment it is difficult to provide precise framing of causes leading to discharging from the army. Observations show that a young officer decided to leave service if he feels unable to fully realize his potential in military service, comparing his life journey and achievements with the way existence he has have and how successful their coevals in "civilian life" are, or if he has chosen this profession by accident. This is the most mobile part of reserve officers. Discharged under honorable conditions or released members are not eligible for pension and for some time they have to face financial difficulties, especially those of them who have a family. They need such training, that would provide them quick and tangible revenue and growth in their professional career. This is the most successful part of the servicemen in the context of retraining/ acquiring additional qualification in civilian occupational specialty.

*b) Servicemen aged 30-40:* Many of them are forced to leave the ranks of AF and BA due to staff reduction and structural reforms. This does not always coincide with their personal plans. This category leaves resentful, prone to negatively evaluate their perspectives, quite often with aggressive attitude to others. The combination of pecuniary burdens and substandard living conditions leads to crisis states of mind and personality. Despite the difficulties, the members of this category are trying to maintain emotional and mental flexibility, actively seeking new forms of behavior.

If the representatives of this group of military are provided appropriate positive solution to overcome the crisis, the probability for them to enter into a period of high productivity in a variety of areas of activity will increase. This is that part of discharged servicemen who need a thorough and adequate counseling, professional advice, social and legal support.

*c) Servicemen older than 40:* This is the group of military who have served their time and achieved maximum self-actualization within the army service. They have certain privileges and material welfare. They strain after activities enabling to keep the attributes of their past power and former social status, however, without striving for particularly complex types of business due to the fact that such an endeavor requires procedures of acquiring a new major, knowledge and skills. The process of serious training for them is unattractive, they tend to offices in the administrative and economic control departments of the state and public administration and to various activities /control and security/ in municipal administrations in the field of education and financial bodies. When choosing their further life path they find it easy to turn to various organizations.

In considering the main problems of socialization and adaptation of servicemen leaving the military service and their transition to civilian life environment resulting from their economic, age, psychological and social characteristics and their social status in modern conditions, the importance of social work targeting this category should be taken into account. This necessitates further development of already existing and newly developed forms of social work. Moreover, the servicemen social protection system has historically become a part of the national policy of a state. As such it should be further developed by actively interacting with all executive bodies and sectors of life in a country. In this context, attention should be given to appropriate best practices and their adaptation to our environment, accordingly.

### **3. GOOD PRACTICES IN THE FIELD OF SOCIAL ADAPTATION OF SERVICEMEN**

In organizing the work on career development and social work with servicemen putting an end to their military career, regardless of reasons, as well as the work with their family members at national level, taking into account international experience is of significant importance. Undoubtedly, it is at least nonsense to believe that this experience can be transferred to our terms unalloyed, directly. In order to be used in the work of our social services, its bringing in conformity with Bulgarian specifics is a requirement.

Almost hundred years' experience in the development of social work not only determines the modernization of the classical social thought paradigm, but also provides scientific foundation for new trends in the social reconstruction of society [1-3]. Theoretical growth of scientific knowledge in the field of social work in many countries of the world has been developing mainly in two directions. The first trend relates to promoting the importance of behavioral approach in the system of psychological explanation based on the theory of knowledge, on the domination of cognitive orientations. The second aspect is related to enhancing the interest in social work theoretical approaches.

In the long run, systematic concepts of social protection, social guarantees, and social services aimed at rendering assistance and support to people finding themselves in complicated life situations have been formed in the knowledge of social work. At that, orientation towards an overall approach to theory of social work, to the establishment of a legal foundation of social technologies is promoted.

- Comparative analysis of international practice in the system of conversion training and social adaptation of servicemen who undergo transition to civilian life has provoked us to look for an answer to the following questions:
  - what military personnel classes leaving the ranks of AF and BA are covered by this system;
  - how the financing of military staff's preparation for the transition to civilian is arranged and who is irresponsible for the core measures in this process;
  - who is carrying out the process of social adaptation and what structures and organizations within and beyond the competences of the Department of Defense are involved;
  - what is the technology of organization of the process of professional reorientation, conversion training and assistance in finding the servicemen discharged from military duty a job;
  - what is the time span for carrying out the work on conversion and



social adaptation of military before and after their discharge from military service;

- how the availability of practical skills and competences acquired in the course of regular duty by those discharged from military service is reported;

- what is the ratio of discharged servicemen intending to undergo retraining in one civilian occupational specialty or another and those intending to turn to one business or another in such civilian and educational field at a later stage?

In pursuing an answers to these key questions, we turn to the best practices in the field of conversion training and adaptation of the military personnel discharged from service and the members of their families. And it is quite understandably for us, as a member state of NATO, to focus on the practices and experience of the USA and many EU member states of this structures in this area.

In the U.S., in the late 80<sup>s</sup> of XX century, the Pentagon, the ministries of the Armed Forces, many military organizations (Associations of the US Army, Air Force, Navy, Officers, Seniority, Sergeants, Reserve Officers) assisting those who left military service created a special office aimed at providing employment services. Employees of this department have developed and implemented a special program for „linking” military and civilian fields, where the individual willing to find a job can obtain information about business sectors he/she would be appropriate for and where specialists in the particular field are needed. Close cooperation between the Department management and companies, corporations, government and private labor offices is essential for achieving this is of exceptional significance. Very useful in boosting and simplifying the job finding process are the published handbooks containing variety of information: starting from tips for servicemen moving from active duty to reserves to requirements for completing the necessary questionnaires, data to be entered by using the modern computer technology.

Care for soldiers upon termination of military service in the U.S. by legislation is a duty of the state authorities. Moreover, the enlisted men and N.C.O. who do not receive pensions are eligible for unemployment benefit paid from a fund financed only from the budget of the Ministry of Defense. Military reservists have priority in employment for positions at government offices, more particularly, certain categories of veterans are given priority in employment at government organizations. What is the question about is that in accordance with the legislation of the U.S. (Servicemen's Readjustment Act of 1944, Veterans' Education and Employment Assistance Act of 1976 and Civil Service Reform Act of 1978) hiring priority in employment at governmental organizations enjoy the participants in combats and having received government awards or disability during service. Moreover, for those enrolled in the army after September 7, 1980 there is a requirement for them to have served in the regular armed forces for at least two years (this condition does not apply to people with disabilities).

No less noteworthy is the attempt to solve the social problems of servicemen in the United Kingdom and Northern Ireland. All British military are serving under contracts. According to The Queen's regulations and orders for the army commanders are responsible for ensuring access to information and advice on all aspects of adaptation to civilian life for all soldiers in all ranks and in every period of their career.

Specific features of the British practice in solving the problems of adaptation of soldiers passed in stock are the following:

- all measures are carried out at the expense of the state and not at the expense of employers or military;

- the Ministry of Defense provides servicemen advising on these issues two or two and a half years prior to the termination of military service and one year after;

- servicemen are eligible to retraining after five years of service, at that two or two and a half years retraining for the regular is mandatory, while for the officers-voluntary;

- servicemen are entitled to receive a grant of 534 pounds sterling (the amount has not been changed for a number of years) for retraining courses outside the system of the Ministry of Defense (as against our practice established where the amount allocated for retraining of discharged servicemen is cut at regular intervals- currently 420 BGN for a discharged serviceman);

- 25,000 servicemen are being released every year; partial support is provided to all military and full- to 50% of the discharged;

- in addition, the Ministry of Defense reimburses the servicemen travel and accommodation expenses during the conversion retraining;

- duration of conversion training depends on years of service: four weeks - upon completed five years of service, five weeks - upon eight years, six weeks - upon twelve years; seven weeks - sixteen years of service.

Support of the military in the UK takes place on three levels. This includes: general consulting at the unit conducted by the officers responsible for the employment of released officers, the level of support provided by the respective commanding using respective-consultants (in Navy- 8 people; in the Air respective- 11, LF -22 people); the structure, in which along with the Ministry of Defense participates a private company (the structure includes the Ministry of Defense, Veterans Jobseeking Office, Couatts Consulting Group and the Bureau of Vocational rehabilitation).

A distinctive feature of French policy in the field of social adaptation of the military is the established complex "assembly - training - retraining" taken as a whole and offering possibility for the servicemen not only to successfully carry out their service in the army, but to succeed when they return to civil society within the frameworks of their second career.

Since 22 February 1996, immediately valid and effective as at the date and time of its announcement by the President of the French Republic, the decision to move the army into a professional, the policy for retraining of the military staff is an integral part of the personnel management policy. This makes it necessary to provide for such a career that allows for a serviceman to serve within that specialty at a particular point in time and that can be used at a later stage - in the civil service. This also justifies the necessity of validation of military diplomas in accordance with scale of state diplomas issued in the education system by the administrative committee with the Ministry of Labor. Coordination of the procedure for recognition of military diplomas military is carried out by the Department of occupational mobility.

Yet another feature of the French policy in this area is the significant differentiation in social work care provided to particular military personnel classes (Navy, Air Forces, Land Forces). Thus, a structure designated as Mobility in the Navy was established in the Navy, encompassing five retraining departments. Coordination of each of these departments is carried out by an officer-consultant in charge for the region. Their staff is looking for employment opportunities in direct contact with companies (more than 4000 different companies use the services of Mobility in the Navy structure).

Existing legislative basis for conversion training includes:

A common normative instrument for military personnel (a Law of 13 July 1972) with amendments introduced with the Law on measures to help military within the frames of transition to a professional army of 19 December 1996. According to this act, career regulars and servicemen on contract are entitled to twelve months of leave for training, allowing them to pass training tailored to their career project. Moreover, during the first six months of retraining they receive 100% of their salary and over the next six months - a salary, but without payment of premium and bonuses. They also have the right to work (internship) at an enterprise and to get remuneration there, though it can reduce the military salary.

Three decree adopted in May 1997, regulating the conditions for granting leave for retraining (the leave is granted by personnel departments).

A common regulation of 22 April 1998 of the General Secretariat of the Executive Office to the MD and the General staffs of different military defines the principles underlying the new policy for retraining of personnel.

There is a Council on personal retraining operating to the Ministry of Defense, researching and dealing with the whole range of problems, drawing conclusions and recommendations on projects of the Ministry of Defense. The panel of the Council, chaired by the Minister of Defense, consists of twelve representatives of staffs and controls, seven members appointed by the CSFM, the president of the Association of Social Adaptation of Officers (ARCO), representatives of various associations of ex- servicemen, a representative of the Ministry of labor and representative of the Ministry of National Education. Responsibility for the retraining of personnel is assigned to the Department of occupational mobility (MMP-Mission pour la Mobilité Professionnelle) founded in 1982, that develops and defines together with the various armed forces a policy for retraining of personnel under the leadership of the management of military and civilian personnel (DFP). The first interview for reorientation is in the competences of the Department of Defense. Depending on situation, it provides the applicant an opportunity to refer to the officer-consultant at a training center (CIR) or ARCO.

In Germany the organization of retraining process, professional orientation of military personnel on duty and after leaving is the competences of the administrative and economic management of the Bundeswehr (its units within the Federal provinces). Under the command of Administrative and Economic Office VI in Bavaria there are 21000 people, 17 units (district military administration). A distinctive feature of the German experience is that professional orientation and retraining at the end of the service is part of a general policy for training of the military carried throughout the service. Funding for these activities is charged to the budget of the Defense Department.

During the late 1960<sup>s</sup> a resolution was adopted according to which every officer of the Bundeswehr is required to have higher education. To this end, the officer either goes into the army after having completed university education, or obtained it during the service. In a related move two military universities have been established (in

Hamburg and Munich). Eligible for these universities were military servicing on re-engagement who have served not less than four years and wishing to become officers - professionals. Courses at these universities are conducted on a more intensive basis than at ordinary civil universities. The total period of training is significantly reduced (3-4 years) by organizing training trimesters (i.e. a calendar year training lasts three semesters, hence the name „trimesters“). Students receive a salary, wear civilian clothes. Once a week they have only military training. Specialties in which the training is conducted is determined according to the needs of the Armed Forces.

During the service, through the mediation of the Career Development Office to the Bundeswehr, training in civil disciplines and professions and further qualification of contract servicemen in the military- vocational training is conducted. Upskilling takes place in a special school to the Bundeswehr at the end of military service. There general training and special courses in majors leading to awarding of professions as economist, tutor, engineering technician or electrician are taught. Upon completing the service, assisted by the Career Development Office to the Bundeswehr, the officers receive special education and financial aid at a particular office with allowance for length of service, compensating job seeking and relocation expenses incurred. It is noteworthy that in the Bundeswehr considerable resources are spent on advertising military service. In support of this was the large-scale campaign was conducted in 1996, on organization of which almost half of the budget allocated to attract recruits (about 11 million) was spent. The analysis shows that military service under contract in Germany is a temporary job. Civil future of servicemen is protected by the Social security of former Bundeswehr officers act providing insurance for years of service (monetary compensation for the interim period and cash assistance for the transitional period) and professional qualification.

The practices of developed countries in Europe (the UK, France, Germany, etc.) confirm that servicemen discharged from military service prepare for civilian life prior to their releasing from the Armed Forces and the organization of this process is a responsibility of the ministries of Defense, and of course, subject to financial support from the state. Adoption of foreign experience in social protection of servicemen requires taking into account the complex of domestic and foreign policy factors influencing the processes taking place in a particular state. The existing models for social protection of servicemen worldwide can be divided into institutional, partially institutional and extrainstitutional.

The institutional model is typical for the countries with developed legal systems, industrial or postindustrial economy, democratic state system. There are clearly defined conditions of operation of the armed forces, a comprehensive civil control is carried out there, a functioning contract-based service system and an established legal framework for protection of the honor and dignity of the military. A well-developed system for material and social security of servicemen and members of their families allows the state to provide them with living standards higher than the national average. Institutional model defines the high prestige of military service in the public mind and its attractiveness for a significant part of the younger generation.

In countries where a social security institution is just beginning to form and the system of guarantees, compensations and benefits for servicemen sometimes has a casual and fragmentary character a partially institutional model is formed. There, the peculiarity of the legal status of the armed forces and the military represents an opportunity to involve them in extrinsic functions implementation. In some cases, such decisions of the military and political leadership of a country could be taken in concurrence with the legislative authorities. Living standard of the military in partially institutional system is comparable to the average standard of living of the population. The prestige of the military service is substantially lower than in terms of the institutional model; military service in the public perception is ambiguous. There are certain difficulties with the provisioning of the armed forces. The choice of the military profession is often driven by the more favorable socio-economic conditions of life outside the army.

Extraintitutional model is formed in countries where the military are an independent political force, being in power (or having unlimited influence on it). There, the military actually participate in political decisions and, if necessary, use firearms. They act under the wartime laws and conduct military dictatorship. Army members get considerably higher socio-economic benefits than civilians. The military cause fear and tension.

Social protection of servicemen in Bulgaria for the present is of partially institutional nature, and sometimes, in a number of signs is reduced to extraintitutional model. The way ahead in its further development depends on the specific policies applied. More preferable is the way of strengthening the legal basis for the social protection of servicemen and provisioning plenty of the socio-economic and socio-cultural mechanisms, which means a move towards institutional model.

The analysis of the legal regulation concerning social protection of servicemen applied by the member countries Euro-Atlantic structures allows to highlight a number of specificities. Attention, in our view, should be given to the following:

- First, they regulate the status of the military both as a citizen, and as a special subject of public relations;
- Second, the underlying principle of legal regulation of the servicemen social protection system is the principle of compensation for specific burdens and hardships of the military service;
- Third, the special status of the military, the complex of their rights and privileges is constitutionally entrenched.

Fourth, the effectiveness of military legislation is conditioned by its systematization.

A distinctive feature of the legal regulation concerning social protection of foreign armies servicemen is the establishment and effective functioning of special structures to the state administrative bodies within the immediate jurisdiction of which is the settlement of the said issues.

European practice gives evidence that parliamentary scrutiny is the basis for a broad and developed system of civil control over the armed forces and the entire military. In Bulgaria, there are still many gaps in the implementation of parliamentary scrutiny, although there have been certain changes in this direction. However, a number of questions concerning armed forces activities that have significant social importance remain outside the regulating effect of the National Assembly. Speaking of this very day in our country, it is far from complete implementation of the possibilities inherent in the foundations of parliamentarism.

The existence of a network of public organizations at different levels is typical of the established in the Western countries social protection systems; there is a steady tendency to boost their role. Thus, the French experts consider it necessary to establish within the military organization special institutional frameworks for open discussion and early detection of problems at regiment (ship) level.

Notwithstanding undoubted success of the military social protection system development of foreign countries, they also have a number of unresolved issues. This is primarily the problem of housing. For example, many U.S. military garrisons have no living conditions for the families provided and they are categorized as units where family reunification is not allowed. Family separation creates many financial, psychological and social difficulties. Servicemen arriving at the place of service with a family are paid travel expenses for 60 days. In practice, it often turns out that this money is not enough. Quite often the soldier is unable to find accommodation for his family.

In Germany, with all that there are sufficient lodgment opportunities, they often do not meet the modern requirements, or inappropriate in terms of location. All this creates difficulties for the families of soldiers when it comes to children going to school, finding jobs for women and the loss of previous social environment with all associated negatives in general.

In all armies of states, subject of this study, without exception, the social protection of servicemen families is a topic of the day. In the U.S., the total income of an officer's family is often lower than the family income of civil servants in the federal administrative bodies. Soldiers and their families are sometimes concerned about that to what extent they will do until the next monetary allowance. Family's dissatisfaction with the lifestyle of servicemen is pointed out as a major barrier in the way of continuing the military service contract.

Social and psychological adaptation of soldiers passed in stock remains a problem of the day. They are changing the profession in advanced age, when others have made a career in civilian profession. As a result, on the background of tense situation, special difficulties are faced on the labor market, being exacerbated by the fact that in many countries, in Germany in particular, there is no protection against unemployment for ex-servicemen under contract.

Experts in the field of innovative military education in Bulgaria believe that indiscriminated borrowing of foreign practice is extremely dangerous. Meanwhile, others believe that the specifics of Bulgarian lifestyle, ideological heritage, mentality of the population should not be exaggerated, since during the transition period they have not been so much significant factors of social development, as could be expected. Much greater impact has the state of economy, which crucially affects social processes, limitates the choice of orientations and scales of social and political events, rising sometimes insurmountable barriers in the way to implementation of social policy.

Thus utilization of foreign practice and experience should be seen as a guideline to form a system and mechanisms for social protection of servicemen. With all steadiness of the historical and national circumstances, they also undergo certain changes. Representative in this respect is our legal system, in the development of which the role of the state determinative. Such a role for the state gives the Bulgarian legal system that unique character that sets it apart from the legal systems of other European countries. This means that when taking certain legal concepts, models, and rules of the law, we must recognize the specific nature of our legal system that can radically transform foreign ideas and models. In this vein, we consider it necessary to trace our country-specific practice for social adaptation servicemen, discharged from military service.

#### **4. BULGARIAN EXPERIENCE IN SOCIAL ADAPTATION OF SERVICEMEN**

Solving the complex task of creating a system of social protection of servicemen, as a rule, affects all aspects of the life of society. Fundamentally new questions appear to economic, social, intellectual and other spheres. Solving a similar problem in Bulgaria is complicated by the significant reduction of the army, its reforming by applying professional principle of completion. Taking into account the international experience, it can be assumed that similar changes at home can cause new set of difficult and complex problems. In this case, attracting foreign partners and adopting joint training programs of soldiers moving into stock would be useful. Measures and actions in this area should be directed towards the implementation of programs and projects for motivation, training and retraining, job placement, starting own business and conversion of military property.

Feasibility of the study of the labor market determines the need for professional orientation. This requires involvement of the military in training courses, providing learning opportunities at higher educational institutions awarding majors sought by employers, making them ready to start their own business, helping them with job placement. Accordingly, provided funding for training courses should be in proportion military budget - serviceman (70:30). Such an approach shall promote the aspiration for development of those servicemen who are subject to retirement or otherwise leaving the ranks of the Army and prepare them for self-actualization in civilian life. Training courses should be tailored to the requirements of the labor market [7].

In accordance with the above, the main types of social services can be classified as follows:

- professional orientation;
- assistance in professional retraining;
- job seeking assistance;
- legal assistance;
- social and psychological support;
- assistance in setting up, small business enterprises;
- information and consulting services;
- work with the families of servicemen who died while performing their military duty.

Professional orientation and the choice of civil profession is the first step in preparing for the transition to stock. Assistance with professional retraining includes career choice and direction to professional retraining at educational units or professional training centers. As to the job seeking, it consists in rendering assistance on the part of specialists-professionals when choosing a future profession, and seeking suitable placement. Legal assistance consists in information-consulting sessions with young officers on the mortgage system of housing of soldiers, providing legal advising to soldiers who have been wounded and more. Social and psychological support includes psychological diagnosis and psychological help using modern methods and also psychological support to servicemen found themselves in a difficult life situation.

Assistance in the establishment of small business enterprises among servicemen discharged from military service is provided during information meetings on development of entrepreneurial activity among retired military personnel and their family members and others. Information, consulting and methodological support include: disseminating information about the social protection services provided to servicemen, to those discharged from military service and their families /Labor Office, Social Assistance Directorates, etc./; creation of information-analytical data base on social adaptation issues; working out, publishing and distribution of guiding and reference literature; organizing information interaction with the media, with departments and organizations dealing with social protection of servicemen moving into reserve and their family members; working out, publishing and distribution of methodological instruments in relation to organization and carrying out military social work.

An important point is that the process of social adaptation initiates at the very military formation, before a serviceman is discharged from military service. To this effect, group and individual motivational talks are held, with the participation of experts from the National Employment Agency, and its territorial divisions, when possible. Motivation lectures within groups are organized by commanders and coordinators within the formation, being helped and assisted by consultants in adaptation from the District and Regional Military Departments to the Central Office of Military Districts /CMD/. This means that before being released, a serviceman acquires an initial notion of the process of social adaptation and the possibilities for self-actualization in civil society.

It is noteworthy that the legislative basis (Article 162, item 2, Art. 164 and Art. 169 of the Act on Defense and Armed Forces of the Republic of Bulgaria) is indicative that upon release from military service, including due to unfitness while performing or in connection with the performance of his duties, the military are entitled to a single training course with a duration of up to six months. For the duration of the training they are provided with additional paid leave.

The choice or refusal of the military to enjoy their rights to participate in the activities of social adaptation is certified at the time of serving of the notice or service termination order, and to this end they personally complete a Registration card No. 1 in the established form, that is attached and stored in the personnel file.

Adaptation coordinators in formations are those, who conduct individual talk with the individual released from military service and perform its registration in special log. They provide the registered serviceman a copy of his Registration card No.1 and inform him of the time and place of his first visit to respective Military District/ Regional/ Central Military Department or Division/. Registered soldiers are issued to a recommendation /personal profile/ by the human resources /personnel/ office, signed by the commander (chief) of the formation. Cooperation in conducting the process of adaptation of soldiers moving to civilian life is rendered by the Central Office of Military Districts and subordinate Military Departments, Regional and District Military Offices.

Servicemen discharged from military service willing to participate the social adaptation activities in their first visit to the structure of CDM submit the package of documents required (a copy of Registration form No 1 or an

expert decision issued by the Central Military Medical Commission to those discharged due to unfitness, a recommendation /profile by the commanding officer (chief) of the military unit).

Adaptation consultants to the structures of CMD are responsible for the proper and timely delivery of information on the military documents for registration and filing up of documents requirements, employment and training projects, programs and measures carried out by the national, regional and local structures of Employment Agency and other employers and training organizations or job vacancies, relevant requirements, application procedures and information of employers. During the first visit, a serviceman, assisted by the Military Office/ Regional, District or Central Military Department adaptation consultant should complete Registration Card No. 2m as per the established form, thus being registered in a special log. Every visit of the officer to the CMD structure is recorded in the logbook. Each registered serviceman is being elaborated to an individual plan defining procedures for social adaptation activities and a schedule for subsequent visits to the CMD structure. The individual plan is drawn up by the adaptation consultant together with the freed army member who follows the implementation of the plan and the recommendations of the consultant.

Professional orientation of the military discharged from military service requires information on occupations and activities, employability requirements, training organizations and institutions, forms of study, documents issued upon completing the study, employment opportunities in the labor market. The choice of solution for civil profession/ specialty and referral to a related appropriate training is assisted by adaptation consultants to CMD structures. They are the ones who carry out individual or group (a group of at least three soldiers) motivational talks aimed at adapting the participants to the market environment in civil society. Within the scope of consultancy are included problems such: identification of knowledge, skills and experience gained during military service; formulation of social adaptation objectives and development of an individual plan; working out strategies for effective job searching and applying; getting acquainted with trends in the labor market, the sources of information on job vacancies; analysis of jobs adds and choice of jobs for application; application documents preparation: CV, recommendation/ profile letters and forms; interview with the employer; job offer assessment etc. There is a possibility for a single return trip on account of formation at the place of residence to the place where motivational talk is held in the case that motivational training takes place at the CMD structures outside the place in which the serviceman lives. In these cases, subsistence and accommodation expenses are paid by the serviceman.

Further consulting to soldiers and/ or their family members, self- seeking psychological assistance related to effects of change resulting from the transition from military to civilian profession and lifestyle is provided by medical teams consisting of appropriate professionals. The military released from military service is granted the right to choose a qualification course and training institution. They furnish the commander (chief) and the consultant of respective military unit a document issued by the training institution evidencing his inclusion in a training course not later than three days prior to the course. This is the ground for him additional paid leave for the duration of the course to be granted. To this end, the certifying document from the training organization shall contain the following information: personal data of the serviceman discharged from military service; place of employment; the name of the course; training period; number of classes for the training period; the price (tuition fee); a licence/ certificate - training qualification document. Regular attendance is required by course-enrolled servicemen and successful passing the exams at the end of the training. In case a serviceman quits the course, on his own initiative including, he should immediately inform the commander (chief) of formation and the head at the CDM. Having completed the course, the military is obliged in a 5 days-term to present to the CMD all the documents issued by the training organization certifying completion of the course: an original invoice and a cash receipt, a copy of the license/ certificated issued by the training institution. Financial provision for participation in courses is ensured by the Ministry of Defense. On the basis of supporting documents evidencing successful completion of the training course soldiers are paid 70% of the training cost, but not more than the maximum amount of funds amounting to BGN 420.00.

Consultants to CMD assist the registered military discharged from service in seeking job, providing information and directing them to the regional employment services, labor offices and other employers' organizations to be successful in the labor market. More particularly, they provide them information about: suitable jobs, including at another location in the country or in other countries; involvement in projects, programs and measures for employment and training carried out by other institutions and organizations; directing injured during or while performing their duties to programs and projects that support their social integration; including and increasing their employability and employment; preparation and participation in employment and information exchanges; meetings with employers and other forms of employment opportunities, organized in collaboration with the structures of the Employment Agency and other institutions and organizations.

Those willing to start their own business are assisted by the adaptation consultant, who advises them and refers them to training courses providing entrepreneurial, managerial and business skills; furnishes them with promotional and information materials to start their own business; inform about regional, national and European programs aimed at supporting entrepreneurs, crediting sources and other relevant information about starting their own business. Preparation for starting own business is directed at promoting activity and adaptability of the

military discharged from active service, with the clear idea, desire and attitude to provide career development through self-employment and to start their own business. The relevant governing documents in relation to social adaptation activities implementation have been provided for at the CMD (the Act on Defense and Armed Forces of the Republic of Bulgaria; Ordinance No. H-29/12.11.2010, the SG, item 95/03.12.2010 on conditions and terms of adaptation of servicemen of the Ministry of Defense, the structures directly subordinate to the Minister of Defense and the Bulgarian army upon discharging from military service and the amendments thereto in the Ordinance promulgated in the SG, 41/01.06.2012; Cooperation Agreement between the Ministry of Defense and Employment Agency to the Ministry of Labor and Social Policy of 07.06.2011; Joint Regulations of the Ministry of Defense and Employment Agency 2011; Instructions of the Director of Human Resources Agency-MD on social adaptation activities within CDM, Military Offices and Regional military departments; CDM concept for improving the model for social adaptation of servicemen released by the Ministry of Defense, the structures directly subordinate to the Minister of Defense and the Bulgarian Army; Instructions No.03/05.07.2012 of the Head of CDM concerning organization of activities aimed at adaptation of servicemen to the Ministry of Defense, structures directly subordinate to the Minister of Defense and the Bulgarian Army upon releasing from military service [4].

It is noteworthy that our country has gained experience and methodological basis for the social and adaptation of the military honorably discharged from active service. Based on best practices- own and these of the member states of the Euro-Atlantic structures we considered appropriate to state the right direction to increasing the efficiency of social adaptation of servicemen released from military service.

## **5. OPTIMIZATION OF SOCIAL WORK WITH SERVICEMEN DISCHARGED OF MILITARY SERVICE**

Much of the servicemen released from military service have a good education and sufficient social status. After moving in reserve, they are left alone with their problems and often become absolutely defenseless in the modern world of exchange relations. It is necessary for former military to be involved in the entrepreneurship in order to create additional employment opportunities. Besides social and economic problems, the military that have moved into reserves and their family members also face difficulties in finding job, housing problems, family wealth impairment, little accessibility to health and recreational activities. All this is due to the fact that there is no an effective social policy to support such families. According to the representatives of all the departments main cause, giving rise to this problem, is economic. Studies allow to conclude that the establishment of a system for social adaptation of the military released from military service presently refers to the modern stage the most important directions in the social policy.

Nowadays, the need for further development of social work and various social technologies, giving significance to contemporary experience in the sphere of social services, becomes even more relevant. An elaborated approach aimed at establishing a network of social service agencies, at creating a truly effective and necessary social protection system should be applied. Professionalism and morality should be regarded as personal qualities that every single social services specialist must be in possession of. Coordination between various administrative departments for social protection of the population, education, health, employment, etc. should be also enhanced- to meet the needs of the population in general.

The main obstacles to increasing the effectiveness of social work with servicemen passing to the reserve are: unregulated legislation on the functions of social protection in the armed forces and the mechanisms for their implementation;

inadequacy and fragmentarily of the legal basis relating to issues of social and economic security of military personnel ;

inadequate modern working conditions and retirement indemnity for servicemen;

the absence of action programs for social adaptation of servicemen subject passing in stock;

delayed arrangement of housing problems;

imperfection of medical care system applicable to servicemen released from military service and to their family members;

weak legal basis of the social security system;

limited financial resources available at the disposal of government authorities at national and regional level, the deficit of funds in local government;

lack of coordination between the ministries and agencies in the field of social services;

shortage of staff who have professional training in social work;

low social status and inadequate wages of workers engaged in social services.

It is obvious that here, in Bulgaria, it is necessary to develop licensed activity services /delegated social service/ in the area of social adaptation of the military released from military service, to ensure monitoring of the social service compliance with the state standards. It is important for normative and legal basis for the organization and functioning of the social welfare services to be developed, personnel support to social offices providing services to a particular category of citizens.

In recent years a number of measures have been adopted to improve the legal basis for social protection of servicemen released from military service and members of their families, given the changed social and economic conditions. Sociological studies conducted in Bulgaria and results analysis of annual monitoring of socio-economic and legal status of the military taken all round mark positive dynamics of the process of social adaptation of soldiers discharged from military service in recent years. This process has a systematic and complex character and is performed by many social institutions and specialized agencies concerned with the organization of the social adaptation of the military released from military service and the members of their families. Arguably, the process of adaptation began acquiring institutional traits. However, inconsistencies in the implementation of programs for adaptation lead to serious regional disparity.

Against the background of the declining level of confidence in the bodies of legislative and executive power on the part of population the rating of the armed forces in other state and public institutions remains relatively high, though the military themselves do not value the military service prestige in modern Bulgarian society. And this is directly related to dissatisfaction with the level of concern of the state for their families, underestimation of the place and role they play in the protection of the state, etc. This controversial circumstance shows hidden reserves to improve social policy and social work in social adaptation of soldiers released from military service and members of their families.

Social protection of servicemen released from military service and their families is a wide range of legislative, organizational, professional, financial, psychological and other aspects relating to both everyday life and the inner realm of a man. The main tasks of the system for social protection of population in providing social support to the military, the honorably released part of their staff and their families can be specified as follow:

identifying the most topical issues of adaptation and social protection of servicemen released from military service;

support in providing medical, social, psychological, socio-economic, legal and other assistance;

Interaction with the state and public organizations in search of servicemen released from military service due to illness or disability /people with fewer opportunities/;

support to the families of servicemen in need of social assistance;

analysis of conditions and prospects for social security and services to participants in warfare, to the military released from military service and members of their families;

raising the living standards of the military and their families providing each of them the maximum possible under particular conditions social protection in accordance with the legislation of Bulgaria.

Based on the analysis performed we consider it appropriate to offer some recommendations to improve the system for social protection of servicemen released from military service. Above all, it is necessary to establish the legal foundations of social protection of servicemen, also the social adaptation of the military released from military service and the members of their families. These are socio-economic, political and personal rights and freedoms, which cannot be modified, canceled or restricted by other normative and legal acts of lower level force. In other words, no legal regulation can contravene constitutional rights and freedoms of citizens. In carrying out the reform of the military, length of service also has to be taken into account when providing for the pension insurance.

A detailed and realistic military service contract is optative in order to provide for equal responsibility of servicemen to the state and, vice versa, of the state to servicemen. It is necessary to strengthen control over the legality of orders issued by commanders and superiors regarding the allocation/ distribution of material and household goods among employees, imposing disciplinary actions, as well as regarding compliance of their practical work with the principle of social justice in the formations they are being entrusted to. Most full effect here can be achieved by establishing Institute of delegated representation of the bodies of state power within the formations in the form of special agents (on the model of the army in Germany) who would come into the system from bodies engaged in social and legal activity. It is desirable to improve the system for continuous qualification advancement of the military, including at civilian universities, making them ready for the conditions of „civilian” life, providing opportunities for members of their families to receive superior quality education, which in turn shall ensure their competitiveness in the labor market. It is necessary to set up sufficiently effective social-state structures to implement the support of the servicemen after their release from military service and transition into the stock.

We need to continue work on implementation of existing programs for social adaptation and social work with citizens released from military service and their families and to ensure privileges prescribed under the law. It is practicable to actively use the possibilities of social activity which involves such mechanisms as professional retraining of military personnel in the basics of entrepreneurship and small business, psychological consulting, legal services and other activities.

In this regard we consider beneficiary using new employment opportunities related to computers and new technologies. These types of activities, having high rehabilitation potential, contribute to self-assertion and can provide them with conditions for self- insurance. Complex development of the social protection of servicemen released from the ranks of the armed forces system in our view calls for:



further development and legislative endorsement of new basic social standards and norms for the quality of life for servicemen and those passing in stock;  
defining mechanisms for their up-dating, development of medium and long-term social protection programs, providing social services and social benefits system reformation;  
completing the legislative package with regulations governing the social protection issues that have not been reflected in national legislation so far;  
adoption of urgent measures aimed at improving the retirement insurance;  
development of a long-term program for economic security, adapted to modern economic relations, at that maintaining a focus on the participants in hostilities, war invalids, on family members of servicemen who have lost people providing for them;  
supporting purchasing power of each family of military personnel within the conditions of continuing rise in prices and the going up cost of living through systematic readjustment/ indexation and compensation payments;  
defining the mechanisms for recovery of the lost link between the amount of pension and monetary support of servicemen;  
providing a radical solution to the housing problem in the Armed Forces .  
Very recent creation of an effective, dynamic system of social adaptation of soldiers has succeeded to operatively and flexibly reorganize their structural divisions in order best to implement social policy of the state in life through a network of local state social service local government, public organizations.  
In accordance with this requirement, a specialist of the given sphere need to:  
have good professional training, knowledge in various areas of psychology, pedagogy, sociology, laws, economics and organization of production, computing, mathematical statistics and many other general professional and special disciplines;  
have sufficient general and professional culture, to be deeply versed that presumes good knowledge in the humanities;  
be informed about contemporary political, social and economic processes in society and widely aware of the standard of living and problems of different social groups;  
foresee the consequences of his actions and firmly pursue his position in life;  
be in possession of certain social adaptability in relation to diversity of population needing advices of the social activity specialist;  
skillfully communicate and predispose the „difficult” growing ups, orphans, deserted women, people with limited opportunities, elderly, people in vindication etc.;  
to possess professional skills and experience, to be able to provoke sympathy and trust, to keep professional confidentiality, to show sense of delicacy in all matters concerning intimate aspects of human life, to have emotional stability, to be ready for mental loads, to avoid neurotic deviations in their own judgments and actions despite possible failures (not pertinent reactions, refusals, etc.);  
be able to conscientiously perform own duty, remaining calm, benevolent and attentive to the ward;  
be able to take appropriate decision in extreme situations, to formulate his thoughts, literate and understandable to set them forth.

## 6. CONCLUSION

In summary of above fragments of the social adaptation of the military released from military service and passing in stock we believe that it should be regarded as part of a comprehensive system for social work and protection of intellectual capital in our country that is in possession of value adding knowledge and skills. As soldiers are part of this capital, of the quality of social work carried out for adaptation to civilian life, possibilities for their smooth adaptation to civilian life and effective use of their skills and competencies carrying value and competitive advantage are determined. We make no claim to comprehensiveness of problems considered in our study but we purport to contribute to scientific knowledge in the field of social adaptation of servicemen leaving the ranks of the Armed Forces and the Bulgarian Army providing our view on this such a topical issue in the conditions of strengthening budget deficit and dynamic changes in security environment. And the effectiveness of the implementation of a cost- based system of social adaptation and protection is directly related to compliance with the principles of legality, integrity, impartiality, accountability, professionalism, competence, positivity, accessibility, humanity, transparency, equal treatment of social services users and the dignity of the military and civilian personnel along with all other members of our society.

## 7. REFERENCES

- [1] Asenov, A., Hadziev, K. 2011. *Individual, team leaders*. Sofia.
- [2] Dimitrova, S. 2011. *Resource Management defense in the security sector*. Veliko Tarnovo: National Military University.
- [3] Dimitrova, S. 2013. *Management of resources in a dynamically changing security environment*. Veliko Tarnovo: Vasil Levski National Military University.

- [4] Ministry of Defense of the Republic Bulgaria, 2006. Concept of human resource management in the Ministry of Defense, armed forces and structures directly subordinate to the Minister of Defense [*Концепция за управление на човешките ресурси в Министерство на отбраната, Българската Армия и структурите на пряко подчинение на министъра на отбраната*]. Sofia: Ministry of Defense of the Republic Bulgaria.
- [5] Terziev, V., Dimitrova, S. 2013. Rethinking the social adaptation of the military, exempted from military service [Нов поглед на социалната адаптация на военнослужещите, освободени от военна служба], *New Knowledge Journal of Science*, Vol. 2, No4, p.33-45.
- [6] Terziev, V., Dimitrova, S. 2013. Social adaptation as a social process in the adaptation of servicemen [Социалната адаптация като социален процес, при адаптацията на военнослужещите]. *New Knowledge Journal of Science*, Vol. 2, No 3, p.89-99.
- [7] Terziev, V., Dimitrova, S. 2013. Theoretical studies for the realization of practical model of the process of social adaptation of former soldiers and their families [Теоретично изследване за осъществяване на практически модел на процеса на социална адаптация на бивши военнослужещи и членове на техните семейства]. *New Knowledge Journal of Science*, Vol. 2, No 4, p.46-54.
- [8] Terziev, V., Dimitrova, S. 2014. Organizational and pedagogical foundations of the activities of social adaptation of former servicemen and their family members in vocational training centers [Организационно-педагогически основи на дейността на социална адаптация на бившите военнослужещи и членовете на техните семейства в центровете за професионално обучение] In: *Proceedings of VII International Scientific Conference „Innovations in Technology and Education” (KuzGTU)*, Belovo, Russia, 28-29 March 2014, p.312-320.
- [9] Terziev, V., Dimitrova, S. 2014. Theoretical studies for the realization of practical model of the process of social adaptation of former servicemen and members of their families [Теоретично изследване за осъществяване на практически модел на процеса на социална адаптация на бивши военнослужещи и членове на техните семейства]. In: *Proceedings of VII International Scientific Conference „Innovations in Technology and Education” (KuzGTU)*, Belovo, Russia, 28-29 March 2014, p.298-312.

## RESTORATIVE JUSTICE IN BOSNIA AND HERZEGOVINA

Azra Adžajlić-Dedović, PhD

Haris Halilović, PhD

Edita Hasković, MA

**Abstract:** During the last few years in Bosnia and Herzegovina there has been an increased interest in restorative justice, and the focus has been on the models which could be applied generally in solving conflicts, but also in the context of criminal justice. However, the state has still not defined its strategic approach to this issue. The Code of Criminal Procedure in Bosnia and Herzegovina provides that in the cases of private prosecution mediation between the defendant and the victim should be applied as a first solution. The aim of this paper is to analyze the possibilities for the application of restorative justice in Bosnia and Herzegovina.

**Keywords:** restorative justice, criminal proceedings, mediation.

## RESTORATIVNA PRAVDA U BOSNI I HERCEGOVINI

Izv. prof. Azra Adžajlić-Dedović

Izv. prof. Haris Halilović

Mr.sci. Edita Hasković

**Sažetak:** Tokom poslednjih godina u Bosni i Hercegovini se sve češće govori o restorativnoj pravdi, te o modelima putem kojih bi se ona mogla primeniti u rešavanju konflikata, ali i u okviru krivičnopravne reakcije. Ipak, država još uvek nije strateški definisala svoj pristup ovom pitanju, već Zakon o krivičnom postupku predviđa da se kod krivičnog gonjenja po privatnoj tužbi prvo pokuša sa razrešavanjem konflikta kroz medijaciju između okrivljenog i oštećenog. Cilj rada jeste da se analiziraju mogućnosti za primjenu restorativne pravde u Bosni i Hercegovini.

**Ključne reči:** restorativna pravda, krivični postupak, medijacija.

### 1. Restitutivna pravda u teoriji

Govoreći o pravednoj državi, Platon je, prema našem mišljenju, najbolje izrazio suštinu restitutivne pravde sljedećim riječima: *“zadatak najboljih zakona leži u tome da se delima ili rečima, pomoću uživanja ili bola, ukazivanjem počasti, ili oduzimanjem građanskih prava, novčanim kaznama i poklonima, ili bilo na koji drugi način postigne da čovek nepravdu omrzne, a pravdu zavoli ili bar da je ne omrzne”* (Platon, 2004: 218). Za Platona nepravda je: *“neograničena prevlast gneva, straha, uživanja, bola, zavisti i požuda u duši, i to bez obzira da li to izaziva kakvu štetu ili ne”* (Platon, 2004: 219) radi čega je *“neophodno da ljudi imaju zakone i da se prema njima upravljaju”* (Platon, 2004: 230). Ispunjenje ovog zadatka je teško, ali nije nemoguće. Postoji nesaglasnost između stvarnosti i namjera, zbog toga što države uglavnom “teže pravičnosti”, ali je u odnosu prema građanima ne realiziraju uvijek. Najbrži način da države svoje pravedne namjere i sprovedu u stvarnosti jeste putem legalne pravde ili policije, tužilaštva i sudstva, a ovaj vid pravde istovremeno je oblik retributivne pravde za žrtve i smatra se “minimumom pravičnosti” ali ne predstavlja uvijek i retributivnu, već samo restitutivnu pravdu. Dakle, restitutivna pravda polazi od hapšenja počinitelja zločina i njegovog kažnjavanja za počinjeni zločin, a kazna je prvi vid satisfakcije zbog učinjene nepravde ili zločina za žrtve i porodice žrtava. Drugim riječima, i žrtva ima određena prava, što se ne može samo svesti na klasično pravo oštećenog, najčešće u tzv. adhezionom postupku na naknadu štete ili pravo oštećenog kao supsidijarnog tužioca. Prema tome, zahtjevi za ostvarenje restorativne pravde su proaktivni, a ne reaktivni, jer se njima ne teži samo oprost i obeštećenju žrtve, već i rehabilitaciji počinitelja zločina. U dosadašnjoj krivičnopravnoj praksi, odmazda je bila prvi cilj krivičnog prava dok je restitucija žrtve donekle zanemarivana ili bivala potisnuta u drugi plan. Osim toga, ukoliko je riječ o odmazdi prema osobi koja je djelo počinila iz nehata ili je bila duševno bolestan, počinitelju se izriče blaža kazna, čime se ne postiže svrha kažnjavanja ili zaštita žrtve. Ako se pri tome još ima na umu da kriminalci znaju simulirati duševnu bolest kao način da izbjegnu kažnjavanje, kazna postaje besmislena, a pravda nepravdom za žrtve zločina.

Pravo (zakon, u općem smislu) jedne zajednice predstavlja skup posebnih pravila koja određuju koje ponašanje je podložno kažnjavanju. Pravo je moguće mijenjati u skladu sa principima pravičnosti u namjeri da bi se postigla pravda. Osim toga, na primjenu prava direktno utječu sudije prilikom izricanja kazni za počinitelje zločina i time šalju poruku ne samo žrtvama već društvu u cjelini o tome šta je pravičnost i pravda za građane te države. Pravedna presuda, ustvari, trebala bi da omogući restituciju za žrtve ili da povрати osjećaj sigurnosti i vjeru u pravdu kroz moralnu i materijalnu nadoknadu za žrtve.

Institucionalni povrat ili restitucija za žrtve datira još iz antičkih vremena (Karmen, 1990: 279), a poznao ga je i Hamurabijev zakon koji je žrtvama davao pravo na isplatu za određene imovinske prekršaje. Rimski Zakon dvanaest tablica također je propisivao otplate za krađu imovine, dok je Mojsijev zakon nalagao da kradljivac

stoke vrati ukradena goveda vlasniku. Galaway i Hudson su restituciju definirali kao *“novčanu uplatu od strane počinitelja prema žrtvi za štetu nastalu od prekršaja”* (Galaway i Hudson, 1990: 34-35). Prema tome, restitucija je činjenje dobra ili davanja nadoknade za štetu, ozljedu ili gubitak tj. oštećenje žrtve. Međutim, restitutivne teorije i programi postali su aktuelni krajem 20. stoljeća kao alternativa krivičnoj praksi, a njihova krajnja namjera je povrat gubitka kroz nadoknadu za štetu u cilju pomirenja počinitelja i žrtve. Prije ovih teorija restitucija se temeljila na obavezi prekršioca da žrtvi nadoknadi materijalne gubitke, oštećenja imovine ili gubitak imovine, pri čemu se prekršiocu određivao probni rok za realizaciju nadoknade, a žrtvama ostavljena mogućnost da se u slučaju neispunjenja mogu ponovo da obrate sudu za nastavak civilnog procesa ili realizaciju retributivne pravde. Međutim, sudska praksa ukazuje da se restitucija za žrtve na ovaj način nije postizala jer je isplata nadoknade bila jako spora ili naknada uopće nije isplaćivana zbog nesolventnosti prekršitelja. Znači, iako je zakonima većine država restitucija bila predviđena, žrtve su bile uskraćene iz sljedećih razloga: tužiocu nisu zahtijevali restituciju kada je to bilo moguće; odbrana ili pravni zastupnici nisu upućivali žrtve na ovu mogućnost, jer je utvrđivanje visine materijalne nadoknade za štetu koju je žrtva pretrpjela težak i spor sudski proces; prestupnici često nisu sposobni da plate nadoknadu žrtvama; nema predviđenih oštrijih kazni za neuspjeh plaćanja nadoknade od strane prekršioca i teško je bilo naparaviti procjenu bola i patnje zbog oštećenja ili gubitka.

Bol, patnje ili štete koje žrtva trpi možemo smatrati ličnim patnjama žrtve, pa je stoga onaj “ko tu ličnost povređuje” dužan da žrtvama pruži adekvatnu satisfakciju u smislu kompenzacije radi oporavka žrtve. Međutim, nekada su te posljedice viktimizacije dugotrajne, što otvara diskusiju o tome da li je najrealnija osnova za kompenzaciju prošla patnja ili sadašnja i buduća potreba žrtve. Bol i patnju kao lične patnje zakon ne poznaje, pa time i ne procjenjuje u svakom konkretnom slučaju, a upravo na ovim osnovama sve češće se govori o restituciji žrtve kao obavezi koja se nameća državama. Navedeno podrazumijeva da države moraju preuzeti odgovornost da u svakom konkretnom slučaju procjenjuje efekte viktimizacije, ili treba da odrede prag bola i patnje iz kojeg za državu i počinitelja zločina proizlazi obaveza naknade štete kako bi se ostvarila adekvatna moralna i materijalna satisfakcija za žrtave. Ova procjena podrazumijeva i utvrđivanje odgovornosti žrtve ili doprinos žrtve vlastitoj viktimizaciji, a ovaj doprinos žrtve izvršenju zločina mogao bi ubuduće biti osnov za uskraćenje zahtjeva za kompenzaciju ili nadoknadu štete jer su žrtve svjesno ili nemarom doprinijele svom stradanju. Osim toga, nadoknada štete trebala bi obuhvatiti i neostvarene dobiti poput: oduzimanja prava na advokatsku praksu, otpuštanja iz državne službe ili privatnog preduzeća, smanjenja prihoda, sprečavanja ili prekida obrazovanja ili obučavanja i sl. Pri tome, dakle, postoji razlika između uskraćene mogućnosti i neostvarene mogućnosti, jer uskraćena “obuhvata stvarne gubitke” koji su nastali kao posljedica konkretnih radnji, dok neostvarna dobit podrazumijeva teškoće da se izmjere krajnje posljedice.

Štete nanese imovini i tijelu, dakle, mogu se mjeriti i kvalificirati na prirodan način. Međutim, vjerovatnoća da bih prihvatio neku mogućnost koja mi je bila uskraćena, ili postignuti uspjeh u karijeri, nisu podložni objektivnom kvalificiraju. Dakle, gubitak imovine može biti kompenziran, ali prije toga treba utvrditi legalno pravo na imovinu ili kako to tumači Horvatić: *“imovina je skup subjektivnih građanskih prava koja pripadaju nekoj osobi”* (Horvatić, 2002:105), a čine je stvari i ekonomske vrijednosti koje su predmetom nečije imovine (imovinske mase). Za raliu od imovine, svojina može biti nepokretna ili lična, a ako je lična, može biti u vidu fizičkih objekata ili finansijskih sredstava i prema Pravnoj enciklopediji *“u pravnom smislu svojina znači skup pravnih normi koje regulišu svojinu. Kao pravo svojina ne postoji u svakom društvu, iako u svakom društvu postoji svojina”* (Grupa autora, 1985: 1651). Dakle, jedan vid materijalne štete je uništavanje svojine a drugi imovine. Tako kapitalizam poznaje pravo svojine, dok komunizam ne, jer je svojina društvena i pripada svima.

Pored svojine (imovine), procjenu naknade štete moguće je utvrditi kod oštećenja zdravlja tako što ćemo ljekarskim pregledom utvrditi o kojoj vrsti i težini povrede se radi, ali pri tome treba pokazati da je smanjenje ili oštećenje zdravlja uzročno povezano sa izvršenjem zločina. Radi toga, kada je riječ o tjelesnim oštećenjima osobe, sudovi i osiguravajuće agencije zahtijevaju individualni dokaz ili ljekarsko uvjerenje koje će potvrditi težinu ozljede kao posljedice djela prije nego što odobre kompenzaciju. Teret dokaza u slučaju nadoknade štete za teško oštećenje zdravlja leži na osobi koja podnosi zahtjev. Pri tome, može izgledati da zahtjev sa strogim dokazom o oštećenju zdravlja ili silovanju koji potvrđuje da je neko bio žrtva, za neke žrtve predstavlja dodatno opterećenje ili viktimizaciju.

Nekad je dovoljna kompenzacija izricanje adekvatne kazne za počinitelja zločina, ili poništenje presude kojom je počinitelju izrečena neprimjerno blaga kazna. U određenim slučajevima, kada je riječ o ličnim povredama u kontekstu povrede dostojanstva (časti i ugleda), opravdanje tog čina, izvinjenje ili specifične okolnosti u kojima su uvrede izrečene na račun nekog lica, mogu da predstavljaju adekvatnu satisfakciju za žrtve. Međutim, izvinjenje koje je unaprijed smišljeno kao način da se izbjegne odgovornost, neprihvatljivo je kao vid satisfakcije za žrtve. Radi toga, zakonima jasno moraju biti utvrđeni vidovi adekvatne satisfakcije za žrtve, a oni moraju biti srazmjerni posljedicama viktimizacije kako bi se dosegla pravda za žrtve.

Restitucija žrtve, prema svemu do sada iznesenom, podrazumijeva niz radnji ili mjera koje država ili članovi društva moraju poduzeti kako bi se dosegla adekvatna moralna i materijalna satisfakcija za žrtve. Države su ukidanjem privatne osvete žrtvama obećale legalnu pravdu ili kažnjavanje počinitelja zločina, ali sva dosadašnja

iskustva različitih krivičnopravnih sistema pokazuju da ovaj vid satisfakcije nije dovoljan za oporavak žrtve. Žrtve radi toga zahtijevaju od države resituciju, a restituciju je moguće ostvariti legalnom pravdom, kompenzacijom i reparacijom žrtve. Osim toga, treba imati na umu da restitutivna pravda osim zahtjeva za legalnom pravdom, kompenzacijom i reparacijom ima jednu emotivnu komponentu koja se gubi sa protokom vremena. Radi toga se od krivičnog pravosuđa zahtijeva "brzina" u presuđivanju jer se sa protokom vremena gubi smisao kažnjavanja. Žrtva s protokom vremena ne samo da gubi emocije (želju da se počinitelj kazni), već gubi pamćenje u vezi za okolnostima zločina, a time i bol ili patnja žrtve više nisu istog inteziteta. Radi toga je vrijeme bitan faktor restitutivne pravde, jer se direktno manifestira na osjećaje žrtve. Restitutivna pravda stoga mora imati na umu tri različita vremenska mehanizma i to: urgentnost, nestrpljivost i anticipaciju gubljenja emocija, jer se protekotm vremena gubi pamćenje ili sjećanje na "nemili" događaj. Svijest o nedovoljnoj brizi za žrtve, prema trenutnim krivičnopravnim okvirima u većini država Evrope, potvrdila je Bečka deklaracija o kriminalitetu i pravdi koja je 2002.-u godinu proglasila godinom u kojoj države treba da izvrše analizu svoje dosadašnje prakse u vezi sa žrtvama kriminaliteta, te da na osnovu te analize poduzmu odgovarajuće mjere putem kojih će se omogućiti restitucija žrtava.

Prema Ignjatoviću: *"Pravo koje pripada suverenu da kažnjava zločine, zasnovano je, dakle, na nuždi da se deposit koji je stvoren za opšte dobro brani od uzurpacije pojedinaca. A kazne su pravednije što je suverenost svetija i nepovredivija i što je veća slobodu koju suveren garantije svojim podanicima"* (Ignjatović, 1997: 38). Dakle, u državama sa "ograničenim suverenitetom" ili u onim koje nemaju apsolutnu vlast na svojoj cjelokupnoj teritoriji, pravda postaje nepravda jer se zbog "ograničenja u vlasti" gubi svrha i smisao kažnjavanja, pa kaznom nije moguće ostvariti restituciju za žrtve niti rehabilitaciju počinitelja, jer država zbog ograničene moći nije sposobna dosljedno provoditi vladavinu prava. U državama sa ograničenim suverenitetom, zakoni se ne provode dosljedno, a država nije u mogućnosti da kazni državne službenike koji ne rade u interesu države i zakona. Tamo gdje država nema moć "da nametne zakone" i druge svoje odluke, riječ je o "nepravim državama", a građani države u kojoj nema vladavine prava, osjećaju se bespomoćnim i "obespravljenim", jer postaju žrtve grubog kršenja njihovih elementarnih ljudskih prava.

Krivičnopravni sistemi, za sada, sigurno obezbjeđuju samo jedan vid restitucije žrtve, a ova pravda ogleda se u kažnjavanju onih koji su izvršili protivzakonita djela, radi čega se ova pravda najčešće naziva legalnom pravdom. Legalnu pravdu u jednom društvu karakterišu: zakoni i državne institucije koje žrtvi pomažu da dosegne legalnu pravdu. Država ukoliko teži legalnoj pravdi, mora za sve žrtve jasno definirati zakone, kako bi se samnjila mogućnost njihovog proizvoljnog tumačenja od strane sudova. Osim toga, zakone treba da slijede podzakonski akti kojima će se precizirati postupanje nadležnih organa izvršne vlasti radi adekvatne primjene ovih zakona. Legalna pravda je, prema tome, minimum pravde na koju su se države obavezale onog trena kada su zabranile "privatnu osvetu" između članova tog društva. Za legalnu pravdu pri tome su najbitniji subjektivni uslovi krivice (*mens rea*), čime se opet zapostavlja šteta koja je učinjena žrtvama izvršenjem zločina. Za legalnu pravdu presudni su motiv počinitelja i znanje (uračunljivost i umišljaj), te se u skladu sa motivima i krivicom procjenjuje visina kazne za počinitelje zločina. Dakle, legalna pravda nije podređena žrtvi, ili u svrhu realizacije pravde za žrtve, već "društvenom sistemu" ili odbrani društva od društveno nedopuštenih ponašanja. Radi toga, legalna pravda nije uspjela u "odbrani društva od zločina", što potvrđuje Lowenstein sljedećim riječima: *"Mi znamo tko je počinio zločin, ali nismo osigurali dovoljno dokaza koji bi bili dovoljni za sud...čak i kada dovedemo poznatog kriminalca pred sud, konačni rezultat je novčana kazna, ili olakotna presuda...zločinci nam se smiju i naravno većina njih ponovo će počiniti kazneno djelo"* (Lowenstein, 1992: 286).

Društvo nije uspjelo ni sa rehabilitacijom zločinaca, pa se time otvara pitanje svrsishodnosti kazne i kažnjavanja. Radi toga Lowenstein tvrdi: *"Potrebno je promijeniti sadašnji postupak popustljivosti u postupku s mladim i starijim prestupnicima. Isto tako je od životne vrijednosti osiguranje rehabilitacije unutar rezidencijalnog ambijenta otvorenog i zatvorenog tipa, slično kao i u zatvorima. Tada se može primijeniti neki oblik rada koji se može smatrati rehabilitacijom, a ne tek utamničenjem. Kazne zbog toga trebaju biti duže ili kraće, ovisno o rezultatima takvog tretmana i sposobnosti pojedinaca da žive unutar društva više kao korisne nego nesocijalne osobe"* (Lowenstein, 1992: 289). Sa razvojem ljudskog društva i demokratije i humanizacijom kazne, te ukidanjem smrtne kazne, uobičajena je u XXI vijeku primjena dvije vrste kazni: novčana kazna i kazna oduzimanja slobode u različitom trajanju (sa sve rjeđom primjenom kazne doživotnog zatvora). Međutim, sve je češća zamjena zatvorske kazne korisnim radom na slobodi, ili uvjetne osude mjerom opominjanja, te drugi vidovi sankcija umjesto bezuvjetnog oduzimanja slobode, ali se pri tome prilikom propisivanja i primjene kazni, primjenjuju načela zakonitosti i individualizacije krivičnopravne sankcije.

## 2. Postupak medijacije u Bosni i Hercegovini

Medijacija u Bosni i Hercegovini je poseban alternativni postupak vansudskog rješavanja sporova među bosanskohercegovačkim građanima u kojem treća neutralna osoba medijator, pomaže strankama u nastojanju da postignu obostrano prihvatljivo rješenje spora. Dakle, medijacija nije vansudski postupak predviđen zakonskom regulativom Bosne i Hercegovine, već je riječ o restorativnom pravosuđu u Bosni i Hercegovini ili trećem načinu rješavanja sporova među građanima pored redovnog pravosuđa i vansudskih nagodbi u Bosni i

Hercegovini. Medijacija je uvedena kao povoljniji postupak za stranke, jer se njome omogućava da stranke same dolaze do rješenja, brže i efikasnije, uz ostvarivanje adekvatne moralne i materijalne satisfakcije za oštećenog ili žrtvu, i bržu i uspješniju rehabilitaciju počinitelja zločina bez njegove stigmatizacije ili etiketiranja kao zločinca u redovnim krivičnim postupcima.

Osnovni principi na kojim se bazira medijacija u Bosni i Hercegovnu su: dobrovoljnost, povjerljivost, jednakost stranaka u sporu i neutralnost medijatora. Za uvođenje medijacije u Bosni i Hercegovini od presudnog značaja je bilo formiranje Udruženja medijatora Bosne i Hercegovine, koje je bilo nosilac ideje i aktivnosti na stvaranju pravnog okvira i promociji medijacije kao alternativnog načina rješavanja sporova. Ideja za osnivanje Udruženja medijatora potekla je od grupe polaznika obuke "Treća neutralna strana" koju je na području naše zemlje od 1998. godine provodio Kanadski institut za rješavanje sukoba. Kanadski institut je od tada do danas ostao dugoročni partner Udruženja medijatora u BiH.

Nakon osnivačke skupštine, Udruženje je pristupilo izradi plana aktivnosti i projekta za uvođenje alternativnog rješavanja sporova u Bosni i Hercegovini. Kroz sastanke u Sarajevu, Banjoj Luci i Tuzli počelo je uspostavljanje i jačanje saradnje sa ministarstvima pravde, udruženjima sudija i tužilaca iz oba entiteta, Nezavisnom sudskom komisijom (IJC) i Američkom advokatskom komorom - ABA CEELI. Promovirana je ideja o uvođenju medijacije u praksu i nastojala se pronaći i finansijska podrška za prve aktivnosti koje bi obuhvatile donošenje zakona, osnivanje trening centra za obuku novih medijatora i studijska putovanja. Kao osnova za uvođenje medijacije, moralo se pristupiti i dopuni procesnih zakona, kako bi se u njih uključila odredba kojom se omogućava da sudija spor uputi na medijaciju. Udruženje je u ovom dijelu iniciralo niz sastanaka sa ministarstvima pravde, kao i međunarodnim organizacijama koje provode ili podržavaju reformu pravosuđa, te dalo sugestije koje su ove organizacije prosljedile u zakonodavnu proceduru. Tako su 2003. godine usvojeni zakoni o parničnom i krivičnom postupku u Republici Srpskoj i Federaciji BiH koji su predviđali mogućnost da sudija, ukoliko ocijeni da je to svrsishodno, može predložiti strankama da spor pokušaju riješiti medijacijom te da isti prijedlog sporazumno mogu dati i stranke. Ove dopune procesnih zakona otvorile su put stvaranju punog pravnog okvira za uvođenje medijacije u zemlji. Za dalji razvoj interes je pokazao i Program za razvoj preduzetništva u jugoistočnoj Evropi – SEED, koji je u saradnji sa Udruženjem medijatora u BiH pokrenuo projekat uvođenja alternativnog rješavanja sporova.

U aprilu 2003. godine sa ovom organizacijom Udruženje medijatora potpisuje partnerski sporazum koji je obuhvatio sljedeće aktivnosti:

1. izradu nacrtu zakona o postupku medijacije,
2. provođenje programa obuke o medijaciji,
3. izradu metodologije za provođenje pilot projekta u sudovima,
4. javnu kampanju radi informisanja javnosti o prednostima medijacije,
5. te pružanje tehničke pomoći Udruženju medijatora sa ciljem izgradnje kapaciteta.

Zakon o postupku medijacije u Bosni i Hercegovini<sup>16</sup> detaljno definiše postupak medijacije, principe i ulogu medijatora u procesu i rokove ukoliko je sudski postupak u toku. Prema zakonskom rješenju, u Bosni i Hercegovini je predviđena neobavezna vansudska medijacija. To podrazumijeva da se stranke u sporu mogu sporazumjeti da prije pokretanja sudskog postupka spor pokušaju riješiti u postupku medijacije a takva mogućnost im ostaje otvorena i u sporovima koji su procesuirani u sudovima, ako se do zaključenja glavne rasprave sporazumiju da spor riješe medijacijom ili se na proces medijacije saglasno odluče nakon što im sudija na pripremnom ročištu predloži ovaj način alternativnog rješavanja sporova kao podoban za konkretan slučaj<sup>17</sup>.

Prema zakonskom rješenju, medijacijom se mogu baviti sve osobe koje ispunjavaju opšte uslove za zapošljavanje uz posebne uslove koji se odnose na visoku stručnu spremu, završenu obuku o medijaciji i registrovanje medijatora. U aprilu 2004. godine uslijedilo je pokretanje prvog pilot projekta "Uvođenje medijacije u predmetima Osnovnog suda Banja Luka" u saradnji sa SEED-om. Godinu dana kasnije, pilot projekat pokrenut je i u Sarajevu. Do kraja 2006. godine u pilot projektima je održano 590 medijacija od kojih je 330 riješeno sporazumom, što je oko 56% od ukupnog broja medijacija. U oktobru 2005. godine formirana je radna grupa za izradu pravilnika o medijaciji, koji bi omogućili punu primjenu Zakona o postupku medijacije širom Bosne i Hercegovine. Upravni odbor usvojio je pravilnike u februaru 2006. godine, nakon čega je pristupio izradi formulara potrebnih za njihovu primjenu. Obrasci potrebni za primjenu pravilnika i primjenu

<sup>16</sup> Zakon o postupku medijacije Bosne i Hercegovine ("Službeni glasnik BiH", broj 37/04).

<sup>17</sup> Prema podacima iznesenim u „Alternativnim rješavanjima sporova u Bosni i Hercegovini“ sudovi su uputili ukupno 318 predmeta na medijaciju, od toga 153 (48%) privrednih, 38(12%) porodičnih, 79 (25%) radnih i 48 (15%) ostalih građanskih predmeta, a ovi podaci preuzeti su sa [http://www.ifc.org/ifcext/pepse.nsf/AttachmentsByTitle/ADR\\_BiH\\_Final\\_Report\\_Local/\\$FILE/ADR\\_BiH\\_Final\\_Report\\_Local.pdf](http://www.ifc.org/ifcext/pepse.nsf/AttachmentsByTitle/ADR_BiH_Final_Report_Local/$FILE/ADR_BiH_Final_Report_Local.pdf), dana 21. avgusta 2009. godine

Zakona o postupku medijacije u BiH urađeni su u oktobru 2006. godine uz stručnu pomoć Kanadskog instituta za rješavanje sporova. U novembru 2006. godine objavljen je poziv za upis u registar medijatora, koji se realizuje u prvom tromjesečju 2007. godine. Medijacija kao način rješavanja sporova postaje dostupna građanima širom Bosne i Hercegovine od maja 2007. godine. Osim ovog Zakona, Udruženje medijatora Bosne i Hercegovine do sada je usvojilo posebne podzakonske akte koji razrađuju postupak medijacije u Bosni i Hercegovini, a to su: Pravilnik o registru medijatora Bosne i Hercegovine, Pravilnik o listi medijatora, Pravilnik o upućivanju na medijaciju Kodeks medijatorske etike, Pravilnik o odgovornosti medijatora za štetu pričinjenu u toku obavljanja poslova medijacije i Pravilnik o disciplinskoj odgovornosti medijatora u Bosni i Hercegovini.

Medijacija je, dakle, postupak koji vodi medijator, kao treća neutralna strana u sporu, koja nikako ne smije da predlaže rješenje spora, već pomoću komunikacije kao glavnog alata kojim medijator raspolaže u svom radu, treba da omogući stranama u sporu da se povežu sa svojim potrebama i interesima kako bi pronašli rješenja koja će ih zadovoljiti. Medijator pri tome koristi sljedeće komunikacijske tehnike: postavljanje pitanja, aktivno slušanje, parafraziranje i sažimanje i pri tome treba da izbjegne sugestivna pitanja kako bi ostao neutralan, što mu i nalaže član 2. Zakona o medijaciji Bosne i Hercegovine. Prema članu 19. ovog Zakona medijator može i prekinuti postupak ukoliko ocijeni da je dalje vođenje postupka nesvršishodno i to mora konstatirati u formi posebnog akta – odluke koju potpisuje i ima obavezu da je dostavi ne samo Udruženju medijatora, već i postupajućem sudu, ukoliko su stranke od suda upućene na postupak medijacije. U fazi posredovanja organizira se zajednički sastanak, ne samo žrtve i počinitelja zločina, već i ostalih aktera koji su se ispred društvene zajednice angažirali da pomognu u iznalaženju pravde za žrtve. Svrha sastanka, a time i faze posredovanja, ogleda se u tome da žrtva dobije izvinjenje i adekvatnu nadoknadu za štete koje je pretrpjela, a ova faza okončava se sklapanjem ugovora ili sporazuma o načinu nadoknade gubitka. Dakle, ova nadoknada ne mora uvijek biti izražena u novcu, već nju može činiti i društveno koristan rad ili neke druge radnje u korist žrtve a radi postizanja adekvatne satisfakcije spram viktimizacije i štete kojoj je žrtva pretrpjela.

Odluku o pokretanju postupka medijacije u skladu sa članom 4. ovog Zakona zainteresirane strane mogu donijeti prije pokretanja sudskog postupka, nakon pokretanja sudskog postupka do okončanja glavne rasprave i na pripremnom ročištu kada sudija može predložiti strankama da spor pokušaju riješiti u postupku medijacije. Zakon o advokaturi Federacije Bosne i Hercegovine predviđa medijaciju kao način rješavanja sporova između članova Advokatske komore, dok Porodični zakon Federacije BiH (Službeni glasnik FBiH 58/05) predviđa obaveznu medijaciju prije razvoda braka, pri čemu je uloga medijatora da pokuša otkloniti uzroke konflikta između bračnih partnera, informira ih o posljedicama razvoda te ukoliko mirenje nije moguće, posreduje u pregovorima o tome sa kim će živjeti maloljetno dijete, odnose djeteta sa drugim roditeljem i o ostalim sadržajima roditeljskog staranja. Osim ovih, odredbe drugih zakona upućuju stranke na postupak medijacije, a to su:

1. član 53. Zakona o parničnom postupku pred Sudom Bosne i Hercegovine (Službeni glasnik Bosne i Hercegovine broj 36/04),
2. član 86. i član 457. Zakona o parničnom postupku Republike Srpske (Službeni glasnik Republike Srpske 58/03),
3. član 86. i član 457. Zakona o parničnom postupku Federacije BiH (Službene novine Federacije Bosne i Hercegovine broj 53/03),
4. član 212. koji se odnosi na odlučivanje o imovinskom pravnom zahtjevu prema Zakon o krivičnom postupku Federacije BiH (Službene novine Federacije BiH broj 35/03) i član 108. Zakon o krivičnom postupku Republike Srpske (Službeni glasnik Republike Srpske 50/03),
5. član 22. Zakona o prekršajima Bosne i Hercegovine (Službeni glasnik Bosne i Hercegovine broj 20/04), i
6. član 220. Zakona o parničnom postupku Brčko Distrikta Bosne i Hercegovine ("Službeni glasnik Brčko Distrikta BiH", br.5/2000, 1/2001 i 6/2002) i član 12. Zakona o Pravosudnoj komisiji Brčko Distrikta Bosne i Hercegovine ("Službeni glasnik Brčko Distrikta BiH", br. 4/00).

### **3. Zaključno razmatranje**

Iz navedenog vidimo da restorativno pravosuđe funkcioniše na sasvim drugačiji način od sadašnjeg krivičnog pravnog sistema, stoga je jasno da se od krivičnog pravnog sistema ne može očekivati da djeluje na ovaj način. U Evropi se već duži niz godina preduzimaju aktivnosti i mere u cilju što potpunije implementacije restorativne pravde. Tako je 2000. godine ustanovljen "Evropski forum za medijaciju između žrtve i učinioca i za restorativnu pravdu", čije je ime kasnije svedeno na "Evropski forum za restorativnu pravdu". Iste godine je rezolucijom Ekonomsko-socijalnog saveta br. 2000/14 od 27.07.2000. godine usvojena i Deklaracija UN o osnovnim principima primene programa restorativne pravde u krivičnim slučajevima, shodno kojoj se programom restorativne pravde smatra svaki program koji teži ostvarivanju restorativnih ciljeva, a to su: postizanje sporazuma, naknada štete, rad u korist zajednice i svi drugi programi koji će omogućiti reparaciju za žrtvu i zajednicu, ali i neophodnu reintegraciju za učinioca.

Pod okriljem Saveta Evrope donet je veliki broj preporuka koje bi trebalo da omoguće i olakšaju implementaciju restorativnih ideja i tehnika. Spomenućemo tek neke od njih. Tako je još 1985. godine usvojena Preporuka o

položaju žrtve u sistemu koji tvore materijalno i procesno krivično pravo, broj R (85) 11, koja omogućava uvođenje medijacije između oštećenog i učinioaca. Između ostalog, istaknuto je da treba poboljšati položaj oštećenih i olakšati postupak u kome se dobija nadoknada štete. Preporuka o pomoći žrtvama i sprečavanju viktimizacije, broj R (87) 21 je kasnije zamenjena Preporukom o pomoći žrtvama, broj R (06) 8 koja predviđa da će se odgovarajuće državne institucije postarati da preporuče zainteresovanim primenu medijacije kad god je to primjereno.

#### 4. POPIS LITERATURE

- [1] Adžajlić-Dedović A. (2015) Restprativna pravda, Sarajevo: Fondacija pomozimo žrtvama zloupotrebe moći i vlasti
- [2] Fisher, R. i Ury, W. (1981.) Getting to yes. London: Business Books.
- [3] Gold, L. (1997.) Mediation of couple and family disputes. U: Kruk, E. (ur.); Mediation and conflict resolution in social work and the human services. Chicago: Nelson-Hall, Inc., 19-35.
- [4] Horst Viehmann, Univerzitet u Kolnu, „Moderni koncepti u reduciranju maloljetničkog kriminala i alternativne mjere za maloljetne počinioce krivičnih djela“, Sarajevo
- [5] Ramljak A. I H. Halilović (2004), Viktimologija, Sarajevo: FKN
- [6] Uletović D., Bužanin O., Živanović A., Mutapčić Đ. (2008) Mogućnosti primjene medijacije u sistemu maloljetničkog pravosuđa, Banja Luka.
- [7] Vučković Šahović, N. (2000) „Prava deteta i međunarodno pravo“, Jugoslovenski centar za prava deteta, Beograd
- [8] Ajduković, M. i Sladović Franz, B. (2003.a) Razumijevanje sukoba. U: Ajduković, D. (ur.); Socijalna rekonstrukcija zajednice. Zagreb: Društvo za psihološku pomoć, 195-210.
- [9] Ajduković, M. i Sladović Franz, B. (2003.b) Prevladavanje sukoba. U: Ajduković, D. (ur.); Socijalna rekonstrukcija zajednice. Zagreb: Društvo za psihološku pomoć, 211-230.
- [10] Alinčić, M. (1999.) Europsko viđenje postupka obiteljskog posredovanja. Revija za socijalnu politiku, 6 (3-4), 227-240.
- [11] Bush, R. i Pope, S. (2004.) Transformative mediation: Changing the quality of family. U: Folberg, J., Milne, A. i Salem, P. (ur.); Divorce and family mediation: models, techniques and applications. New York: The Guilford Press, 53-71.
- [12] Gold, L. (1997.) Mediation of couple and family disputes. U: Kruk, E. (ur.); Mediation and conflict resolution in social work and the human services. Chicago: Nelson-Hall, Inc., 19-35.
- [13] Korać, A. (2005.) Obiteljsko posredovanje – prilog alternativnom rješavanju obiteljskih sporova. Hrvatska pravna revija, 5, 73-84.
- [14] Kruk, E. (1997.) Mediation and conflict resolution in social work and the human services: Issues, debates, and trends. U: Kruk, E. (ur.); Mediation and conflict resolution in social work and the human services. Chicago: Nelson-Hall, Inc., 1-17.
- [15] Koren -Mrazović, M. (2005), Izvansudska nagodba - rješavanje slučajeva maloljetničke delinkvencije izvan sudskog postupka, Dijete i društvo. 7 (1). 150-162.
- [16] Lowry, L.R. (2004.) Evaluative mediation. U: Folberg, J., Milne, A. i Salem, P. (ur.); Divorce and family mediation: Models, techniques and applications. New York: The Guilford Press, 72-91.
- [17] Mayer, B. (2004.) Facilitative mediation. U: Folberg, J., Milne, A. i Salem, P. (ur.); Divorce and family mediation: Models, techniques and applications. New York: The Guilford Press, 29-52.
- [18] Zakon o postupku MEDIJACIJE (Službeni Glasnik BiH 37/04).
- [19] Zakon o prijenosu poslova MEDIJACIJE na UDRŽENJE MEDIJATORA (Službeni Glasnik BiH 52/05).
- [20] Pravilnik O REGISTRU MEDIJATORA (Službeni Glasnik BiH 21/06).
- [21] Pravilnik O LISTI MEDIJATORA (Službeni Glasnik BiH 21/06).
- [22] Pravilnik O UPUĆIVANJU NA MEDIJACIJU (Službeni Glasnik BiH 21/06).
- [23] Kodeks MEDIJATORSKE ETIKE (Službeni Glasnik BiH 21/06).
- [24] Pravilnik O ODGOVORNOSTI MEDIJATORA ZA ŠTETU PRIJAVLJENJU U TOKU OBAVLJANJA POSLOVA MEDIJACIJE (Službeni Glasnik BiH 21/06).
- [25] Pravilnik O DISCIPLINARNOJ ODGOVORNOSTI MEDIJATORA (Službeni Glasnik BiH 21/06).
- [26] Pravilnik O NAGRADI I NAKNADI TROŠKOVA MEDIJACIJE (Službeni Glasnik BiH 21/06).
- [27] Pravilnik O PROGRAMU OBUKE ZA MEDIJATORE (Službeni Glasnik BiH 21/06).



## **BINDING ARBITRATION CLAUSE IN CONSUMERS AGREEMENTS**

**Sasa Dukoski**

Law Faculty - Kicevo - University Sv. Kliment Ohridski – Bitola, sasadukoska@hotmail.com

**Marija Dukoska**

"Iustinus Primus" Faculty of law - University Sv. Kiril i Metodij – Skopje, marijadukoska@live.com

**Maja Veljanova**

"Iustinus Primus" Faculty of law - University Sv. Kiril i Metodij – Skopje,  
maja.veljanova@yahoo.com

**Abstract:** Arbitration is a well known and widespread method for resolving disputes. It is one of several kinds of alternative means of dispute resolution, which give the opportunity to the parties to settle the dispute by other means besides getting in court.

Binding arbitration clauses can be found in almost every purchase agreement. You can find them in the contract for your mobile phone, in terms and conditions of your credit card as well as the contract that you signed when buying a car. By signing the contract you agree to waive your right to request court protection if you want to sue the company with which it concluded the contract. If the company sues you, you agree to accept all decisions made by the arbitral tribunal and thus waive your right to appeal.

Binding arbitration clause significantly limits the options for resolving the dispute. Before a dispute arises you are "locked" in a binding arbitration clause for all future disputes or problems. The problem is the lack of opportunity for negotiations or even to reject the arbitration clause, and also by signing the contract it automatically comes to a waiver of the right to seek protection before a state court. This clause also states the institution will conduct the arbitration hearing if a dispute erupted.

**Keywords:** arbitration clause, purchase, contract

## **ЗАДОЛЖИТЕЛНА АРБИТРАЖНА КЛАУЗУЛА ВО КУПОПРОДАЖНИТЕ ДОГОВОРИ**

**Саша Дукоски**

Правен факултет -Кичево - „Универзитет Св. Климент Охридски“ – Битола,  
sasadukoska@hotmail.com

**Марија Дукоска**

Правен факултет „Јустинијан Први“ - Универзитет Св. Кирил и Методиј – Скопје,  
marijadukoska@live.com

**Маја Вељанова**

Правен факултет „Јустинијан Први“ - Универзитет Св. Кирил и Методиј – Скопје,  
maja.veljanova@yahoo.com

**Абстракт:** Арбитражата е добро познат и распространет метод за решавање на спорите. Таа е еден од неколкуте видови на Алтернативни начини на решавање на спорите, што им даваат можност на странките да го решат спорот на друг начин покрај тој пред судот.

Задолжителната арбитражна клаузула може да се најде во скоро секој купопродажен договор. Можете да ги најдете во договорот за вашиот мобилен телефон, во условите за користење на вашата кредитна картичка, како и договорот кој сте го склучиле при купување на вашиот автомобил. Со потпишување на договорот, вие се согласувате да се откажете од вашето право да барате заштита пред суд доколку сакате да ја тужите компанијата со која сте го склучиле договорот. Доколку компанијата ве тужи вас, вие се согласувате да ги прифатите сите одлуки донесени од страна на арбитражниот суд и со тоа да се откажете од вашето право на жалба.

Задолжителната арбитражна клаузула значително ги лимитира опциите за решавање на спорот. Уште пред да настане одреден спор вие сте „заклучени“ во обврзувачка арбитражна клаузула за сите идни спорови или проблеми. проблемот е непостоењето на можност за преговори или воопшто да се одбие арбитражната клаузула, а воедно со склучување на договорот по автоматизам доаѓа до откажување од правото да се бара заштита пред државен суд. Во оваа клаузула исто така се наведува и институцијата која ќе го спроведе арбитражното судење доколку би настанал спор.

**Клучни зборови:** арбитража, клаузула, купопродажен, договор

### **1. ВОВЕД**

За разлика од судската постапка, арбитражната постапка е помалку формална. Странките имаат можност да ги креират правилата за постапување на арбитражата, што дава можност постапување да се

приспособи на карактеристиките на конкретниор спор. Атмосферата при судењето од страна на арбитража повеќе личи на деловна средба отколку на вистинско судење.<sup>18</sup>

## 2. КУПОПРОДАЖНИ ДОГОВОРИ

Договорот за купопродажба претставува најважен договор во областа на прометот на стоки: без продажба, не е можна размената на стоки! Основен принцип на купопродажбата претставува принципот на автономија на волјата на странките, со извесни ограничувања кои ги наметнува националното право, како израз на заинтересираност на државата за регулирање на меѓународната трговија.<sup>19</sup>

Со денешната експанзија на размената на стоки и услуги се поставува прашањето колку навистина се запазува начелото на слободата на волјата на странките, потписнички на договорот, и дали всушност станува збор за типски односно афхезиони договори. Земете за пример и разгледајте било кој од договорите што ги склучувате при купување на стока преку Интернет. Во ни еден дел не ви се поставува прашањето дали би сакале да додадете нешто на договорот. Најчесто воопшто и не ги читаме овие договори, туку само ја избираме опцијата дека се согласуваме со Условите на договорот и кликуваме понатаму.

Во тие договори најчесто и се крие арбтражна клаузула со која купувачот се откажува од своето право да бара заштита пред државен суд при случај на спор или повреда на договорот. Проблемот е што во најголем број од случаите едната страна на договорот воопшто не е ни свесна за постоењето на таа клаузула.

## 3. АРБИТРАБИЛНОСТ НА СПОРОТ

Самиот збор арбитрабилност потекнува од латинскиот јазик (од лат. збор *arbitration*, што значи арбитража, и суфиксок - *bilis*, кој означува можност или подобност) и значи „подобност, соодветност за арбитра“. Подобноста за арбитража може да се разгледува од повеќе аспекти, па во таа смисла, можат да се разликуваат повеќе видови арбитрабилност.<sup>20</sup>

Објективната арбитрабилност ја определува подобноста на спорот да биде решен по пат на арбитража. Тргувајќи од ова се гледа дека сите спорови кои ги настанале во врска со договорот за купопродажба би можеле да се изведат пред арбитражен суд.

Кога се анализира субјективната арбитрабилност, тогаш може да се полемизира дали навистина постои проблем. Дефиницијата за субјективна арбитрабилност вели дека таа определува кој може да склучи арбитражна спогодба и својот спор да го изнесе пред арбитражен суд. Без разлика дали се исполнети условите за полноважност на спогодбата, бидејќи за нив судот не внимава по службена должност, и меѓу другото често тие се разликуваат од држава до држава, бидејќи се предмет на регулација на националното право, проблемот е што не постои вистинска согласност на волјите. Не постои начин да се докаже дека одредена арбитражна спогодба е неполноважна, само затоа што купувачот не бил информиран дека истата постои.

## 4. РЕШАВАЊЕ НА СПОРОТ ПО ПАТ НА АРБИТРАЖА

Најчесто страната која го соествува договорот, во арбитражната клаузула посочува при настанување на одреден збор, надлежна ќе биде некоја од светски познатите институции кој во склоп имаат и арбитражни судови. Вредноста на спорот најчесто е многу помала од трошоците кои би настанале доколку истиот би бил изнесен пред неа за решавање. Дури и ако се поднесе тужбено барање пред државен суд за решавање на спорот, истиот ќе се огласи за ненадлежен кога ќе биде утврдено дека постои арбитражна спогодба во договорот кој бил склучен. Сепак и тука има исклучоци. Во спорот „Dell computer corp. v. Union des Consommateurs Supreme Court Canada“, основниот суд одлучува дека не постои објективна арбитрабилност, односно дека спорот е во исклучива надлежност на Основниот суд во Квебек. За разлика од него, Арбитражниот суд во својата одлука кажува дека спорот е арбитрабилен, меѓутоа дека арбитражната спогодба не е полноважна, бидејќи истатата не му била очигледно посочена на потписникот на договорот.

Оваа одлука само посочи дека таа клаузула во договорот мора да биде нагласена, што и стана светска практика, меѓутоа сепак секој купувач е оставен на себе си, и тоа колку навистина го чита договорот кој го потпишува.

## 5. ЗАКЛУЧОК

Рapidниот раст на размената на стоки и услуги, особено тие на Интернет, бараат одговор и конкретно решение на ова прашење. Дали е можно и дали е прифатливо да постои полноважна

---

<sup>18</sup> Зороска - Камиловска, Татјана, „Арбитражно Право“, стр. 11-12

<sup>19</sup> Дукоски, Саша, „Деловно и договорно право“, стр. 103

<sup>20</sup> Зороска - Камиловска, Татјана, „Арбитражно Право“, стр. 89

арбитражна клаузула во купопродажните договори, која воопшто не ги штити интересите на купувачите, кои настапуваат како послаба страна. Светската јавност веќе почнува да води дебати на ова тема, алутирајќи дека најдобро решение би било да се забрани оваа практика.

#### **6. ЛИТЕРАТУРА**

- [1] „Арбитражно право“ - Татјана Зороска - Камилоска
- [2] „Деловно и договорно право“ - Саша Дукоски
- [3] Boilerplate clauses, international commercial contracts and the applicable law - Cambridge University
- [4] „Меѓународно трговско право“ - Саша Дукоски

## DETERMINATION OF ATTRIBUTES SPECIFICS OF ADMINISTRATIVE LAW RELATIONS WITHIN THE SET OF SOCIAL RELATIONS

Dejan Vitanski PhD

Law Faculty of Kicevo, University „St. Kliment Ohridski "Bitola, Republic of Macedonia,  
dvitanski@yahoo.com

**Abstract:** Within the social milieu there is fertile ground for the cultivation of vegetation and numerous and varied relations: political, legal, economic, moral, spiritual, cultural, etc. In fact, the human society is a kind of sublime in relationships, relations and connections that are the result of the mutual action of the people. In the social space, the term relationship means mutual interoperability of people who have the proper awareness and willingness. Moreover, their actions, the entities that are participants in a certain social relation, are complying in the direction of achieving a particular goal. So, first take action, and then, as its consequence the relationship is generated.

Legal relations constitute the central core set of social relations. That kind of relations are regulated by legal norms, which means they are established ad hoc, mechanical and accident, but their fate is determined by legal regulations.

Administrative relations, which represent the central thread that puts focus on scientific research interest in this paper represent one of the key links in the chain of relations. They constitute the basic substrate of the mosaic of relations, or complement and enrich colorful landscape of social relations in general. Hence, the intention of the author is through the wide, deep and studious approach to penetrate the essence, the essence and core of this kind of relationship, to peel away their essential vision to detect substantive elements and to note their specific features, according which are separated and differentiated as a separate species relationships.

**Keywords:** administrative-legal relations, organs, public organizations, citizens, legal entities.

## ОПРЕДЕЛУВАЊЕ НА АТРИБУТИТЕ И СПЕЦИФИКИТЕ НА АДМИНИСТРАТИВНО-ПРАВНИТЕ ОДНОСИ ВО РАМКИ НА МНОЖЕСТВОТО НА ОПШТЕСТВЕНИТЕ ОДНОСИ

Доц. д-р Дејан Витански

Правен факултет-Кичево, Универзитет „Св.Климент Охридски“-Битола, Република  
Македонија, [dvitanski@yahoo.com](mailto:dvitanski@yahoo.com)

**Апстракт:** Во рамки на општественото милје постои плодна почва за вегетирање и култивирање на многубројни и разновидни односи: политички, правни, економски, морални, духовни, културни итн. Всушност, човечкото општество е своевиден сублимат на врски, односи, релации и конекции кои се резултат на меѓусебното дејствување на луѓето. Во социјалниот простор, со поимот однос се означува заемното содејствување на луѓето кои располагаат со соодветна свест и волја. Притоа, своите дејствија, субјектите кои се партиципенти во определен општествен однос, ги сообразуваат во правец кон остварување на определена цел. Значи, прво се презема активността, а потоа, како нејзина последица се генерира односот.

Правните односи го сочинуваат централното јадро во множеството на општествените односи. Тоа се оној вид односи што се регулирани со правни норми, што значи тие не се востановуваат ad hoc, механички и стихийно, туку нивната судбина е детерминирана со правните прописи.

Административно-правните односи, кои ја претставуваат централната нитка врз која се става фокусот на научно-истражувачкиот интерес во овој труд, претставуваат една од клучните алки во синцирот на правните односи. Тие го сочинуваат основниот супстрат на мозаикот на правните односи, односно го надополнуваат и збогатуваат мултиколеритниот пејсаж на општествените односи воопшто. Оттука, интенцијата на авторот е преку широкоаголен, длабински и студиозен пристап да навлезе во битието, есенцијата и срцевината на овој вид односи, да ја одгатне нивната суштествена визура, да ги детектира супстанцијалните елементи, како и да ги нотира нивните специфики и особености, според кои се издвоени и издиференцирани како посебен вид односи.

**Клучни зборови:** административно-правни односи, органи, јавни организации, граѓани, правни субјекти.

### 1. ПОИМ, ЕЛЕМЕНТИ И КАРАКТЕРИСТИКИ НА ПРАВНИТЕ ОДНОСИ

Од огромното множество односи, само оние општествени односи кои се регулирани со правни норми го стекнуваат атрибутот и квалификативот на правни односи. Во тој контекст, сите правни односи се истовремено и општествени односи, но секој општествен однос не претставува самиот по себе и правен однос.

Правните односи, како посебен вид општествени односи *sui generis*, се во синергија со луѓето – страните на тој однос и, првенствено се во корелација со нивните преференции, интереси и цели. Со овие односи се опфатени разнобразни општествени врски и фактички односи што се воспоставуваат меѓу луѓето, врз основа на правните норми. Нормите и односите се во заемно комутативен или корелативен однос, односно тие ги сочинуваат двете страни на истиот медал. Тоа значи, дека нормите не се носат како цел сама за себе, туку за со нив да бидат регулирани определени односи. Настанувањето и егзистирањето на нормите во правниот поредок е во најтесна зависност од општествената стварност, што значи кога односите во определен сегмент на живеење ќе нараснат до таа мера што повеќе не може да се остават да се одвиваат стихийно, арбитрерно и волунтаристички, стварноста го вклучува алармот за државно интервенирање, пропишување на определени правни правила и следствено на тоа нивно канализирање и подведување во определени рамки. За успешно моделирање и оформување на физиономијата на правниот поредок, неопходно е во неговиот супстрат кумулативно да бидат вградени двата елементи: нормативниот (правните норми и правните акти) и фактичкиот (човековите телесни дејствија). Притоа, единствено преку правните односи, апстрактните правни норми се оживотворуваат во реалниот живот. Значи, правниот однос можеме да го определиме и како начин односно инструмент за реализација на правото, зашто со извршување на правата и на обврските на субјектите во тој однос, впрочем, самото право фактички се реализира. Во најголем број случаи, во правните односи се манифестира или провејува заедничката волја на субјектите кои партиципираат во односот. Притоа, без таквата волја е незамислив правниот однос, зашто тој во основа претставува заемна врска на две страни, која се фундира врз заедничкото. На пример, определено лице кое е сопственик на недвижна ствар има намера да ја продаде, а кај друго лице се појавува интерес и желба да ја купи. Врз основа на заедничкиот волев акт, значи фактички однос, се пристапува кон склучување договор за купопродажба, како двостран правен акт со кој се воспоставува двостран правен однос, од кој произлегуваат двострани права и обврски. Односно, продавачот на ствартата има право да ја добие договорената парична сума во определениот рок, додека купувачот има право да ја добие ствартата во свое владение и сопственост и во соодветна состојба. Она што претставува правно овластување за едната страна од односот, истовремено претставува постоење правно задолжение или обврска за другата страна од односот и, обратно. Меѓутоа, во правниот сообраќај постојат и односи кои се воспоставуваат независно или без оглед на волјата на страната. На пример, кога даночниот орган со донесување решение на определено лице му определува обврска да плати данок, или кога од страна на надлежен орган на лицето му се наредува да се мобилизира во воените формации и сл.

Правните односи се карактеризираат со следниве особености:

- настануваат и се регулираат само врз основа на правните норми;
- ја искажуваат волјата на јавната власт. Оваа одредница особено доаѓа до израз кај односите меѓу државните органи, од една страна, и граѓаните и правните лица, од друга страна, кога органите наметнуваат исполнување определени обврски;
- со нив се искажува и слободната, автономната волја на учесниците во граѓанско-правните односи, на пример, при склучување на договори за купопродажба, заем, закуп, поклон и сл.;
- државната принуда, односно присилното извршување претставува ефикасен гарантен механизам за нивно остварување. Ова доаѓа до израз кога субјектите доброволно и во определениот рок нема да ги извршат обврските определени од страна на државните органи. Впрочем, ова е најсуштинската карактеристика според која правните односи се разликуваат од другите видови општествени односи (Бајалциев, Д. Вовед во правото, Скопје, 2009, стр. 369).

## 2. АДМИНИСТРАТИВНО-ПРАВНИ ОДНОСИ

Определен правен однос за да добие атрибут на административен, неопходно е една од страните меѓу кои се заснова односот, или еден од субјектите што воспоставува заемна врска со друг субјект да биде административен орган или организација која врши јавни овластувања.

Во најопшта смисла, поимот административно-правен однос се употребува во две значења. Едното значење е кога тој се користи во односите на државните органи и граѓаните, односите меѓу јавните служби и граѓаните, како и односите меѓу самите органи. Овде станува збор за апстрактен административно-правен однос, однос регулиран со општи правни правила кои имаат апстрактен карактер. Второто значење на поимот административно-правен однос го имаме во случаите кога, на пример, ќе речеме дека лицето Х стапило во однос со Фондот за пензиско и инвалидско осигурување добивајќи старосна пензија или инвалидска пензија, лицето Г стапило во однос со секторот за урбанизам и градежништво со добивање градежна дозвола, со Министерството за образование заради добивање стипендија, со Управата за јавни приходи плаќајќи данок, со Центарот за социјални работи добивајќи парична помош, односно социјална заштита итн. Во овие примери се работи за конкретни административно-правни односи, кои фактички настануваат во општествениот живот меѓу конкретни

субјекти. Овие односи се индивидуално-конкретни зашто настануваат во облик на заемна врска на конкретни лица, кои стапувајќи во такви односи стекнуваат соодветни права и обврски.

Меѓу апстрактниот и конкретниот административно-правен однос постои најтесна поврзаност. Имено, апстрактните односи регулирани со безлични, општи правни норми би останале „мртво слово на хартија“ кога во административната практика, во секојдневниот живот, врз нивна основа, не би се креирале конкретните административни односи со кои, всушност, не би се оживотворувале апстрактните административни односи. Тоа значи дека, во однос на субјектите на конкретниот административно-правен однос, се применуваат норми, кои претставуваат индивидуализација на општите, апстрактните правни норми.

Гледано од правен аспект, во анатомијата на административно-правниот однос има само два чисто правни елементи – правно овластување и правно задолжение. Овие два есенцијални правни елементи нужно треба да постојат во секој административно-правен однос. Меѓу нив постои корелативност: секое овластување на еден субјект истовремено претпоставува должност за другиот субјект, и обратно. На пример, ако диспозицијата на општата норма гласи дека службеникот има право на старосна пензија, а хипотезата (условот, претпоставката) за да биде остварена диспозицијата е лицето да има навршено 65 години старост и минимум 15 години работен стаж, тогаш надлежниот орган откако ќе ја утврди материјалната вистина ќе донесе конкретен административен акт- решение со кое на лицето му го признава соодветното право. На овој начин, всушност се воспоставува конкретен административно-правен однос меѓу надлежниот орган за пензиско осигурување и лицето кое добило пензија. Правно овластување на службеникот, кое му го признава позитивното, објективното право е да бара остварување на законски загарантираното право, а правно задолжение на органот е да спроведе постапка и откако ќе утврди фактичка состојба дека се исполнети законски пропишаните услови да му го признае и овозможи тоа право. Или, да ја земеме, за пример, диспозицијата на нормата која гласи – секое лице кое остварува приход е должно да плати данок. Доколку одредено лице Н.Н остварува приход станува даночен обврзник спрема државата, односно со исполнување на условот (остварен приход) всушност се воспоставува однос меѓу него и државата. Поконкретно, Управата за јавни приходи со конкретен акт- решение ќе му определи на лицето обврска за плаќање данок во определен износ. Од овој однос за едната страна (Управата) произлегува овластувањето да бара плаќање данок, а за другата страна постои задолжение обврската во определен рок да биде исполнета.

Покрај правните елементи – правно овластување и правно задолжение, постојат и услови *sine qua non*, без кои воопшто не може да биде заснован одреден административно-правен однос, а тоа се субјектот и објектот на административниот однос. Субјекти на административно-правниот однос се од една страна државните органи или организациите кои вршат јавни овластувања, а од друга страна граѓаните или правните субјекти. На субјектите, правото им признава можност да бидат носители на правни овластувања и правни задолженија, така што без учесници воопшто не може да стане забор за конституирање на одреден однос. Државните административни органи или организациите со јавни овластувања се јавуваат како партиципенти во одреден однос, кога законот или друг пропис заснован на закон ги обврзува на одредени субјекти да им признаат права кои што им припаѓаат или, пак, да им наложат обврски кои треба да ги исполнат.

За да може одредено лице да се јави како субјект во некој административно-правен однос треба да има легитимација за тоа. Тоа значи дека во конкретниот административен случај треба да се решава за негови права, за негови правни интереси или за негови обврски. Според ова, никој неовластено не може да учествува во административно-правен однос, ако позитивното право не му признава одредени права од тој однос или не му наметнува обврска да исполни нешто. Легитимацијата може да биде активна и пасивна. На пример, лицето кое смета дека ги исполнило условите за пензија и поднесува барање до надлежниот орган има активна легитимација (активна странка), да стане потенцијален учесник во односот доколку биде донесено решение со кое ќе му биде признаено бараното право додека, пак, лицето против кое е донесено решение за уривање на неговата дивоизградена куќа е пасивна странка, односно има пасивна легитимација во конкретниот административно-правен однос (Витански, Д, Јавна и државна администрација, второ издание, Скопје, 2014, стр. 61).

Објектот, исто така, претставува облигаторен услов за воспоставување конкретен однос. Под објект се подразбира предметот, поводот, иницијалната каписла, целта заради која субјектите стапиле во одреден однос. Тоа е еден вид спојка, средство или причина која субјектите ги поврзува во административно-правен однос.

Основни белези или елементи на административно-правниот однос се:

Административно-правниот однос не може да се заснова помеѓу самите граѓани, туку во него секогаш како една од странките се појавува државен орган или организација која во согласност со закон врши јавни овластувања. Значи, покрај државен орган како актери во воспоставувањето на административно-правните односи може да се јават и некоја установа (јавна, мешовита или приватна), јавно претпријатие, фонд (јавен или приватен), единица на локална самоуправа итн.

Административно-правниот однос настанува со посилна волја на државниот орган или на организацијата со јавни овластувања, само доколку од односот за странката (граѓанинот) произлегува одредена обврска. Кога, пак, предмет на односот е остварување некое законско право или правен интерес на граѓанинот, првенствено од волјата на граѓанинот зависи дали ќе го искористи тоа право. Во конкретниов случај, административно-правниот однос се иницира по барање на граѓанинот, при што надлежниот орган е обврзан да го реши предметот.

Извршувањето на административно-правниот однос се обезбедува со принуда, само во случај кога субјектот нема доброволно да ја исполни обврската што за него произлегува од односот. Прописите, врз основа на кои извират обврските од административно-правниот однос, истовремено предвидуваат и изрекување санкција од страна на овластените органи во случај на нивно неизвршување. Санкциите, иако можат да бидат и имотно-правни, секогаш имаат карактер на репресивни мерки. Најсуштинската карактеристика на административно-правните односи (и на другите правни односи воопшто) се состои во тоа што државните органи со својот принуден апарат ќе интервенираат во сите оние случаи кога субјектите во односот не ги извршуваат своите обврски, што не е случај, пак, кај другите видови општествени односи. Кога, пак, од односот за странките извират одредени права, тогаш нивното остварување зависи само од нивната волја, што значи тие не можат принудно да бидат натерани да ги реализираат правата.

Административно-правниот однос подлежи на административно-судска контрола, што значи конкретните административни акти што ги донесуваат државните органи и организациите со јавни овластувања можат да бидат предмет на специјализирана судска контрола по повод инициран управен спор (види, Витански, Д, Јавна и државна администрација, второ издание, Скопје, 2014, стр. 62-63, исто и, Гризо, Н, Гелевски, С, Давитковски, Б, Павловска Данева, А, Административно право, Скопје, 2008, стр. 43-44).

*Како се изразува и заснова административно-правниот однос.* Во непосредната примена на законите и на другите прописи, овластените органи донесуваат административни акти и со тоа создаваат административно-правни односи со различни правни субјекти. Административните органи и при спроведувањето на надзорот над извршувањето на законите и на другите прописи, преземаат одредени управно-надзорни мерки и други управни дејства, што значи, и во овие случаи се создаваат одредени административно-правни односи, кои правно се манифестираат со донесување административни акти врз основа на правото на надзор.

Административно-правниот однос настанува експлицитно, кога за одредена работа се донесува решение, или пак имплицитно, кога органот воопшто не се произнесува, односно недонесува никаков акт во законски определениот рок, при што во некои земји тоа е законска претпоставка дека е донесен позитивен (фаворабилен) акт, а во други постои законска пресумпција дека е донесен негативен акт (кај молчењето на администрацијата).

Административно-правен однос, во исклучителни ситуации може да настане непосредно по сила на законот, без да биде донесен конкретен административен акт (решение), на пример, при стекнувањето државјанство со самото раѓање на територијата на определена држава (*jus soli*).

Административно-правниот однос, чие создавање го налага некоја условна административно-правна норма, настанува со исполнувањето на предвидениот услов. На пример, ако нормата гласи дека студентот има право на стипендија, доколку е редовен студент и постигнува континуиран одличен успех во текот на студиите, или ако со одредена норма се бара правниот субјект да плати одредена сума денари, да има простории и техничка опрема за да добие лиценца за организирање игри на среќа, административно-правниот однос и во првиот, и во вториот пример ќе настане кога ќе бидат исполнети пропишаните услови. Односно, административно-правниот однос ќе се заснова кога ќе биде исполнет одреден правен факт предвиден во хипотезата (претпоставката) на административно-правната норма. Така, ако нормата гласи дека лицата со навршени 18 години и со психофизичка способност треба да служат воен рок, или, пак, нормата која пропишува дека во случај на заразна болест се донесува наредба со која лицата имаат обврска задолжително да се вакцинираат, и во двата случаи односите ќе бидат фундирани кога ќе бидат исполнети соодветните правни факти (навршување 18 години, односно појава на заразна епидемија). Кај безусловните административни норми, пак, односот непосредно произлегува од самата норма. На пример, овластен пазаришен инспектор донел акт, со кој поради констатирани незаконности, му изрекува на сопственикот забрана за вршење дејност во определен рок и парична санкција од X денари. Овде односот веќе настанал со самото донесување на актот, без да се чека настапување на одреден услов, затоа што тој веќе претходно настапил.

Поблиското определување на поимот административно-правен однос неминовно бара да се нотира и карактерот на правата и обврските што произлегуваат од административниот акт. По својата природа правата и обврските од административно-правниот однос се од строго лична природа и за нив постојат посебни правни институции, како во поглед на располагањето, така и во однос на одговорноста во случај на неизвршување.

За правата и обврските од административно-правните односи се врзани посебни правила во однос на нивното пренесување, односно одречување. На пример, лицето на кое врз основа на прописите му било признаено право за вршење одредена занаетчиска дејност, не може ова свое право да го пренесе на други субјекти. Или, пак, не може да се пренесува обврската за служење воен рок, обврската за мобилизација во воени формации, обврската за задолжителна вакцинација и сл. Има и обврски од кои субјектот не може да се одрече, но може да ги пренесе. Таков е случајот, на пример, со плаќањето данок. Субјектот може оваа своја обврска да ја пренесе на некој друг, но не може да се одрече од нејзиното исполнување. Во права што не се пренесуваат и не се отуѓуваат спаѓаат, на пример, стекнатите права на субјектите на детски додаток, пензија, инвалидна и сл. (Христов, А, Управно право, Скопје, 1981, стр. 110-112).

Административно-правниот однос може да престане на повеќе начини. Така, до прекинување на одреден воспоставен однос може да дојде по пат на негово еднострано раскинување. Тоа е случај кога административниот орган ќе се откаже од натамошното водење на административната постапка што ја иницирал по службена должност или, пак, кај концесиските договори кога јавно-правниот субјект (концедентот) еднострано го раскинува договорот за концесија со другиот субјект од односот (концесионер). Административно-правниот однос, исто така, може да престане кога, на пример, странката која поднела барање за признавање на некое право, ретерира од барањето во текот на постапката. И со донесување ново решение, со кое претходно донесениот акт се става вон сила, односно се укинува или поништува, престанува претходно воспоставениот однос.

### 3. ЗАКЛУЧОК

При оживотворувањето на општите норми, кога органите решаваат во конкретни случаи за признавање на права, односно определување на обврски се создаваат административно-правни односи. Овие односи се регулирани со административно-правни норми. Административно-правните норми, кои не се систематизирани и кодифицирани во рамки на еден законски текст туку се распинати и содржани во мноштво на закони, треба да соодветствуваат со односите кои се воспоставуваат во општествената стварност меѓу субјектите на правото. Или, меѓу нормите и односите треба да постои дијалектичко единство. Поради фактот што односите имаат свој животен ритам и се во постојан динамизам, нормите треба да се креираат и менуваат во зависност од таквиот развој и пулсирањето на односите во реалниот живот.

Граѓаните перманентно стапуваат во односи со административните органи и со јавните организации. Во секојдневниот живот сведоци сме на многу административно-правни односи во кои провејуваат ефикасноста, ефективноста, хуманоста, емпатичноста, лојалноста и други позитивни обележја кои ја зацврстуваат и верификуваат перцепцијата за професионалниот и моралниот интегритет на службениците, како и за репутацијата на службите. Меѓутоа, тоа воопшто не ни дава за право да го пренебрегнеме фактот дека во одредени ситуации органите скршнуваат од нормативно и од етички проектираната траекторија на дејствување, односно не можеме да ја апстрахираме реалноста дека во нивните односи со граѓаните секогаш не провејуваат срдечноста и љубезноста. Напротив, помеѓу нив, во определени констелации се раѓа своевиден мистичен анимозитет и антагонизам, кој ги обременува и нарушува нормалните односи и генерира заемни недоверби, судири и конфронтации.

Бирографијата, која е олицетворение на грдото лице или на опскурната димензија на државниот апарат и во чие битие провејуваат негативните состојки и пејоративните атрибути, како што се, крутост, ригидност, бавност, неефективност, формализам, бездушност, апаратизам, изолационизам, и сл, треба да се матеморфозира во претставничка администрација како систем на квалитативно издиференцирани институционални ентитети, кои во центарот на своето внимание и активност ќе го стават „Неговото Височество“ - граѓанинот.

### 4. ЛИТЕРАТУРА

- [1] Витански, Д, Јавна и државна администрација, второ издание, Скопје, стр. 62-63, 2014.
- [2] Витански, Д, Јавна и државна администрација, прво издание, Кичево, 2013.
- [3] Гризо, Н, Гелевски, С, Давитковски, Б, Павловска Данева, А, Административно право, Скопје, стр. 43-44, 2008.
- [4] Бајалциев, Д, Вовед во правото, Скопје, стр. 368-369, 2009.
- [5] Христов, А, Управно право, Скопје, стр. 110-112, 1981.





## EUROPE'S MIGRATION CRISIS: EUROPEAN UNION AT FAILURE

Ivica Josifovic, PhD

University of "Goce Delchev", ivica.josifovik@ugd.edu.mk

Zlatko Keskoski, PhD

FON University, z.kesko@gmail.com

**Abstract:** The paper examines the EU's challenges in the field of migration, and suggests how Brussels and EU governments might promote its own form of order, and suggestions on how to reframe current approaches to facilitate a more effective and appropriate response.

A European Agenda on Migration was published in May 2015 bringing together the different steps the EU must take to build a coherent and comprehensive approach to migration. However, EU member-states are still falling to find a mutual solution and adequate response, leaving hundreds of thousands of refugees and migrants vulnerable.

What are the origins of the current crisis? Why are the current policy instruments and actions insufficient to deal with it? What can be done to address the real causes of the present crisis? How can we enhance the EU's common action and set out an effective and efficient EU migration policy? This paper will try to give answers to these and other questions in order to explain the political, legal and institutional aspects of this highly complex phenomenon. In conclusion, a few proposals will be put forward for possible solutions.

**Keywords:** European Union, migration, refugees, crisis, solutions.

### FIRST PREVIOUS QUESTION: ARE THE FACTS IN FAVOUR?

The migration/refugee issue is probably the most complex and controversial issue Europe is facing after the Second World War. Although it is not unique in its reasons, the current crisis became highly intensive political issue, on one side, generating political and public debates, while on the other side evokes tensions among EU member-states on how to cope with the constant flow of migrants, refugees and asylum-seekers, thus aggravating previous weaknesses in Europe's immigration system. The strong commitment, conviction and determination of those trying to reach the European borders, reflects the degree of despair and insecurity in their own states. In the meantime, EU and member-states still lacks of adequate response, leaving thousands of refugees and other migrants more vulnerable.

If we consider the facts, the situation is not looking any better on the ground, it is going even worse. Compared to 2014, the latest Frontex data shows that there is an increase of 149% of migrants flow in 2015. The numbers are rising because of the existence of other additional crossing-points. Today, it is not only the Mediterranean an option, but also the crossing-point at the border of Greece, on Hungarian border with Serbia and the port of Calais between UK and France. Migrants arrive through irregular channels in overloaded boats, by train through Balkans, on foot through Sahara or hidden in vehicles, but they are coming in large numbers.

If we look at the dark side of the crisis, the numbers are terrifying. In the past 15 years more than 22.000 men, women and children died trying to reach Europe by crossing the Mediterranean. Most of them were running from conflicts and poverty from states like Syria, Iraq, Somalia and South Sudan. Since 2014, more than 1 million people arrived on borders of Europe in search of better life. The death of migrants and refugees trying to reach shores of Italy, Greece and Spain in 2015 is more than 4.000, with an average of 11 deaths per day, a massive number with no signs of reduction.

We could also search for some irony in these numbers from one not long ago case study. In October 2013, since 366 migrants drowned in the Mediterranean near Italy, EU approved money for Italy to use its rescue patrols. These rescue patrols saved more than thousands of lives, until EU decided to withdraw the assistance, with an argument that the patrols with their rescue tasks are simply encouraging the migrants in undertaking dangerous journeys, knowing they have a bigger chance to be saved. After the death of 800 refugees in April 2015, EU reviewed its decision, promising the previous level funds.

Europe Migration Agenda was published in May 2015 uniting different steps from which EU should build coherent and comprehensive approach on migration. European Council meeting on 20<sup>th</sup> of July adopted a Resolution for relocation of 40.000 people from Italy and Greece and a Resolution for resettlement of 22.504 displaced persons from outside the EU.<sup>21</sup> The Council formally should have adopted the decision in September, but member-states failed to agree regarding the distribution of asylum-seekers.

### SECOND PREVIOUS QUESTION: WHAT IS THE PROFILE OF MIGRANTS/REFUGEES?

As abovementioned, the flow of refugees and migrants in Europe undoubtedly and dramatically increased. But, also the profile of those arriving in Europe dramatically changed. Traditionally, majority of migrants seeking entrance in Europe were individual men. Today, whole families travel together, in some cases with elder and immovable relatives and often with small children. According data from UNHCR, 13% of new arrivals in 2015

---

<sup>21</sup> <http://www.consilium.europa.eu/en/meetings/jha/2015/07/20/>

were women and 18% children. Routes they undertake are quite dramatic, mostly with swift shifting because of border restrictions or safety concerns in transit countries. The situation with children migrants, especially those travelling alone, is of great concern. There are reports of children with no accompaniment and disappearing immediately after their arrival in Europe, raising the fears that they might fall in the hands of human traffickers.<sup>22</sup>

According to UNHCR, in 2015 more than 80% of migrants and refugees arriving in Europe come from the first ten countries that produce refugees. More than 50% are from Syria, 15% from Afghanistan, 6% from Eritrea and 4% from Iraq – all of them in conflicts or crisis. Largest number of asylum applications in EU is from Syria, but applications from Afghanistan and Eritrea are also in significant number.<sup>23</sup> Also, there are a large number of people seeking entrance in Europe whose eligibility for international protection is complex or maybe travel mostly for economic reasons. These people use the same routes as those running from conflicts.

Significant is the situation of Lebanon. In recent years the number of Syrian refugees accepted by Lebanon reached 1.2 million people. This is more than the number of migrants in whole Europe and 50 times more than the agreement of EU member-states for resettlement of migrants in the future. In the last 12 months, young educational women and children are being noticed arriving in Lebanon from Syria. They are leaving Syria because that the peace resolution for the conflict is not becoming evident. Increased border restrictions introduced by Lebanon during 2015 means that it is difficult for Syrian refugees to access Lebanon; all entry access are denied except those with proofs of having financial assets necessary for residence. Even before the actual situation, EU member-states tend to look at any large-scale migration as a threat to their sovereignty, national borders and economies. Most of the EU member-states duly reacted, strengthening the controls of illegal access to their territories.<sup>24</sup> These increased restrictions were not effective in stopping the flow of migrants and refugees; instead, they resulted in increased effort for arriving in Europe.

### **THIRD PREVIOUS QUESTION: WHAT ARE THE SOURCES OF THE CURRENT CRISIS?**

There are several reasons for the actual refugee crisis. The first is the change evoked by conflicts and civil wars in the Middle East and the political turmoil in Africa resulting in disintegrated, barely functional or destructed states, incapable of securing security and prosperity for its own citizens. Today, most of the states from the region, such as Jordan and Lebanon, are home for these refugees. But there are little or no chances for integration or security in states of first destination. These states neither have the capacities or the mechanisms for adequate response and the new flow of refugees from Syria and Iraq seriously endangers their security. Consequently, most people choose to go to Europe, where the right of asylum is guaranteed.

The radical changes introduced by the Arabian Spring and the removal of dictators in most of the Arabian states gave fresh impulse on migration movement. The crisis in Syria that escalated in high complex and long intern conflict evoked massive resettlement of people in and out of the country. More than 12 million Syrian people are in need of humanitarian aid and over 4 million are displaced. Iraqis people, also confront with the revival of violence and conflicts, including the influence of the so-called Islamic State. This does not mean that the people in Africa do not deserve or are not prepared for democracy, but the way these changes happened, the speed of events and the management of consequences left many pies in the sky.

Another aspect of the crisis might assign to the lasting conflicts in many African states characterized with weak economies, repression and lack of freedom, dysfunctional institutions and dictatorship. Migrants around Sahara are from Afghanistan, Somalia, South Sudan, Central African Republic, Mali, Nigeria, Eritrea and others, where long lasting conflicts and crisis are threat for millions of lives, forcing them to leave its states in search of safety and security. In the meantime, the international community response is totally inadequate. According to UNHCR, 86% of Syrian refugees in Jordan and 70% in Lebanon live below the poverty line.

The failure of the international community to address these conflicts, violence and human rights abuses in states of origin is another key factor in favour of the illegal migration wave in Europe. Both, international political frame for ending the conflict in Syria and clear international strategy for addressing the conflict in Iraq are missing. Afghanistan is far away of real stability, despite the years of international intervention and the international community seems clueless in ending the long lasting conflict in Somalia.

Member-states and the EU itself failed to understand the hidden depth of ethnical and religious separation and to estimate the consequences of these fundamental changes. The test at the beginning proved to be very difficult for the European foreign policy, at that time struggling around the establishment of the European External Action Service and the inner political dichotomy regarding implementation of the Lisbon Treaty. Therefore, the EU approach on challenges caused by the migration/refugee crisis was mostly reactive instead of proactive and oriented simply on shaping events.

---

<sup>22</sup> Squires, N., "More Than 5,000 Migrant Children Disappear in Italy after Crossing the Mediterranean". *The Telegraph*, 25 June 2015.

<sup>23</sup> EASO, *Annual Report on the Situation of Asylum in the European Union in 2014*, European Asylum Support Office, 2015.

<sup>24</sup> Hagen-Zanker, J. and Mallett, R., "Fortress Europe? There's No Such Thing", ODI Infographic, London 2015.

### **EU IN CHARGE: LEGAL FRAME**

Asylum and migration were not always in EU jurisdiction. Tampere Conclusions in 1999 marked the beginning of EU policies on migration through the creation of Area of Freedom, Security and Justice.<sup>25</sup> Unlike other regional bodies, EU has not yet accepted any Convention on refugees or fully integrated asylum and migration policy, although the European law on human rights is applied for protection of all migrants.

Although the EU's sphere of actions comprises of different aspects, including the cooperation with third states of origin and transit of migrants, the main objective was to secure the internal stability of the EU. Following the integration of Schengen Agreements, member-states give up the control of its territory as one of the basic characteristics of state sovereignty. To compensate this new possibility of free movement, external borders were anticipated as a defence against the threat from out-of-area territories. Several justice and home affairs agencies were introduced (Frontex, Eurojust, Europol) and numerous information systems for supporting the functioning of internal security and justice. Aware of the need of securing shelter and protection of third country citizens from prosecution, EU developed a set of legislation regarding refugees and asylum seekers.

A Common European Asylum System was established, comprised of key directives on conditions for granting asylum, procedures of their claims and establishing standards for additional protection for real asylum seekers and those who are not qualified as refugees, but are facing a risk of suffering or abuse if returned to their countries. Along with the Dublin regulation, determining the member-state's responsibility for asylum seekers, EU approached towards harmonization of legislation and practices.<sup>26</sup> In theory, it is the state in which the asylum seeker has family connections or mostly it is the state of entrance. This expounds the states in first line, where the majority of potential asylum seekers enter in Europe along with the disproportionate pressure by the refugee flow. As a result, geography matters. Italy and Greece are overloaded with migrants and face difficult efforts because of their capacities in giving assistance and adequate care. For confrontation of these loopholes in the asylum system, some member-states build physical barriers. Greece lined up a spiny fence on the border with Turkey in order to stop the refugee flow, and Bulgaria, Macedonia and Hungary made similar actions. Although physical barriers may secure certain relief and lower the pressure, neither can stop the flow of migrants or to secure sustainable solution. While one border closes, new crossing point emerges. However, the final decision for asylum seekers is upon member-states and the chances for granting asylum differ from one state to another.

The entry in force of the Lisbon Treaty introduced a new era in EU's migration policy. The Lisbon Treaty assigned the EU with new responsibilities and expanded the areas of action. Along with the legally binding Charter on Fundamental Rights, the new role of the European Parliament and broaden jurisdiction of the European Court of Justice in areas previously out of its jurisdiction, legislation processes in areas of asylum, migration and free movement are now adopted through ordinary legislative procedure (co-decision and qualified majority voting). One of the significant novelties of the Treaty is the enforcement of the foreign policy and the establishment of the European External Action Service (EEAS) and the appointment of the High Representative. EU was granted with legal personality and the possibility of concluding international relations.

Based on the abovementioned, the existing EU asylum system attempts to harmonize rules and conditions applied for asylum seekers through all EU members-states. Key issue is national decision-making and there are enormous differences among member-states in regulations and the compliance level with EU asylum legislation. As a result, people seeking asylum tend to apply in states with more favourable policies. Although the European Commission made suggestions for strengthening the common asylum and migration policies at EU level, so far the progress has been slow.

### **EU AT/IN FAILURE**

EU policy creators failed to confront with the growing crisis. The level and speed of response by European institutions and member-states is completely inadequate and divided. European Commission Agenda on Migration adopted in May 2015 indicates that "the immediate imperative is the duty to protect those in need", but continues to estimate the migration crisis through the eyes of security in EU.<sup>27</sup> Besides the endorsement of the Agenda, European governments continue to be agglomerate by the scale and speed of flow through the Mediterranean. Following the European Commission's efforts for division of asylum seekers, refugees are automatically divided when the state is confronting with rapid flow of migrants. However, member-states are slow in executing the plan and numbers are still not coordinated.

EU has Common European Asylum System containing the right for refugees and included in many legislation instruments. The problem is, first, that some member-states failed to apply its commitment standards properly;

---

<sup>25</sup> Tampere European Council, Presidency Conclusions 1999.

<sup>26</sup> Regulation 604/2013 of the European Parliament and the of the Council of 26 June 2013 establishing the criteria and mechanisms for determining the Member State responsible for examining an application for international protection lodged in one of the Member States by a third-country national or a stateless person, OJ L 180/31, 29 June 2013.

<sup>27</sup> A European Agenda on Migration, Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, Brussels, 13 May 2015.

and second, when they do apply them properly, they do not reach to any consistent conclusions. Why is there a crisis in the Mediterranean, especially in Greece and Italy? The problem is two-fold: lack of safe and legal access to the EU and the inconsistent reception and inadequate distribution of asylum seekers. Most important need for one person running from prosecution or civil war is the feeling of safe access and protection.

Besides the existence of directive calling on all member-states to fulfil minimum access standards for asylum seekers, some member-states failed to fulfil their responsibilities. Actually, Greece and Italy failed to secure adequate access for refugees. Access to protection and adequate access conditions are not referred only to arrivals through sea. A significant problem exists in managing the “green borders” preventing the flow of asylum seekers in EU. Clear example is the build wall by Hungary to keep the asylum seekers aside<sup>28</sup> or the deadly incidents that occur in Spain.<sup>29</sup> Then why the asylum seekers are not able to enter the EU, and if they enter, why are the appropriate access conditions not available for them?

The first problem is that the dangerous refugee journeys towards EU are result of visa policies and sanctions for carriers. While the citizens of states that produces refugees need visa to enter in the EU, the criteria for issuing visa include a proof of readiness and capability to return to their state of origin. On the other side, refugees are legally defined according the international law as persons in need of protection and therefore cannot be returned in the same states. At the same time, commercial air and shipping companies are obligated to transport only those migrants to EU with valid documents. As a result, with no legal access means, refugees are pushed into illegal, forced to use the services of smugglers and reach EU through unsafe routes. Dozens of people a day, especially in summer periods, cross between Greece and Turkey, Morocco and Spain, Tunisia and Italy. EU legislation on smuggling people does not simplify or solve the problem. This legislation is in effect for more than 10 years, but the criminalization of illegal movement of people through the Mediterranean seems that only increases the risks and expenses for refugees.

There are no physical borders which can deter someone who is ready to risk its life. Only complete despair and lack of alternative may push someone to insecure, highly risky adventure with unforeseeable end. Neither it is likely that the partial, separate solutions, recklessly invented by policy-makers, along with unaccepted scenes of migrants trying to reach Europe, may cause a long-term effect. With its potential to disturb the political stability and create deeper division among EU member-states, along with the wider social polarization between those driven by human tragedy and other that point out on its overloaded capacities and the impossibility to integrate the migrants already living in EU, the crisis will more and more polarize the society and may put a long-term stamp on the entire history of Europe.

### MAIN CHALLENGES

EU member-states are facing numerous challenges that require more effective response. First, no one should underestimate the challenge caused by the scale of the crisis. The movement of people, differences in their profiles, states of origin, vulnerability and the dynamic nature of their entry routes and means they use represents complex situation that requires particular effort. For Greece, Italy, Croatia and Hungary – as EU member-states in first line – the size and speed of flow simply overloaded their asylum centres in period when their economies have also been weak.

Second, to identify those in need of international help is very complex. While the refugee status of those fleeing from conflict areas is more than clear, others in need of international protection may not enter the frame of the legal definition of refugee. To adequately confront with large number of people arriving through illegal channels and whose individual claims for asylum are additionally rejected is source-intensive. States of access are in big challenge in the re-admission process of those not granted with asylum, including the insecure conditions in states of origin or rejection by their governments to accept them back.

Third, there is a significant financial burden for states with large flow of refugees and others with granted international protection regarding integration support. Having in mind the slow economic growth in most of the EU member-states, this is not the burden they are willing to take. Also there are concerns regarding how long the refugees will stay in Europe and how long they will need such support.

Fourth, further movement of refugees and migrants in EU is key concern for most of the governments. Many refugees and asylum seekers suffered multiple resettlements even before the journeys to Europe and with adequate integration support they would probably invested in building its own life in states where they are formally relocated. Inevitably there are individuals travelling in other states where they have relatives or where they believe that their economic possibilities are better, whether through employment or welfare support.

Fifth, public opinion on migration in Europe is deeply divided, influencing both on government policies and integration prospects for refugees and migrants. Media images transmitting the horrible risks refugees from Syria are facing in order to arrive in Europe to a large extent changed the public speech, but the anti-migration policy remains key issue in right-wing policies in Europe.

---

<sup>28</sup> “Hungary begins work on border fence to keep out migrants”, *The Guardian*, 13 July 2015.

<sup>29</sup> “Spanish police summoned over Ceuta migrant deaths, camp raided near Melilla”, *Deutsche Welle*, 11 February 2015.

Finally, maintaining the coherent approach of 28 member-states shows to be very difficult. Although there is acknowledgement in need of wider EU response, the crisis also united political and economic divisions in Europe. Some Central and Eastern European states denied what was seen as a leading attitude from Germany; arguments regarding migration movements again heat up the tensions between Serbia and Croatia, Greece and Macedonia; Great Britain refused to participate in the EU relocation plan as agreed in September 2015.

### CONCLUSION AND RECOMMENDATIONS

EU must establish coherent and comprehensive migration policy based on human rights, making the mobility central instrument in order to enable Europe to return its borders. All member-states should be responsible actors and supporters for comprehensive approach and collective legal actions for protection of rights, whether a refugee or asylum seeker. Building walls and setting fences, using tear-gas and other forms of violence against migrants and asylum seekers, detentions, poor access to basic means would not stop the migrants of coming or trying to reach Europe and may only shift the pressure from one point to another. EU member-states must rely on humanity and therefore several recommendations are of great significance:

Entire EU, not some member-states, should accept that the Dublin system no longer functions and new approach is needed. Dublin should be replaced with unforced, voluntarily based and responsible system adjusted with fundamental rights for distribution of asylum claims.

EU leaders are facing with huge refugee crisis and must face with it as common European challenge, consistent with their collective and individual responsibilities. Never before was Europe in an urgent need of common response towards the flow of refugees. Still, even the need of such actions, some leaders are determined on insisting towards isolation policies. It is clear that there is no single solution, neither single approach.

In line with their commitments, EU member-states must secure that the protection of all migrants, especially women, children and other vulnerable groups, regardless of their migration status, is the basis for decision-making and action.

Member-states must adopt coherent, long-term and comprehensive strategy dedicated on reasons and consequences of the current flow.

Alternative means for the refugees are needed in order to arrive safely in EU without risking their lives.

To secure that member-state responsibilities are fulfilled and refugees are not forced to travel to other member-states and may live in dignity while their asylum application is being processed.

Make use of voluntary mechanisms and expulsion of forced mechanisms for transfer of asylum seekers to member-states.

Agreement regarding distribution of refugees and determination of asylum claims in fair manner both for the refugees and member-states.

Share of responsibilities and fair division is necessary and should be compulsory for all EU member-states, having in mind the different parameters, such as the size of the country, population, GDP, unemployment and political situation.

In long-term, to establish EU Agency for Migration, Asylum and Protection with responsibilities for securing coherent and consistent determination of asylum claims.

### BIBLIOGRAPHY

- [1] A European Agenda on Migration, Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, Brussels, 13 May 2015;
- [2] EASO, *Annual Report on the Situation of Asylum in the European Union in 2014*, European Asylum Support Office, 2015.
- [3] Hagen-Zanker, J. and Mallett, R., "Fortress Europe? There's No Such Thing", ODI Infographic, London 2015.
- [4] <http://www.consilium.europa.eu/en/meetings/jha/2015/07/20/>;
- [5] <http://www.unodc.org/toc/en/crimes/migrantsmuggling.html>.
- [6] "Hungary begins work on border fence to keep out migrants", *The Guardian*, 13 July 2015;
- [7] Regulation 604/2013 of the European Parliament and the of the Council of 26 June 2013 establishing the criteria and mechanisms for determining the Member State responsible for examining an application for international protection lodged in one of the Member States by a third-country national or a stateless person, OJ L 180/31, 29 June 2013;
- [8] "Spanish police summoned over Ceuta migrant deaths, camp raided near Melilla", *Deutsche Welle*, 11 February 2015;
- [9] Squires, N., "More Than 5,000 Migrant Children Disappear in Italy after Crossing the Mediterranean". *The Telegraph*, 25 June 2015.
- [10] Tampere European Council, Presidency Conclusions 1999.



## CONTRACTING IN PUBLIC HEALTH SYSTEM

Igor Tanturovski PhD

State Commission for Prevention of Corruption – Skopje, Republic of Macedonia

[itanturovski@yahoo.com](mailto:itanturovski@yahoo.com)

**Abstract:** Ways of negotiating and contracting in public health between health insurance funds and health care institutions is an important element in modern health systems. The health sector in almost all countries is highly regulated. Hence the contracts are regularly treated within the applicable national law. The agreements are a tool that has only recently come into service in the health sector in Macedonia. Knowledge of the concepts, strategies and policies contribute to their effective use. Whether they been analysed by the beneficiaries (PHI) or by policymakers contracts always have a set of concepts that concern the fields of law, economics, public health and administration. So the goal here is not to offer a purely theoretical research, but to offer the necessary conceptual elements for action by professionals, i.e. to describe the basic concepts of contractual arrangements.

**Keywords:** Contracting, Public health, Public health institutions, budget, health services.

## СКЛУЧУВАЊЕ ДОГОВОРИ ВО ЈАВНОТО ЗДРАВСТВО

Д-р Игор Тантуровски

Државна комисија за спречување на корупцијата – Скопје, Република Македонија

[itanturovski@yahoo.com](mailto:itanturovski@yahoo.com)

**Абстракт:** Начините на преговарање и склучување договори во јавното здравство, помеѓу фондовите за здравствено осигурување и здравствените установи претставува важен елемент во современите здравствени системи. Здравствениот сектор во речиси сите земји е високо регулиран. Оттука и договорите се редовно третираани во рамки на важечкото национално право.

Договорите се алатка која дури од неодамна влегоа во употреба во областа на здравството во Македонија. Познавањето на концептите, стратегиите и политиките, придонесуваат за нивна ефективна употреба. Без разлика дали се анализираат од страна на корисниците на средствата (ЈЗУ) или од страна на тие што ја креираат политиката, договорите секогаш се збир на концепти кои ја тангираат областа на правото, економијата, јавното здравство и администрацијата. Затоа целта тука не е да се понуди чисто теоретско истражување, туку да се предложат потребните концептуални елементи за акција од страна на професионалци, т.е. да се опишат концептите на основните договорни аранжмани.

**Клучни зборови:** Склучување договори, Јавно здравство, Јавна здравствена установа, буџет, здравствени услуги.

### ВОВЕД

Со договорите се регулирани односите меѓу Фондот и здравствената установа за обезбедување и извршување здравствени услуги на осигурените лица, начинот на плаќање на услугите, правата и обврските на договорните страни, казните, како и други прашања што се однесуваат на уредување на меѓусебните односи меѓу договорните страни.<sup>i</sup>

Низ склучувањето договори се реализира купувањето здравствени услуги. Најбитен чекор е изборот на даватели на здравствени услуги и на кој начин се утврдува кој ќе биде давател. Со купувањето се пренаменуваат одредени финансиски средства за одредени услуги.

Склучување договори во јавниот сектор настанува на релација меѓу Фондот за здравствено осигурување и јавна здравствена установа. Склучувањето договори во јавниот сектор воведува концепти и работни стратегии од приватниот сектор во управувањето со јавниот сектор, на пример конкуренција и стимулации базирани на работни резултати. ФЗО се јавува како главен купувач на здравствените услуги, а здравствената установа како нивни добавувач и продавач. Во системот обично се вклучува и Министерството за здравство, но како купувач само на дел и тоа специфични здравствени услуги кои се покриваат со програми на товар на буџетот на државата.<sup>ii</sup>

Уредувањето на здравствените установи е доста интензивно што се однесува до капиталот. Заради тоа по правило здравствените установи уживаат долгорочна сигурност преку преземање потреби во плановите т.е. потпишување долгорочни договори за сервисирање на трошоците кои произлегуваат од нивното работење. Економската сигурност на здравствената установа се воспоставува со договарање на буџетот. Независно од тоа, каква правна структура имаат овие договори, преку нив се настанати слични и правно сигурни односи.

Најважните елементи во договорите се опишани на услуги и противуслуги, времето и механизмите за рамнотежа. Во договорот се утврдува како се дели буџетот и кој е факторот за извршување на плаќањето. При тоа може да се работи за одреден временски период (на пример месечни исплати), можат исто така да бидат денови на останување или паушали или исто така поедини услуги.



Механизмите за рамнотежа во договорите го регулираат платежниот тек при поголем или помал број услуги. Независно од тоа колку е искусен менаџментот на здравствената установа, останува факторот на неизвесност пред сè во однос на реализирањето на планираните оптоварувања.

Правилниците со јасно дефинирани критериуми според кои ќе се склучуваат договори со сите заинтересирани здравствени установи од страна на Управниот одбор на Фондот се објавуваат на интернет страницата и се јавно достапни. Тие ги регулираат критериумите што треба да се имаат предвид при склучувањето на новите договори со сите јавни и приватни здравствени установи кои вршат примарна здравствена заштита, како и специјалистичко-консултативна и болничка здравствена заштита, аптеките и правните лица кои изработуваат и издаваат ортопедски и други помагала.

Реформирањето на функцијата на купување здравствени добра и услуги бара усовршување на механизмите за склучување договори и системите за плаќање на добавувачите и доставувачите, што останува како незавршен план во сите земји во транзиција, вклучувајќи ја и Македонија. Во регионот на Југоисточна Европа, Словенија, е пример на земја каде всушност склучувањето договори беше основа за задржување на цврстите буџетски принципи за време на транзициониот период.

Затоа од критична важност е ФЗО да ја превземе улогата на стратешки купувач на здравствени услуги и врз таа основа да се дефинираат буџетите. Со ова барање во наредните години процесот на целосно буџетирање и склучување договори навистина ќе профункционира. Само на овој начин купувачот, т.е. ФЗО ќе добие неопходна автономија и авторитет и ќе стане покомпетентен во раководењето со здравственото финансирање, а ќе стекне и искуство за ефективно следење, контрола и регулација.

### **Политиката на договори како стратешка мерка за подобрување на перформансите на здравствениот систем**

Во литературата може да се најде разновиден спектар на искуства за склучување договори. Секое од нив се однесува на одредена цел во договорните односи кои се развиваат помеѓу здравствените актери со соодветни начини на имплементација. Меѓутоа, во одредени разгледувани категории, искуствата се различни. Повеќето специфични и директни ситуации вклучуваат двајца актери, додека другите се однесуваат на покомплексни договорни односи.

Некои искуства вклучуваат ad-hoc договорни односи, кои произлегуваат од одредени иницијативи или потреби кои сепак, спаѓаат во рамки на глобалната стратегија. На пример, Министерството за здравство поради недоволните средства, решава да склучи договор со обласна болница која неодамна била реновирана, со финансиска поддршка од надворешен партнер како јавно-приватно партнерство (ЈПП). Без да навлегуваме во причините за таквата одлука, мора да се признае дека тоа е изолиран чин и не мора да е дел од политиката на Министерството за здравство.<sup>iii</sup>

Така, договорните аранжмани често остануваат ad-hoc и се фрагментиран одговор на релациите и односите кои се развиваат помеѓу два или повеќе учесници, во зависност од карактерот на случувањата.<sup>iv</sup> Сепак ова е поедноставен пристап. Одржливоста не е земена предвид (на пример, некои даватели на услуги договорите кои ги имаат потпишано благодарение на надворешните фондови, можат да имаат краткорочни користи, но неизвесноста во текот на подолг рок и достапност до средства може да доведе до развој на негативни тенденции). Во други случаи, јавниот интерес може да се занемари во договорениот аранжман, што носи негативни тенденции за здравствениот систем и населението како целина.

Со поставување на договорањето како принцип околу кој здравствениот систем гравитира и преку хармонизирање на политиките на договарање, се здобиваме со стратешки инструмент способен за поттикнување и вистинско подобрување на перформансите на здравствениот систем. Тоа е вистинското прашање во склучувањето договори и го објаснува интересот прикажан за него од страна на одговорните во здравствениот систем. Промената од прагматичен кон системски пристап вклучува дефинирање референтна рамка. Договорниот аранжман ќе престане да биде изолиран чин како одговор на одредена потреба, и ќе биде дел од кохерентна рамка која ќе претставува основа за сите понатамошни договорни односи.<sup>v</sup>

Понатаму, оваа рамка треба да биде јасно поврзана со националната здравствена политика во една земја. Инкорпорирање на системот на склучување договори во националните здравствени политики му дава легитимитет и признавање. На тој начин, тој станува алатка за чија употреба се залагаме и чиј потенцијал и граници како средство за подобрување на перформансите на здравствените системи се признати. Некои земји имаат развиено упатства за склучување договори со цел да им се помогне на учесниците во договарањето. Се разбира, овие водичи се специфични за одделните земји, но секогаш е корисно да се набљудува како различни држави ги спроведуваат и кои техники ги препорачуваат.

Под оваа рамка, се мисли на дефиницијата на политиките на договори во здравствениот систем на една земја. Целта на политиката на договори е да се дефинираат односите меѓу учесниците, а тоа ја дефинира улогата на договорот за учесниците кои работат во истата сфера, ги поставува принципите и целите на

договорен однос, ги дефинира приоритетите и активностите опфатени со договорот, предлага типови договори и ги поставува правилата на играта.

Различни договорни аранжмани утврдени помеѓу учесниците се практичен израз на колективна и усогласена стратегија. Политиката на договори обезбедува контрола и ги усогласува договорните практики. Го избегнува недостатокот на координација што резултира со спротиставеност на ad-hoc договорните аранжмани.<sup>vi</sup>

### **Договорни односи врз основа на соработката на учесниците во договорот**

При склучување на договорите - контрактирање, треба да се земе предвид степенот на применливост. Општо земено, договорот е обврзувачка форма, спроведлив во правни услови, што значи дека неисполнувањето на предвидените клаузули од една од страните може да доведе до пенали, и пред сè, страните се повикуваат на обврски пред ентитети кои не се страни во договорот (судовите).<sup>vii</sup> Договорите содржат одредби за овие казни и за средствата за нивно извршување. Некои договорни аранжмани, сепак, не може да се стават во оваа категорија. Наместо да се зборува за извршни договори, пожелно е да се зборува за "релациони договори".<sup>viii</sup> Ова е спогодба меѓу актерите добиена по пат на преговори. Договорните страни генерално припаѓаат на јавниот сектор, во кој се поставува улога за секој актер во заедничкото дејствување.<sup>ix</sup> Основната сила на овие договори не произлегува од можните наметнувања казни од страна на судот, туку од фактот дека страните во договорот мора да работат заедно.<sup>x</sup>

Релационите договори придаваат големо значење на односите помеѓу договорните страни. Кај ваквите договори страните се откажуваат во одреден степен од детали (во корист на духот на постигнатиот договорот), оставајќи извесна слобода за неочекувани инциденти (ова е слабост или непотполност на договорот).<sup>xi</sup> Релационите договори се повикуваат главно на доверба, флексибилност и употреба на решенија за да се заштитат од несигурностите од политичка и економска природа, како и против тешкотии од дефинирање прецизни цели и мерење на резултатите. Ако релациониот договор ги носи очекуваните резултати, тој мора да биде дел од една рамка на континуирано менаџирање релации, дијалог и преговори. Ова се елементи кои обезбедуваат актерите да ја почитуваат својата заложба за продолжување на соработката и да се избегне опортунистичко однесување.<sup>xii</sup>

Теоријата на „сигнализација“ се заснова на идејата дека договорните страни постојано треба да испраќаат едни на други сигнали, при што секој од нив се обидува да ги убеди другите за својата намера да соработува.<sup>xiii</sup> Во некои случаи, премногу детални договори, можат да бидат знак дека договорните страни немаат доверба во едни во други.<sup>xiv</sup> Во теоријата за склучување договори, сигнализацијата потекнува од идејата за асиметрични информации (отстапување од совршена информација), која вели дека во некои економски трансакции, нееднаквостите во пристапот до информации го ремети нормалниот пазар и размената на стоки и услуги. Во својата значајна статија од 1973 година, Мајкл Спенс посочува дека двете страни би можеле да имаат корист од асиметричните информации на тој начин што едната страна праќа сигнал дека ќе обелодени некој дел од релевантните информации на другата страна. Таа страна, тогаш ќе го протолкува сигналот соодветно и ќе го приспособи својот начин на однесување, нудејќи го производот/услугата по повисока цена отколку ако не го добиела сигналот.

Вреди да се напомене дека досега, главно бевме фокусирани на примери во кои страните во договорните односи имаа висок степен на одговорност. Во делегираното управување, менаџерот е одговорен за добиените резултати. Тоа важи и за установи кои даваат здравствени услуги во име на Министерството за здравство во рамки на здравствената мрежа.

Конечно, секој учесник кој делува во областа на здравството може да се види како актер кој е дел од мрежата договори за поврзување со сите оние установи со кои е веројатно да влезе во релација. Оваа низа можности лежи на две оски:

- „Вертикална“ оска: Контрактирање „надолу“ се јавува кога учесникот кој се вклучува во договорот е на раководна позиција. Ова ги вклучува сите услуги и договори за подизведување. Контрактирање „нагоре“ е кога учесникот кој се вклучува е во позиција на агент. Поради запазување на своите интереси, асиметричноста на информациите и ризикот кој тие го носат, агентот се стреми кон реализирање на потребите дефинирани од страна на директорот, но на начин кој е со најповолен исход за него.

- На „хоризонтална“ оска не постои врска заснована на хиерархиска зависност. Наместо тоа, постои меѓусебно зависно партнерство. Во економската теорија, зборуваме за кооперативна теорија на игри. Овде тоа подразбира промена на правилата на игра, така што рационалните избори на агентот се совпаѓаат со желбите на директорот.<sup>xv</sup>

Шема бр.1 Оски на контрактирање



Извор: Jean Perrot, The role of contracting improving health systems performance, WHO, Discussion paper, 2004, стр.31

Очигледно, договорен однос ќе постои само ако потенцијалните страни се стремат кон слични резултати. Мора да има средба меѓу две посебни групи на интереси и намери, со што ќе може да се формализираат планираните односи. Пристапот секогаш е прагматичен. Тоа вклучува имплицитна претпоставка дека она што е повољно за еден актер може да биде подеднакво корисно и за системот, со други зборови да биде од колективен интерес.

### Буџетирањето како основа за склучување договори

При склучување на договорите програмските определби на целокупното здравствено финансирање треба да бидат резултат на буџетирањето ориентирано кон резултати или кон програмите ориентирано кон исходи за управување со трошоци, фокусирани на давањето услуги. Ова бара дефинирање обем и тип на услуги, ценовно ниво и платежни механизми. Ова е суштината на работењето според кое барањата и пружањето медицински услуги се анализираат, ревидираат, дискутираат и на крај договараат за одредена буџетска (календарска) година. За време на процесот на склучување договори и преговарање, она што уште треба да се договори е „институционалната одреденост на буџетот“. Имено целокупниот буџет се дели на буџети за посебни области, кои потоа се делат на буџети за слични здравствени установи и на крај се доаѓа до буџетите за одделните здравствени установи.

Со оглед на тоа што одделните здравствени установи се во сопственост на државата (или локалната власт), разбирливо е што Министерството за здравство обезбедува неопходни финансии од Централниот буџет на Владата за инвестициско одржување и нови инвестиции.

Најважните елементи во договорите се описите на услуги и противуслуги, времето за реализација и механизмите за рамнотежа. Во договорот се утврдува како се дели буџетот и кој е факторот за извршување на плаќањето. При тоа може да се работи за краток временски период (на пример месечни исплати), можат исто така да бидат денови на останување или паушали или исто така поедини услуги.

Доколку го земаме предвид големиот дел фиксни трошоци на една установа како и малите приходи, се очекуваат дефицити во деловниот резултат и при мали промени во оптоварувањето, чии што последици можат до некој дел да бидат подмирени од договорните партнери.

### Процес на склучување договори

Дефинирањето на договорот е многу значаен момент, но значајно е и тоа да се направи на конкурентна основа, а потоа да се набљудува дали работите се одвиваат според договорот. Потребно е да се направи правилен избор во правец на тоа што се сака да се добие од договорот.

Детални и добро изработени договори, со јасни инструкции служат како регулаторен инструмент за типовите услуги, како тие треба да се даваат, кое е целното население и кои се цените. Времето и напорите дадени за да се направи добра форма на договор, како и соодветните процедури за контрола и надзор се добра инвестиција во доверливоста и транспарентноста.

Системот на интерна контрола е последна точка во целиот циклус. Тогаш се доаѓа до процедури кои ги спроведуваат лица кои ги извршуваат буџетските циклуси. Суштината е да се следат парите. Дури по контролата се прави евалуација на тоа што било договорено и спроведено.

Склучувањето договори бара правна рамка и ефективни механизми за зајакнување. Политичкото мешање во донесувањето одлуки треба да се минимизира, и пожелно е здравствените работници и менаџерите во здравствениот сектор да добијат нови вештини и разбирање на правните и финансиските аспекти на склучување договори во здравствениот сектор. Јавно-приватниот микс во обезбедување здравствени добра и услуги е можно и ефективно со јасни, транспарентни, доверливи и применливи системи на склучување договори (норми и процедури). Во повеќето земји, склучувањето договори станува централен дел од управувањето во контекст на процесот на купување. Ова треба да биде случај и во Македонија.

Договарањето на здравствените добра и услуги има аспекти кои можат да се најдат во сите процеси на склучување договори, без разлика во рамки на која институција се одвива процесот (државни фирми, агенции, здравствен фонд, Министерство за здравство). Идеално, здравствениот фонд ќе акумулира финансиски средства, ќе ги пренамени преку склучување договори и ќе го регулира квалитетот на услугите и мислењето на добавувачите за договорно зајакнување. Ова се нарекува “Процес на склучување на договори”, прикажан подолу:<sup>xvi</sup>

Шема бр.2 Процес на склучување на договори



Извор: Министерство за здравство на РМ, Прирачник за менаџмент и лидерство во здравството, Скопје 2007, стр.10

Здравствените приоритети ја отсликуваат здравствената политика. Процесот на нивно утврдување е во ингеренци на Министерството за здравство. За да биде ефективен, процесот мора да биде отворен, динамичен и во тек со соодветните информации. Потребни се точни и системски консултации со релевантните фактори, и поддршка од политичките претставници кои ги креираат националните приоритети.

Планирањето на финансирањето во јавното здравство бара целосно и реално разбирање на актуелните и идните способности на јавното финансирање кога средствата се ограничени, а институционалните способности се слаби. Купувачот на здравствени услуги и Министерството за здравство играат важна улога во дефинирањето на договорениот план за здравствени добра и услуги. Оваа заедничка одговорност ги консолидира мандатот, компетенцијата и одговорностите на Министерството и ФЗОМ. Улогата на Министерството е политичка, регулаторна и супервизиска; улогата на ФЗОМ е да дефинира што и од кого ќе се купи.

### Планирањето како елемент на процесот на склучување договори

Проценката на здравствените потреби се преведува во стратегија за обезбедување основен пакет здравствени услуги за населението. Откривањето на здравствените потреби бара точна и реална проценка на здравствените барања на населението. Министерството за здравство заедно со Купувачот (ФЗОМ) треба да ги предводи и вклучи добавувачите и другите релевантни фактори кои имаат соодветна техничка основа. Проценката утврдува кои здравствени добра и услуги се потребни и зошто државата треба да набави одредени здравствени услуги кои се приоритетни.

Планирањето претпоставува објективно справување со интересите на индивидуалните и институционалните здравствени работници. Имплицира реално вклучување на приватниот сектор во давањето, и евентуалното финансирање здравствени добра и услуги кои се достапни и населението може да си ги приушти.

Циклусот на склучување договори во идеални услови почнува со одредување и избирање на добавувачите. Купувачот треба да има компетенција и капацитет да го избере добавувачот со кој што ќе склучи договор. Се прави листа на избрани добавувачи и оние што ги исполнуваат барањата ќе влезат во регистарот. Кога има само еден добавувач, купувачот нема избор. Селективното склучување договори бара адекватен мандат за купувачот да може да избере добавувач, и да склучи договор само со оние кои се селектирани. Целта на селективното склучување договори е да се поттикне конкуренцијата помеѓу добавувачите. Некогаш постои колебање во употребата на селективни договори со јавните институции главно заради политички причини, бидејќи многу јавни здравствени установи не би ги задоволеле основните критериуми за селекција.

При склучување на договорите правилата треба да бидат однапред познати. Купувачот мора да издаде упатства или инструкции за типот договори, како и за типовите стимулации интегрирани во секој тип на договор. Стимулациите треба да се однесуваат на подобрување на квалитетот на здравствените услуги.

Вклучувањето квалитативни мерки придонесува кон развој и давање поквалитетни услуги. Тоа би биле формулите за пресметување степенот на искористеност на капацитетите, степенот на остварување видот и обемот на здравствени услуги, финансиски стимулации базирани на резултати, изработка и поднесување финансиски и други извештаи (клинички, финансиски, управни), степенот на фактурирање и покриеност на одобриениот буџет, времето на плаќање на обврските со процедури и периодичност за плаќање.

При склучувањето договори посебен акцент се става на трошоците и обемот на добра и услуги. Кога ќе се одредат и специфицираат според договорот, обврските треба да одговараат на дефинираниот обем на купени здравствени услуги. Преговорите треба да се одвиваат со селектираните добавувачи согласно објавениот повик за поднесување понуди за да можат повеќе добавувачи да поднесат технички и финансиски понуди. ФЗО треба да преговара поединечно со поднесувачот на понудата, т.е. здравствената установа, во врска со видот и обемот здравствени услуги кои треба да се извршат во договорниот период.

Договорот воспоставува легитимни очекувања кои треба да се почитуваат. Ако договорите не се почитуваат затоа што во буџетот на државата нема доволен обем ресурси, системот на склучување договори нема да функционира<sup>xvii</sup>.

### **Контрола на спроведувањето на договорите**

Контролата на работата според договорот, иако неопходна, може да вклучува високи трошоци. Конструктивните и континуираните релации меѓу купувачот и добавувачите се потребни и многу подобри од барањето информации кои никому не му се од корист, а со тоа се намалуваат и трошоците за вршење на контролата.<sup>xviii</sup> Потребните информации од информатичкиот систем и формалната контрола обезбедува подобра евалуација на работата според договорот.

Евалуација на работата е тековен процес кој бара соодветни вештини, процедури и упатства, за купувачот и за добавувачот кои имплицитно треба да се наведени во договорот. Купувачот треба да издаде упатства, контрола и следење на работата според договорот и да ги санкционира добавувачите кои го прекршуваат договорот. Информатичките системи примаат и складираат важни податоци за дадените услуги, квалитетот, персоналот и употребените материјални средства, пресметки и финансиски извештаи. Колку е посепцифичен договорот во оваа смисла, толку постои помал ризик за купувачот, но сепак, поголем е напорот за следење на работата. Купувачот мора да води периодичен надзор на договорот и самостојна евалуација на самото место.

Договорите мора да имаат јасни клаузули со кои им се дозволува контрола на квалитетот и почитување на барањата и стандардите за акредитација, лиценцирање и сертифицирање. Индикаторите мора да бидат објективни и лесно мерливи за да се намали административниот товар и да се измерат резултатите кои се под контрола на договорната страна. Договорите треба да содржат индикатори за мерење на административната работа и услугите за клиентите. Во овој поглед, склучувањето договори има јасна дополнителна предност на регулаторна функција.

Договорите меѓу Фондот и здравствените установи треба да содржат барања за извештаи и упатства за точно и стандардизирано пополнување на информациите. Извештајот треба да покрива теми како што се клинички интервенции со дијагностички кодови, записи за интервенциите согласно со протоколите и препишување лекови. Извештаите за здравствената статистика и јавно-здравствените податоци се од голема важност и треба да им се посвети посебно внимание при изработката со цел да се минимизира појавата на грешки. Посебно важни се давањата финансиски извештаи во согласност со упатствата дадени во договорот. Финансиските извештаи треба да кореспондираат со превземените обврски за пружање здравствени услуги по вид и обем, но тоа не треба да значи дека ЈЗУ не треба да изработува и свои интерни специфични извештаи.

Корупцијата претставува сигнификантен проблем за земјите во развој чии здравствени системи се во транзиција. Тешко е да се искорени, бидејќи овие плаќања можат да го сочинуваат главниот извор на приход за индивидуалните и институционалните добавувачи. Купувачот на здравствените услуги треба систематски да му пристапи на овој проблем. Ако не се постигне баланс, корупцијата најверојатно ќе продолжи. Измамата и постапувањето против неа може да биде нов елемент за грижа на купувачот во системот на склучување договори. Ако внимателно не се следи и контролира, добавувачите може да бидат ставени во искушение да излажат во класифицирањето на дијагнозите и извествањето. Ова се случува во сите земји, а измамата и злоупотребата, преку сметките се сериозна грижа и извор на финансиски загуби.<sup>xix</sup>

Без оглед на тоа колку се добри инспекцијата, контролата и следењето на договорите, секогаш ќе постои простор за дискусии во врска со класификацијата на епизоди, сметки и извештаи. Функционалниот систем на решавање конфликти е неопходен во договорниот систем на купување. Стапувањето на сила на договорот е критично за успехот на системот. Медијацијата и арбитражата како средства за решавање конфликти со кои се избегнува судење се корисни и како такви треба што повеќе да се применуваат.

Сепак на крајот, судскиот систем мора да биде оној кој ќе ги излечи и разреши конфликтите на објективен, легален, фер и брз начин. Крајната цел е да се избегне перцепцијата дека договорите мора да се почитуваат и дека нивното непочитување не може да пројде несанкционирано. Ако се случи ова, системот на склучување договори ќе колабира.

Ревизијата е основен контролен, испитен и корегирачки механизам во системот на склучување договори. Ја одредува границата до која здравствената установа го исполнува нивото и типот на специфични услуги, разумноста на трошоците и целокупното усогласување со условите од договорот.

#### **Менаџирање со договорите во здравството**

Менаџирањето со договорите во здравството е многу повеќе од алтернативен облик на финансирање за здравствените услуги. Всушност се работи за систем на софтверски решенија кој им овозможува на здравствените установи полесно да ги согледаат проблемите при евазијата на плаќањето за извршените здравствени услуги од страна на купувачот. Овој систем може да им помогне на здравствените установи да наплатат големи исноси секоја година, кои инаку би можеле да останат незабележани, а со тоа и ненаплатени. Иако поединечните износи може да бидат мали, сите овие мали суми, кога ќе се соберат, на крајот може да влијаат негативно врз деловното работење на здравствената установа.<sup>xx</sup>

Системот за менаџирање со договорите во здравството овозможува здравствените установи да го рационализираат времето и парите потрошени на администрација, и да се фокусираат кон она што е основно, т.е. кон обезбедување најдобри здравствени услуги за своите клиенти. Лошо планиран менаџмент на договори може да има негативно влијание врз здравствените установи.

Ако организациската кохерентност на здравствената установа е нарушена, тоа практично е невозможно да се опорави. Системот им овозможува на здравствените установи да ги избегнат овие стапици и да ја одржат својата посветеност кон обезбедување најдобри здравствени услуги. Менаџирањето со договорите во здравството е од суштинско значење за постигнување на организациските цели во ера на софистицирана технологија, и може да го намали влијанието на недостатокот на работна сила и ограничени ресурси. Здравствените установи губат милиони денари секоја година како резултат на грешки и неефикасност во нивните административни процеси. Затоа системот за менаџирање со договорите е од суштинско значење во решавањето на овие прашања.

Менаџирањето со договорите во здравството може да вклучува двоен преглед на секој договор, да се обезбеди прифатлива методологија за анализа на комплексноста на договорот и услови кои може да вклучуваат разлики во стапките на надоместок од страна на дијагностичко сродни групи (ДСГ) и одредбите кои се однесуваат на обврските на плаќачот на здравствени услуги.



## ACQUISITION OF REAL SERVITUDE OF ROAD

Jasna Mladenovska Ph.D

jasna.mladenovska@yahoo.com

**Abstract:** The writing of this article is motivated by the insufficient dedication in the legal literature to the issue of acquisition of real servitude of road as one of the oldest real servitudes. The acquisition of real servitude of road provides use of the road – the servient tenement by the person who needs it in order to use its tenement which in this case is a dominant tenement. This article should contribute for the regulation of the necessity to establish a real servitude of road where another person cannot use their tenement in a different manner. The objective is to point out the benefits of the possibility to establish a real servitude of road and the improvement of such an establishment through the long development path. The occurrence and the emergence of the real servitude of road, and of servitudes in general, are important for the overall development of the property law and the civil law in general, because the servitude of road is a property right according to which the title holder of this right is authorized to use the road - subject matter of the real servitude, in a specific manner and to a certain extent. The right to servitude of road should be understood as an autonomous right, which unlike the property right springs from it in favor of a third person – non-owner, whereby it gets a character of an autonomous subjective right to a third item. The real servitude of road as such, contains one of the existing ownership authorizations to use the road, in accordance with its purpose.

**Keywords:** real, servitude, dominant tenement, servient tenement, maintenance.

## СТЕКНУВАЊЕ НА СТВАРНА СЛУЖБЕНОСТ НА ПАТ

д-р Јасна Младеновска

jasna.mladenovska@yahoo.com

**Резиме:** Пишувањето на статијата е мотивирано од недоволната посветеност во правната литература на прашањето за стекнување на стварна службеност на пат, како една од најстарите стварни службености. Стварна службеност на пат овозможува користење на патот-послужното добро од лицето на кое му е потребно за да истото се служи со своето добро, кое во овој случај е повласно добро. Статијата треба да придонесе за регулирање на неопходноста да се воспостави стварна службеност на пат таму каде друго лице не може на поинаков пат да го ползува своето добро. Целта е да се истакнат придобивките од можноста за воспоставување на стварна службеност на пат и подобрувањето на таквото воспоставување низ долгиот развојен пат. Појавата и настанување на стварната службеност на пат а и воопшто на службеностите има значење за целокупниот развој на стварното право и граѓанското право воопшто, затоа што службеноста на пат е стварно право сперед која титуларот на тоа право е овластен да се користи со патот предмет на стварната службеност, на определен начин и во определен обем. Правото на службеноста на пат потребно е да се свати како самостојно право, кое за разлика од правото на сопственост извира од него во корист на трето лице-несопственик, со што добива карактер на самостојно субјективно право врз туѓа ствар. Стварната службеност на пат како таква, содржи една од постоечките сопственички овластувања за користење на патот, согласно со неговата намена.

**Клучни зборови:** стварна, службеност, повласно добро, послужно добро, одржувачка.

### 1. ОПШТИ НАПОМЕНИ

Службеноста на пат е стварна полска службеност. За да истата постои, мора да настане т.е да се стекне-воспостави. Нејзиното настанување и постоење е забележано уште во старото римско право. Тогаш службеноста на пат се засновувала по пат на манципација и *in jure cessio*. Освен овие два вида на непосредно засновање, постоело и посредно засновање на правото на службеноста на пат, (со придржување на тоа право), по пат на *deductio servitutis*.

За службеноста на пат, како стварна полска службеност почнувајќи од римското право па до ден денес, постојано се создавале услови за нејзино настанување, па начинот на нејзиното воспоставување и стекнување е предмет на нашата анализа.

### 2. ПОИМ ЗА СТВАРНА СЛУЖБЕНОСТ НА ПАТ

Службеноста на пат е стварна службеност која се состои во право на сопственикот на една недвижност (привилегирана ствар) за потребите на таа недвижност да врши определени дејствија врз недвижноста на друг сопственик (послужна ствар), или да бара од сопственикот на послужната ствар да



се воздржува од вршење на определени дејствија, што инаку би имал право да ги врши врз својата недвижност<sup>30</sup>, а оваа службеност е и полска зошто привилегираната ствар е од земјоделска природа<sup>31</sup>.

Правото на пат како стварна полска службеност се дели на три меѓусебно поврзани службености и тоа:

А). Право на пешачки премин како овластување да се оди по туѓо земјиште по патека пешки во одреден правец и по неа да се пропуштаат луѓе;

Б). Право на протерување на добиток преку туѓо земјиште во одреден правец, при што оваа службеност ги опфаќа сите овластувања на службеност на пешачки премин и

В). Право на коловоз, која содржи овластување да се вози, односно да се преминува, со запрешни возила, со возила на моторен погон и со други возила, како и да се пренесува товар со свои животни.

Како полска службеност може да се јави и правото на нужен премин<sup>32</sup>. Право на нужен премин може да бара сопственикот на привилегираната ствар која нема излез на јавен пат или до него може да стигне само со претерано заобиколување<sup>33</sup>. Па така, нужните премини можат да се засновуваат како право на пешачки премин, како пат за протерување на добиток или како право на коловоз, кои всушност и ја претставуваат и службеноста на пат. Притоа треба да се има предвид начелото "дека користа на привилегираната ствар треба да е поголема од штетата која се нанесува со отварање на нужниот премин преку послужното добро".

Затоа сметаме дека правото на службеност на пат како ограничување, потребно е да се сфати како самостојно право кое, за разлика од правото на сопственост, извира од него во корист на трето лице-несопственик, со што добива карактер на самостојно субјективно стварно право.

### 3. СТЕКНУВАЊЕ НА СТВАРНА СЛУЖБЕНОСТ НА ПАТ

Според Закон за сопственост и други стварни права на Република Македонија, стварните службености се засновуваат со правно дело (договор, тестамент), со одлука на државен орган и со одржувачка<sup>34</sup>, што исто важи и за стварната службеност на пат. Така да, во поглед на стекнување и кај службеноста на пат, тоа стекнување може да биде деривативно и оргинерно.

#### 3.1. ДЕРИВАТИВНО СТЕКНУВАЊЕ

Деривативно стекнување на правото на стварна службеност на пат е она кое се одвива по основ на правно дело (*negotium iuris*), каде сопственикот на привилегирана ствар своето право на службеност на туѓо послужно добро го изведува - деривира од правото на сопственост на сопственикот на послужното добро, односно со засновање на одредена правна основа по пат на правно дело, кое пак правно дело може да биде договор или тестамент.

Стварната службеност на пат се заснова со договор (*pactum*), кој треба да биде склучен помеѓу сопственикот на привилегираното добро и сопственикот на послужното добро. Со договорот на сопственикот на привилегираното добро му се дозволува за потребите на својата недвижност да може да врши одредени дејствија на послужното добро, односно сопственикот на послужната ствар да се воздржува од вршење дејствија кои инаку има право да ги врши на својата недвижност.

Договорот треба да биде склучен во писмена форма, (може да се јави и како товарен) и како даровен). Со договорот се определува во кој обем, во кои граници и во кој правец ќе се протега вршењето на службеноста на пат од страна на сопственикот на послужното добро, односно сопственикот на повласното добро во истиот обем нема да го ползува односно ќе се воздржува од пречење на службеноста на пат. Па оттаму договорот претставува *justus titulus* (правна основа). За настанување на службеност на пат е потребен и законски начин за настанување *modus acquirendi*, кој се состои во упис во катастарот на недвижности, односно во земјишните книги, (кои порано биле означени како интабулационите книги, а на подрачјето на Црна Гора се употребувала т.н. заставна книга).

Уписот во јавните книги е од конститутивен карактер. За упис е потребна согласност на сопственикот на послужно добро (*clausula intabulandi*). Ако тој не ја даде потребната согласност, сопственикот на повласното добро може одобрението за упис да го издејствува по судски пат. Во катастарот на недвижности за обележување на стварната службеност на пат, заснована со правно дело-договор, се користи ознаката 852.

Според нашата судска практика, договор на основа на кој не е извршен упис во јавните книги создава само облигационен однос и не дејствува кон совесниот стекнувач на недвижноста.

---

<sup>30</sup> Член 192 ст.2. од Законот за сопственост и други стварни права на РМ, Сл. весник бр. 18 од 2001 г.

<sup>31</sup> Член 194 ст. 2, *ibid*.

<sup>32</sup> Член 196 ст. 2 *ibid*.

<sup>33</sup> Член 196 ст. 2, *ibid*.

<sup>34</sup> Член 199, *ibid*.

Во теоријата е неспорно, а во некои законици и изрично пропишано дека, доколку послужното добро се наоѓа во сопственост, за полноважност на договорот потребна е согласност на сите сопственици, бидејќи станува збор за акт кој ги преоѓа границите на редовното управување и затоа што службеноста е неделива.

Од своја страна пак тестамент како правно дело може да биде основ за стекнување на службеност на пат на три начини и тоа:

-Кога оставителот со тестамент го обврзе наследникот или легатарот, во корист на трето лице да заснова право на службеност на некоја недвижност од оставината;

-Кога оставителот со тестамент ги обврзе наследникот или легатарот да на стекнатата недвижност засноваат право на службеност во корист на трето лице;

-Кога оставителот со тестамент една недвижност ја остава во наследство на повеќе наследници во сопственост, па на еден од нив му наложи да заснова стварна службеност во корист на останатите сопственици.

Иако во нашиот Закон за сопственост и други стварни права состојбата кога две недвижности (послужното и повласното добро) ќе се најдат кај едно лице, не е регулирана, на неа во некои законици и е посветено соодветно внимание. Така, по член 733 од Швајцарскиот граѓански законик сопственик на две недвижности може едната од нив да ја оптовари со службеност во корист на другата недвижност. Додека исто лице е сопственик на две недвижности, службеноста е притаена, нејзиниот настанок е суспендиран, но со оттуѓување на една од недвижностите службеноста се појавува со сето свое дејство и нема потреба да се склучува договор или воопшто нешто да се презема по тоа прашање.

Според Австрискиот граѓански законик кога сопственикот на повласното добро стане сопственик и на послужното добро или обратно, а службеноста не се испише од јавните книги, со подоцнежното оттуѓување на една од овие две недвижности, службеноста автоматски се активира со сите свои правни дејствија.

Според Францускиот граѓански законик можно е нешто слично, само во поглед на видливите службености, (каква што е службеноста на пат), кога сопственикот на две недвижности нив двете ги доведе во фактички однос кој одговара на службеностите на таков начин што на една од нив постави ознака, односно видлив пат кој и користи на другата недвижност, па со оттуѓување на една од нив, настанува службеност на товар или во корист на таа недвижност, доколку не е спротивно договорено (*destination de pere de famille*). Правилото важи и кога ваков физички матријален однос, сопственикот на недвижноста воспоставил во корист на нејзини делови на истата таа недвижност, па подоцна еден нејзин дел оддели и го оттуѓи.

Ова е од несомнена практична вредност и за наши услови затоа што на тој начин е полесно да се најдат решенија за односот помеѓу две недвижности, кои му припаѓаат на исто лице и нема судир на интереси на различните сопственици. Оваа можност иако не е изрично предвидена во нашиот Закон за сопственост и други стварни права, таа е содржана во одредбата со која службеностите настануваат врз основа на правно дело (договор, тестамент).

### **3.2. ОРИГИНЕРНО СТЕКНУВАЊЕ**

Оригинерно стекнување на службеноста на пат е она стекнување со кое се воспоставува службеност на едно добро или во корист на едно добро на кое или за кое претходно не постоела службеност. односно истата не се изведува од постоечка службеност. Оригинерно стекнување се врши врз основа на одлука на државен орган и врз основа на одржувачка.

#### **3.2.1. СТЕКНУВАЊЕ НА СТВАРНА СЛУЖБЕНОСТ НА ПАТ ВРЗ ОСНОВА НА ОДЛУКА НА ДРЖАВЕН ОРГАН**

Со одлука на суд или со одлука на друг државен орган, стварната службеност се утврдува кога сопственикот на привилегираната ствар, во целост или делумно, не може да ја користи таа ствар без соодветно користење на послужна ствар, како и во случаи определени со закон<sup>35</sup>.

Од тука произлегува дека стекнувањето на стварна службеност на пат се врши: со одлука на суд за делба на ствар, при постапка за раскинување на заедница на недвижности и со одлука на друг државен орган, како што е случајот со непотполна експропријација, кога органот на управата со свое решение востановува некоја стварна службеност на земјиштето-пат или зграда.

За службеностите кои се воспоставуваат врз основа на судска одлука во голем број на законици важи правилото *numerus clausus*, така што суд не може да воспоставува службености кои законот не ги предвидел. Меѓутоа, состојбите се менуваат и се појавуваат и случаи кои законот не ги предвидел, како што е случајот со правото на нужен премин, користење на туѓи недвижности за поминување на животни и слично. Од горе наведената законска определба произлегува дека службеностите на пат можат да се воспостават секогаш кога се исполнети законските услови и надвор од хипотезата на делба на недвижности. Па така во вакви случаи не се работи за законски службености кои нашиот Закон за

---

<sup>35</sup> Чл. 201, ст. 1 од Закон за сопственост и други стварни права на РМ, Сл. весник бр. 18 од 2001 г.

сопственост и други стварни права не ги ни спомнува, туку се работи за законски ограничувања на правото на сопственост.

За надомест за воспоставување на службеност и висината на таквиот надомест, нашиот Закон за сопственост и други стварни права не содржи одредби, па затоа ќе ја спомнеме регулацијата што по ова прашање ја дава стариот Закон за основните сопствено-правни односи<sup>36</sup>. Според него, на барање од сопственикот на повласното добро, судот или друг државен орган, со чија одлука се воспоставува стварна службеност, ја утврдува и соодветната надомест што сопственикот на привилегираното добро е должен да му ја даде на сопственикот на послужното добро. При утврдување на надоместот треба да се води сметка таа да биде таква што сопственикот на послужното добро да добие соодветен еквивалент за она што го трпи со востановувањето на стварната службеност врз неговата недвижност.

Според нашиот Закон за сопственост и други стварни права службеноста воспоставена со одлука на државен орган, било да е судска пресуда или одлука на друг државен орган, се стекнува со денот на правосилноста на одлуката, ако со закон не е поинаку определено.

Изречната законска одредба, дека стварната службеност востановена со одлука на суд или друг државен орган, се стекнува со денот на правосилноста на одлуката, упатува на заклучок дека ваквата одлука од тој ден има конститутивен карактер. Како такви одлуките секогаш содржат оценка за постоење на факти за воспоставување на службеноста на пат т.е. оцена за постоење на законски факти во релевантен степен во смисла на тоа дали е друг пат несразмерно поскап, дали другиот начин на премин е поповолен или поекономичен, дали заобиколувањето е претерано и сл.

### **3.2.2. СТЕКНУВАЊЕ НА СТВАРНИ СЛУЖБЕНОСТИ НА ПАТ ПО ПАТ НА ОДРЖУВАЧКА**

Стварната службеност на пат може да се стекне и на оригинален начин по пат на одржувачка. Стварната службеност се стекнува со одржувачка кога сопственикот на привилегираната ствар фактички ја остварил службеноста за време од 20 години, а сопственикот на послужната ствар не се противел на тоа<sup>37</sup>. Од тука произлегува дека за стекнување на право на стварна службеност на пат со одржувачка потребно да бидат исполнети три услови и тоа:

- а). Соодветно владение,
- б). Протек на соодветен рок на одржувачка и
- в). Непротивење на сопственикот на послужното добро.

-Владението е соодветно дури и тогаш, кога тоа не е ни совесно, ни законито, а по правило би требало барем да е совесно.

-За стекнување на право на стварна службеност на пат со одржувачка е предвиден и релативно долг рок на одржувачка а тоа е 20 години.

-И кога се исполнети наведените два условия, за стекнување на право на стварна службеност на пат по пат на одржувачка потребно е исполнување и на третиот услов, кој се состои во непротивењето на сопственикот на послужното добро на вршење на службеноста од страна на држателот на правото на стварна службеност.

Законот го регулира само стекнувањето на службености со вонредна одржувачка, како што е и службеноста на пат, и тоа на основа на владение кое не е манливо, не е неопходно истото владение да е совесно, а поготово не и да е законско, (бидејќи и совесното и законското владение се бараат кај стекнување на право на сопственост со редовна одржувачка). Тоа нешто е така бидејќи во реалноста, степен на квалификување на владението во сите случаи не е ист, некогаш владението е само право, некогаш и право и совесно, а некогаш и право и совесно и законско. Ако се дозволува стекнување на помалку квалификувано владение кое е само право би требало да се усвои правилото дека за стекнување со одржувачка на основа на квалификување на владението (кое е право, совесно и законско) доволен е пократок рок. Тоа е добро решение и е во духот на Законот, кој при стекнување на сопственост прави разлика помеѓу редовна одржувачка, (кога постои совесно, право и законско владение, каде рокот е пократок) и вонредната одржувачка (кога законитост на владението не се бара па затоа рокот за одржувачка е подолг).

Стварната службеност не може да се стекне со одржувачка ако е вршена злоупотреба на довербата на сопственикот или на држателот на послужната ствар со сила, со измама или ако службеноста е отстапена до отповик<sup>38</sup>, па тоа важи и за неможност за стекнување на тој начин и на службеноста на пат.

Не постои владение подобно за одржувачка ако службеноста е отстапена до отповик<sup>39</sup>, односно ако сопственикот дозволил (изрично или премолчено) употреба на недвижности од пријателски мотиви, ако употребата на своето добро ја толерира со цел на одржување добри односи<sup>40</sup>.

---

<sup>36</sup> Службен лист на СФРЈ бр. 6/1980.

<sup>37</sup> Член 202 од Закон за сопственост и други стварни права.

<sup>38</sup> Член бр. 202 ст. 2 од Закон за сопственост и други стварни права.

<sup>39</sup> Одлука на Врховен суд Војводина GZZ 7/76 од 25.05.1976.

<sup>40</sup> Чл. 2232 Француски граѓански законик и чл. 1369 од Етипскиот граѓански законик.

Службеноста стекната со одржувачка не може да биде од штета на оној кој доброто го прибавил пред стекнатата службеност со одржувачка да е запишана во земјишните книги<sup>41</sup>, под услов прибавителот да е совесен т.е. да не знаел нити можел да знае дека службеноста е стекната со вонкнижна одржувачка<sup>42</sup>.

Во правото е неспорно дека службеноста на пат може да се стекне со одржувачка. Доколку со закон не е пропишано нешто друго, за стекнување на службеност на пат со одржувачка целисходно се применуваат правилата за стекнување на право на сопственост со одржувачка.

#### 4. ЛИТЕРАТУРА

- [1] Европско стварно право, Просветно дело, Скопје 2009.
- [2] Гергиев Поп Д., Граѓанско и стварно право, Скопје 1971.
- [3] Групче А., Имотно (Граѓанско) право, втор дел Стварно право, Скопје, Култура 1985.
- [4] Stojanovic D., Uvod u gradansko pravo, Beograd.
- [5] Живковска Родна, Стварно право, книга 1, Европа 92, Скопје 2005.
- [6] Француски граѓански законик од Code civil 1804.
- [7] Закон за експропријација ( Службен весник на РМ бр. 95/12, 131/2012, 24/2013 и 27/2014).
- [8] Закон за катастар на недвижности ( Службен весник на РМ бр. 33/2013 и 41/2014).
- [9] Закон за сопственост и други стварни права ( Службен весник на РМ бр. 18/01 од 05.03.2001) и измени дополнувања ( Службен весник на РМ бр. 31/08, 92/08, 139/09 и 35/2010).
- [10] Коментар на Закон за сопственост и други стварни права, Гелевски Славко, Лега артис 20

---

<sup>41</sup> Чл. 1500 Австриски граѓански законик , чл. 948 Српски граѓански законик и чл. 1368 Етиопски граѓански законик.

<sup>42</sup> Решение на Врховен суд на НР. Србија GZZ 63/52 од 12.03.1955.



## THE PLACE AND THE ROLE OF SECONDARY GENERAL ACTS IN THE LEGAL SYSTEM OF LAWS

Dejan Vitanski PhD,

Law Faculty of Kicevo, University „St.Kliment Ohridski "Bitola, Republic of Macedonia,  
[dvitanski@yahoo.com](mailto:dvitanski@yahoo.com)

**Abstract:** Regulatory or the regulatory function in society is delegated as primordial mission-representative legislative body. The parliament as the highest and most important organ in the anatomy of the state body has the authority to adopt laws as a basic general legal acts, which originally originary and regulate social relations that are established between the subjects of law in different areas or segments of life. However, no legal text can be covered and regulated overall relations occurring in real life. As a rule, a law regulating the basic, essential and most crucial relationships and the norms contained therein are established powers and duties of the subjects in law. The norms, however, which specify the manner, modalities and mechanisms for forming of so determined powers and duties are contained in secondary general legal acts. So, given the fact that the law is impossible to be anticipated and incorporated all aspects, that is with him can not cover all situations that may arise from certain social segment in which he refers legislator often provides an opportunity certain provisions contained in the legislation to be further developed, refined and specified by regulations.

**Keywords:** general secondary legislation, administration, legal activity

## МЕСТОТО И УЛОГАТА НА ПОДЗАКОНСКИТЕ ОПШТИ АКТИ ВО СИСТЕМОТ НА ПРАВНИТЕ АКТИ

Доц. д-р Дејан Витански

Правен факултет-Кичево, Универзитет „Св.Климент Охридски“-Битола, Република  
Македонија, [dvitanski@yahoo.com](mailto:dvitanski@yahoo.com)

**Апстракт:** Нормативната или регулативната функција во општеството е делегирана како примордијална мисија на законодавно-претставничкиот орган. Имено, парламентот како највисок и најзначаен орган во анатомијата на државниот организам, има надлежност да ги донесува законите како основни општи правни акти, со кои изворно и оригинерно се регулираат општествените односи што се воспоставуваат меѓу субјектите на правото во различни области или сегменти на живеењето. Меѓутоа, со ниту еден законски текст не можат да бидат опфатени и регулирани севкупните односи што настануваат во реалниот живот. По правило, со закон се регулираат основните, есенцијалните и најкруцијалните односи и со нормите содржани во него се востановуваат овластувања и задолженија за субјектите во правото. Нормите, пак, со кои се определуваат начинот, модалитетите и механизмите за оживотворување на така утврдените овластувања и задолженија, се содржани во подзаконските општи правни акти. Значи, со оглед на фактот што во законот е невозможно да бидат антиципирани и инкорпорирани сите аспекти, односно што со него не можат да бидат опфатени сите состојби, кои може да произлезат од одреден општествен сегмент на кој што тој се однесува, законодавецот често предвидува можност одредени одредби содржани во законите да бидат доразработени, конкретизирани и прецизирани со подзаконски акти.

**Клучни зборови:** подзаконски општи акти, администрација, нормативна дејност

### 1. ВОВЕД

Органите на администрацијата заради успешно извршување на законите, другите прописи и општи акти на Собранието и на Владата, меѓу другите надлежности, овластени се да вршат и нормативна дејност. Во основа, нормативната дејност експлицитно означува донесување на општи правни акти (устав и закони) и таа во принцип му припаѓа на законодавниот (легислативниот) орган. Кога, пак, изразот нормативна дејност го употребуваме во административното милје, тогаш, всушност, имплицитно алудираме на подзаконските општи правни акти кои ги донесуваат административните органи, само кога со закон се овластени за тоа. Со помош на овие општи акти, органите на администрацијата го определуваат начинот на извршувањето на законите и прописите на Собранието и на Владата.

Општиот акт можеме да го определиме како средство за создавање на правото. На пример, со донесувањето уредба, правилник или наредба како правни акти се создаваат норми, кои ја сочинуваат нивната содржина. Покрај средство со кое се создава, општиот акт претставува и средство со кое се применува правото. Што значи ова? Со општите подзаконски акти се врши примена на актот што во хиерархиската подреденост е над нив, а тоа е законот. На пример, со уредбата преку доразработување и доконкретизирање, всушност се обезбедува подобра примена и оживотворување на одделни законски

одредби. Со правилникот се разработуваат одделни одредби на веќе донесен закон и се овозможува нивно извршување и применување

За да генерира правни последици, општиот акт треба да кореспондира /соодветствува со законот врз чија основа е донесен. Во тој контекст, определен општ подзаконски акт ќе се смета дека е донесен спротивно на законот во следниве случаи: 1. кога со него се забрануваат некои дејства на граѓаните, кои законски се дозволени; 2. кога актот е во колизија со законот, односно му противречи на законот; 3. кога со општиот правен акт на органот се утврдуваат поголеми задолженија од тие предвидени во законот; или 4. кога со актот се конституираат нови права и обврски спротивно на оние што ги пропишува законот.

## 2. ПОИМ И ВИДОВИ ОПШТИ АКТИ

Погледнато низ хронолошка призма, долго време во правната теорија провејувале три сфаќања во врска со овластувањата на администрацијата да донесува општи акти.

Според првото сфаќање, администрацијата не треба да донесува општи акти, односно таа не треба да поседува право на регулирање на општествените односи. Според протагонистите на ова стојалиште, во системот на правните акти не би требало да постојат подзаконските акти и целата регулативна функција би требало да биде концентрирана во законодавното тело.

Според второто сфаќање, потребно е донесување подзаконски акти, со кои поблиску и поконкретно ќе се регулираат одредени прашања содржани во законот, па согласно тоа се смета дека е целисходно на администрацијата да и се даде овластување за донесување општи правни акти. Во прилог на ова сфаќање се наведува дека законодавецот не треба докрај да ја исцрпува материјата што ја уредува, односно тој треба да ги утврди и изворно да ги регулира само основните општествени односи, а другите организациско-технички прашања би можеле поадекватно да се регулираат со подзаконски акти.

Претставниците на третото сфаќање, пак, ја потенцираат потребата од постоење подзаконски акти, но инсистираат на експлицитно одредување на позицијата на администрацијата во донесувањето општи правни акти. Значи, на административните органи треба да им се признае овластувањето да донесуваат општи правни акти. Меѓутоа, ова овластување администрацијата не треба да го изведува врз основа на генерална клаузула, туку врз основа на поединечно овластување содржано во самиот закон. Тоа всушност значи, законодавецот во секој конкретен случај да оценува дали треба подзаконски акти и каков административен акт треба да се донесе за да се обезбеди примената на законот. Во овој контекст, законодавецот треба да ги определува и димензиите, т.е. досегот на подзаконските акти и нивната правна форма и природа (Христов, А, Управно право, Скопје, 1981, стр. 87-88).

Овластувањата на органите на администрацијата за донесување општи акти, не може да се сфаќаат како нивно право да вршат законодавна функција. Нивната регулативна функција е ограничена и тие со своите акти не можат изворно да регулираат општествени односи во ниту една област на општествениот живот. Општите акти што ги донесуваат административните органи немаат карактер и правно својство на закон. Нивното донесување е врзано за посебното овластување добиено од страна на законодавецот. Притоа, може да постои т.н генерална делегација, но најчесто, администрацијата добива специјални овластувања, од случај до случај, за донесување општи акти.

Потребата од законодавно овластување на административните органи и организации за вршење регулативна функција субординирана на законот е универзална. На пример, во Германија, владата и министрите можат да остварат регулативна власт само врз основа на закон со кој се прецизираат предметот и целта на прописите што треба да се донесат. Ова правило е востановено и во Шпанија, Велика Британија, Италија, Ирска и воопшто во сите држави.

Значи, овластување мора да има и тоа по правило законско. Исклучок од ова правило, во некои земји, постои кога овластувањето не е делегирано со законот, туку директно со Уставот. Така, Уставот доделува регулаторна власт во Франција, на премиерот и на претседателот на Републиката; во Белгија, на кралот; во Грција и во Португалија, на претседателот на Републиката; во Италија и во Шпанија, на владата; итн (Фромонт, М, Административното право на земјите од Европа, (превод од француски на македонски јазик), Арс Ламина, Скопје, 2010, стр.290).

Актите на административните органи имаат секундарна улога, бидејќи тие се во функција на примена и оживотворување на законите. Администрацијата нема слободна диспозиција ниту иницијатива за нивно донесување. Некои од општите акти на администрацијата (на пример, наредбата) не интервенираат во сите случаи, туку само ограничено, т.е. во одредени случаи. Ова значи дека исклучиво само законодавецот со своите прописи врши општа интервенција – за сите случаи.

Општите правни акти што ги носат административните органи содржат општи правни норми, односно тие претставуваат општи апстрактни правни правила, кои се однесуваат на неодреден број случаи. Со нив поблиску се определува начинот на спроведувањето на законите и на другите прописи.

Општите административни акти имаат карактер на подзаконски акти, затоа што со нив не може изворно и оригинерно да се предвидуваат и утврдуваат права и обврски за граѓаните, кои претходно не биле веќе определени со закон.

Општите акти се наоѓаат во потчинета позиција во однос на постојните закони. Меѓутоа, постојат одредени исклучоци, кога уставните акти им овозможуваат на извршните органи да донесат, во некои случаи, прописи што или го менуваат или го надополнуваат законодавството на значителен начин. Имено, може да се случи, законодавната власт да им даде овластување на извршните органи за одреден период да вршат измени на законодавството во рамки на одредени специфични прашања. Во Франција, на пример, во ваков случај, прописот се нарекува одлука и станува акт од законодавен ранг, доколку подоцна е ратификуван од страна на парламентот. Во Италија и во Шпанија, пак, се нарекува законодавна уредба.

Во вонредни и итни ситуации, Уставот како највисок правен акт, на владите во некои држави, како на пример, во Италија, Шпанија и многу други, им дава овластување да донесуваат акти со „законска сила“, со кои може да ја менуваат или оспоруваат која било законска одредба, но тие мора да се трансформираат во закони во рок од шеесет дена, во спротивно ќе ги загубат ретроактивно сите вредности (Фромонт, М, Административното право на земјите од Европа, (превод од француски на македонски јазик), Арс Ламина, Скопје, 2010, стр.291-292).

Во Република Македонија, како подзаконски општи акти за чие донесување е надлежна Владата можат да се издвојат уредба, одлука, упатство, програма и заклучок, додека во подзаконски општи акти на органите на државната управа се вбројуваат правилниците, наредбите и упатствата.

Во рамките на хиерархиската подреденост, уредбата претставува најзначаен и највисок акт од групата на подзаконските општи правни акти. Во формална смисла, уредбата претставува подзаконски општ правен акт, кој го донесува извршната власт според посебна однапред определена постапка. Во земјите со претседателски систем, уредбата ја носи претседателот на државата, а во парламентарните претседателот на владата, во име на владата како колективно тело.

Во материјална смисла, пак, уредбата содржи општи правни норми, кои се во функција на конкретизација, разработка и извршувањето на одреден закон. Во зависност од тоа дали уредбата го регулира начинот на кој законската норма треба да се примени или, пак, таа претставува определено дополнување на законот, постојат два вида уредби: уредба за извршување на закон и уредба со законска сила.

Основната цел на уредбата за извршување на закон, како што и непосредно произлегува од нејзиниот назив е разработување и подобро спроведување на законот во реалниот живот. Овој вид уредби се носат врз база на т.н. извршна клаузула според која законодавното тело ја овластува владата па, дури во одредени ситуации може и изрично да и наложи да донесе уредба со која ќе ги определи начинот и механизмите за остварување на одреден закон. Значи, овде владата нема самостојни ингеренции, туку таа исклучиво се движи според упатствата дадени од законодавниот орган, искажани во соодветни правни норми. Овие уредби може да бидат донесени или врз основа на изрично законско овластување или, пак, врз основа на генерално овластување, кое владата може да го искористи во ситуации кога ќе процени дека за извршување на одреден закон е потребно донесување на уредба (Бајалчиев, Д, Вовед во правото, Скопје, 2009, стр. 348). На пример, Уредба за описот на групите и звањата на државните службеници, со која се доразработуваат и прецизираат одделни одредби од Законот за административните службеници. Имено, со законот се регулира статусот, правата, обврските и одговорностите на државните службеници, односно на лицата кои вршат стручни, нормативно-правни, студиско-аналитички, извршни, управни, управно-надзорни, плански, информативно-документациони, стручно-оперативни, инвестиционо-тековни, материјално-финансиски, информатичко-технолошки работи и друго. Согласно Законот, службениците најнапред се класифицираат во вертикално распоредени групи според сложеноста и значењето на работите што ги извршуваат, а потоа во рамките на секоја група се делат по звања. Ако останеме само на законската определба, не е јасно кои работни задачи спаѓаат во надлежност на секоја од групите, ниту пак се определуваат службените овластувања и должности кои влегуваат во рамки на секое од звањата поодделно. Ваквите аспекти ќе бидат прецизно разработени со Уредбата за описот на групите и звањата на службениците.

За разлика од овој вид уредби, уредбата со законска сила, според содржината или материјата што ја регулира, всушност, претставува своевиден закон во материјална смисла. Таа се носи или врз основа на уставно овластување, или, пак, врз основа на одлука на законодавно-претставничкото тело, со што на извршната власт и се делегира дел од законската регулатива. Со уредба со законска сила Владата уредува прашања од надлежност на Собранието во случај на воена или вонредна ситуација, доколку поради објективни причини не постои можност Собранието да заседава. Но ова е случај само во посебни, исклучителни ситуации. Доколку ваквиот исклучок би се протежирал како правило, тогаш би дошло до дезавуирање и подривање на улогата на законодавниот орган и до маргинализирање на неговата суштествена мисија.



Со одлука Владата одлучува за одделни прашања и мерки за извршување на законите. Со овој акт, исто така, може да се основаат стручни и други служби за потребите на Владата, на министерствата и на другите органи на државната управа.

Со помош на упатство, Владата го пропишува начинот на работа на министерствата и на другите органи на државната управа.

Преку програмата како подзаконски акт се регулираат одделни прашања од надлежност на Владата за кои е потребно утврдување на динамика и рокови. Во програмата е инкорпориран и финансиски план во врска со нејзината реализација.

Заклучок најчесто се донесува во случаи кога Владата: заема ставови по прашања што ги претресувала на седница; утврдува мислења по предлозите на закони и други прописи и по материјали што до Собранието ги поднеле други овластени предлагачи; одлучува по определени прашања за внатрешната организација и односи во Владата; ги определува задачите на министерствата и на органите на државната управа и задачите на своите служби; заема ставови во врска со прашањата од своја надлежност и сл (Витански, Д, Јавна и државна администрација, второ издание, Скопје, 2014, стр. 73).

Во примената на законите, органите на администрација можат, кога за тоа се овластени, да донесуваат поблиски правни акти, како што се: правилник, наредба и упатство.

Правилникот претставува општ акт, кој се донесува заради извршување на закон, односно со него се разработуваат одделни одредби на веќе донесен закон и се утврдува начинот на нивното извршување, но не за целината на прописот, туку само за поединечни негови одредби. Со правилникот може да се одреди и поблиската внатрешна организација на работењето во органот на администрацијата (на пример, Правилник за организација на работата, Правилник за систематизација на работните места). Во секој административен орган, како и организација што врши јавни овластувања, постои Правилник за организација и систематизација на работните места. Зошто? Доколку со закон таксативно би се определиле сите работни места во огромното множество државни органи и јавни организации, тогаш законот би се претворил во една бескрајно долга низа од норми, што значи ваквиот потфат на законодавецот би претставувал илузија и невозможна мисија. Органите најчесто се формираат врз база на т.н ресорен принцип, при што во стварна надлежност им се делегираат само работи од определен општествен сегмент. Поради различната природа и спецификите во извршувањето на работните задачи, не може да се воспостави унифициран образец на работни места во сите органи и организации. На пример, меѓу Министерството за внатрешни работи, Министерството за образование, Министерството за здравство, Агенцијата за храна и ветеринарство, Управата за јавни приходи, и покрај фактот што претставуваат класични државни/административни органи, не може да се повлече заеднички именител, односно не може да се најдат допирни конвергентни точки во поглед на нивните надлежности. Во сите наведени органи, на пример, има потреба од инспектори. Во МВР има потреба од инспектори за економски криминал, за недозволена трговија со дроги, за малолетничка деликвенција, за крвни деликти итн, во Министерството за здравство има потреба од здравствени и санитарни инспектори, во Министерството за образование просветни инспектори, во Агенцијата за храна и ветеринарство, пак, инспектори кои вршат надзор врз законитоста на работењето на субјектите кои произведуваат храна и ги контролираат стандардите за квалитет и сл. Разликата меѓу сите нив е во тоа што, едни се работните задачи и образовниот профил на инспекторот за крвни деликти, сосема различни се работните задачи и образовниот профил на просветниот инспектор, или на инспекторот за храна. Поради ова, како нужна и целесходна се јавува потребата секој орган да има Правилник за систематизација на работните места, во кој точно ќе бидат конкретизирани местата, како и условите кои треба да ги исполнуваат вработените за успешно да одговорат на законски детерминираниот квантум на надлежности.

Или, секој административен орган може да пристапи кон донесување Правилник за стручно оспособување и усовршување на вработените. Поради фактот што во законот се содржани само мал број одредби со кои начелно се регулира ова прашање, тоа, пред се, се одредбите со кои се утврдува дека право и должност на државниот службеник е стручно да се оспособува и усовршува во согласност со потребите на органот во кој е вработен; дека обуката се спроведува врз основа на годишна програма која ја донесува органот во тековната за наредната година по претходно добиено мислење од страна на Министерството за информатичко општество и администрација; средствата и финансиската конструкција за обуките се обезбедуваат во буџетот на државата, како и во буџетот на општините и др. Ако останеме само на законската определба, многу прашања остануваат замаглени, недоречени и непрецизирани. На пример, дали сите кадри треба да се подведат под ист вид на обука, ако не, каков вид на обука им е потребен на вработените кои заземаат различни звања на хиерархиската скала (општа, специјализирана или друг вид), затоа што, на пример, раководителот на сектор, државниот советник или државниот секретар кои го сочинуваат врвот на административната пирамида не може да имаат потреба од иста обука како и помладиот соработник или, пак, помладиот референт. Понатаму, во кој временски интервали би се вршела обуката, како би се обезбедил континуитет, еднообразен квалитет, флексибилност, кои институции и субјекти би биле акредитирани, лиценцирани и овластени за

изведуваче на обуките, на кои начини, модалитети, со кој технолошки средства и механизми би се вршело стручното оспособување итн. Сите овие и ред други прашања, може да бидат прецизно утврдени, разработени и регулирани со правилник.

Наредбата, исто така, претставува подзаконски општ акт, кој се донесува заради извршување на одделни одредби на законот, на другите прописи и општи акти. Со неа се наредува или се забранува одредено постапување во една одредена ситуација која има општо задолжително значење за сите граѓани на одредена територија. На пример: наредба за мобилизација во случај на војна; наредба за вакцинација на населението во случај на појава на некоја заразна болест; наредба за евакуација на населението од одредено подрачје во случај на некоја елементарна незгода итн. Наредбата може да има и ограничено важење во просторот. На пример, наредбата за забрана на движење на добиток во случај на појава на заразна болест може да биде ограничена само за определен простор, каде што болеста е присутна. Во наредбата може да се фиксира и времето на нејзиното важење. Тоа е во случај кога, на пример, со наредбата се наложува забрана на движење во шумите, како превенција за спречување пожари, при што оваа наредба ќе важи само за определен период на време, што значи по истекот на определеното време забраната престанува.

Со правилникот и со наредбата, за граѓаните, како и за трговските друштва и установите и другите организации не може да се востановуваат права и обврски, кои не се засновани врз основа на закон.

Управното упатство по својот карактер, исто така, претставува општ акт на органите на администрацијата со кој тие заради успешно извршување на одделни одредби на законите, прописите и на другите општи акти, го пропишуваат начинот на работата и извршувањето на работите, при што тие се задолжителни за органите на администрацијата на кои им се упатени. Значи, овој вид упатства ги обврзуваат субјектите на кои им се упатени.

Стручното упатство, односно инструкцијата е акт кој, по правило, нема карактер на задолжително правило. Стручното упатство, всушност, претставува мерка на повисокиот орган на администрацијата во укажувањето стручна помош на пониските органи (Гризо, Н, Гелевски, С, Давитковски, Б, Павловска Данева, А, Административно право, Скопје, 2008, стр. 331). Со овој акт, хиерархиски понискиот орган се упатува како да ја организира службата и стручната работа, или пак му се упатуваат правила за начинот на извршување на одделни работи. Актот со кој се дава инструкција произлегува од нужноста за поврзување, соработка и заемна помош од страна на повисоките и на пониските органи на администрацијата.

### 3. ЗАКЛУЧОК

Прашањата и дилемите, кои биле иницирани во врска со потребата за постоење на подзаконски општи правни акти, денес, и во рамки на правната теорија и во компаративната правна практика се веќе апсолвирани. Тоа значи, дека овие акти се етаблирани и вградени во битието и во супстратот на повеќето правни поредоци.

Креирањето општи акти претставува исклучителна важна дејност на администрацијата. Тие се есенцијален елемент на правната компонента во функционирањето на администрацијата, односно продукт на административното дејствување, без кој не може да се почувствува импулсот, творештвото, креативноста и инвентивноста на државното управување. Ваквите акти имаат својство на правни акти, што значи со нив може да се создаваат, менуваат или престануваат одредени правни односи или правни ситуации.

Подзаконските правни акти заземаат значајно место во хиерархиската пирамида на правните акти воопшто, односно тие гравитираат околу централното јадро во физиономијата на правниот систем. Без нивно донесување, многу општи правни норми и законски одредби би останале како апстрактни конструкции, без можност успешно да се оживотворат во реалниот живот. Меѓутоа, ваквите правни акти имаат секундарна улога и интенцијата при нивното донесување треба да биде тие да се стават во функција на подобра примена и оживотворување на законите. Општите административни акти имаат карактер на подзаконски акти, затоа што со нив не може изворно и оригинерно да се предвидуваат и утврдуваат права и обврски за граѓаните, кои претходно не биле веќе определени со закон. Со нив може само да се определуваат начинот, модалитетите и механизмите за остварување на законски утврдените овластувања и задолженија на субјектите на правото.

### 4. ЛИТЕРАТУРА

[1] Витански, Д, Јавна и државна администрација, второ издание, Скопје, стр. 73, 2014.

[2] Витански, Д, Јавна и државна администрација, прво издание, Кичево, 2013

[3] Фромонт, М, Административното право на земјите од Европа, (превод од француски на македонски јазик), Арс Ламина, Скопје, стр. 290, 291-292, 2010

[4] Гризо, Н, Гелевски, С, Давитковски, Б, Павловска Данева, А, Административно право, Скопје, стр. 331, 2008.

- [5] Бајалциев, Д, Вовед во правото, Скопје, стр. 348, 2009.  
[6] Христов, А, Управно право, Скопје, стр. 87-88, 1981.

## JURIDICAL-PENAL APPROACH TO THE JUVENILE DELINQUENCY ACCORDING TO THE PENAL LEGISLATION OF MACEDONIA

Ersin Sulejmani, MSc

Regional centers for crisis management-Gostivar, [ersinsulejmani1@gmail.com](mailto:ersinsulejmani1@gmail.com)

**Abstract:** As many other countries in the world, Macedonia too, is coming across many negative experiences. One of its experiences is the occurrence of the crime among the youth, also known as the juvenile delinquency. Juvenile delinquency terminology implies expression, behaviour and the conduct by minors (including the age between 14 and 18 years old) which are illegal and divergent to the moral and the norms of their living area. In the contemporary world a special attention is paid to the juvenile delinquency due to their age and the psychological development level of the minors. This category of minor crime committers are being specifically treated by the competent Institutions, differently from major crime committers, firstly by the material penal code, then in the penal proceedings at the competent courts and finally by the Institutions for execution of the penal sanctions.

This paper reviews important issues on juvenile delinquency, jurisdictional-penal perspective of the juvenile delinquency according to the penal legislations of the Republic of Macedonia.

The study represents an analysis of the penal legislation of the Republic of Macedonia and the scientific literature from many authors as well as the laws that consist of data concerning juvenile delinquency as one negative phenomenon that every country in the world is battling with, where Macedonia as one country which is in the transition process is part of, and is also battling consistently this deviant phenomenon among the minors, which will be additionally represented in the study.

**Keywords:** Republic of Macedonia, Juvenile delinquency, penal legislation, crime, competent institutions.

## VËSHTRIMI JURIDIKO-PENAL I DELIKUENCËS SË TË MITURVE SIPAS LEGJISLACIONIT PENAL TË MAQEDONISË

M-r Ersin SULEJMANI

Qendra Regjionale për Menaxhim me Kriza-Gostivar, [ersinsulejmani1@gmail.com](mailto:ersinsulejmani1@gmail.com)

**Abstrakt:** Si çdo vend në botë, ashtu edhe Republika e Maqedonisë po ballafaqohet me dukuri të shumta negative. Një ndër to është edhe prania e kriminalitetit sidomos të delikuncës së të miturve. Me termin delikuenca e të miturve nënkuptojmë shprehjet, sjelljet veprimet e personave të moshës së mitur (që përfshin moshën prej 14 deri 18 vjeç) që bien ndesh me moralin, zakonet dhe ligjet e mjedisit ku jetojnë. Duke u bazuar në moshën dhe në shkallën e zhvillimit psikik të kryerësve të mitur, delikuncës së të miturve në shoqërinë bashkohore i kushtohet një kujdes të posaçëm. Kjo kategori e kryerësve të veprave penale kanë një trajtim veçantë nga institucionet kompetente për dallim nga kryerësit madhorë, duke filluar nga e drejta penale materiale, pastaj në procedurën penale pranë gjykatave kompetente dhe në fund edhe nga institucionet e ekzekutimit të sanksioneve penale.

Punimi trajton çështje të rëndësishme për delikuncën e të miturve, në veçanti vështrimin juridiko-penal të delikuncës së të miturve sipas legjislacionit penal të Republikës së Maqedonisë.

Ky punim paraqet një analizë të legjislacionit penal të Republikës së Maqedonisë dhe të literaturës shkencore të autorëve të ndryshëm si dhe ligje që përmbajnë të dhëna për delikuncën e të miturve si një dukuri negative me të cilën ballafaqohet çdo vend në botë ku bën pjesë edhe Republika e Maqedonisë si vend që është në procesin e tranzicionit, të cilat në vazhdim do të paraqiten më detalisht e cila në një mënyre edhe e lufton këtë dukuri devijuese tek të miturit.

**Fjalët kyçe:** Republika e Maqedonisë, delikuenca e të miturve, legjislacioni penal, vepra penale, institucionet kompetente.

### 1. HYRJE

Kriminaliteti në përgjithësi, në veçanti delikuenca e të miturve konsiderohet si dukuri shoqërore e ndërlikuar që kërkon studim sistematik, profesional dhe të mirëfillt, me qëllim të ndriçimit të gjenezës së saj dhe faktorëve determinues. Delikuenca e të miturve meriton një kujdes të posaçëm për dallim nga kriminaliteti i të rriturve sepse të miturit akoma gjenden në fazën e zhvillimit dhe të formësimit biopsiqik dhe nuk mund të kuptojnë plotësisht peshën e veprës penale. Të kuptohet mirë personaliteti i të miturit si kryerës i veprës penale ose të kundërvajtjes nuk do të thotë të tolerohet ose të falet sjellja delikuede e tyre, por që ata të trajtohen me rregull gjatë procedurës dhe që edhe më rregullsisht të bëhet zgjedhja e masës të cilën ndaj tyre duhet aplikuar dhe në fund që masa e shqiptuar të zbatohet edhe më drejt.<sup>43</sup> Kështu që edhe shoqëritë bashkëkohëse janë të preokupuara në luftimin efikas edhe të këtij lloji të kriminalitetit.<sup>44</sup>

<sup>43</sup> Dr. Vesel Latifi, Kryerës i mitur të veprave penale dhe pozita e tyre në legjislacionin penal, “E drejta”,

Edhe pse shkalla e rrezikshmërisë shoqërore, dhe veprat penale të të miturve janë të njëjta, a disa herë edhe më të rrezikshme se veprat penale të të rriturve, por prap ata kanë një tretman të veçant. Kjo nga fakti se personat e mitur akoma gjenden në fazën e zhvillimit dhe të formësimit të tyre biopsikik dhe si të tillë nuk janë në gjendje që plotësisht të kuptojnë rëndësinë e veprës dhe t'i kontrollojnë sjelljet e tyre.

Qëllimi kryesor i temës është zbulimi dhe evidentimi i formave të reja të kësaj dukurie kriminale, shkaqet e paraqitjes si dhe propozimin e masave për luftimin e tyre.

## 2. KUPTIMI I DELIKUENCËS SË TË MITURVE

Në Republikën e Maqedonisë ekziston ligji i posaçëm për të miturit i cili ka filluar të zbatohet nga 1-shtatori i vitit 2008, sipas së cilës i mitur është çdo person në moshë deri në 18 vjet, i cili sipas Konventës për të drejtat e fëmijës konsiderohet si fëmijë.<sup>45</sup>

Mosha e të miturve përfshin moshën prej 14 deri 18 vjeç. Persona të mitur konsiderohen të gjithë ata persona të cilët në kohën e kryerjes së veprës penale e kanë mbushur moshën 14 vjeçare, por nuk e kanë mbushur moshën 18 vjeçare.

Pra, i mitur është çdo person në moshë deri në 18 vjet, i cili sipas Konventës për të drejtat e fëmijës konsiderohet si fëmijë.<sup>46</sup> Personat të cilët janë nën moshën 14 vjeçare llogariten fëmijë dhe ata nuk i nënshtrohen përgjegjësisë penale kurse ata që i kanë mbushur 18 vjeç llogariten si të rritur dhe përgjigjen për çdo sjellje dhe veprim të kundërligjshëm. Fëmijë është secila gjallesë njerzore i cili nuk ka mbushur tetëmbëdhjetë vjet jetë, nëse në bazë të ligjit që i dedikohet fëmisë, mosha madhore nuk fitohet më herët.<sup>47</sup>

Pra, elementet e definicionit të delikucencës së të miturve janë :

1. Mosha e delikuentit është element e cila, shërben për të dalluar delikucencën e të miturve nga kriminalitetet e llojeve të tjera.
2. Veprimtaria delikucente ka të bëjë me sjellje antishoqërore dhe të kundërligjshme.

Një krim kupton një sjellje (veprim ose mosveprim) të dënueshëm nga ligji në bazë të sistemit juridik përkatës.<sup>48</sup> Sipas autorit M.Milutinoviç delikucenca e të miturve në kuptimin e ngushtë është “çdo sjellje e të miturit (mbi 14 vjeç dhe deri më 18 vjeç), e cila sulmon vlera shëndetësore, fizike, materiale, pronësore dhe dinjitetin e njeriut tjetër si dhe vlerat morale dhe ligjore të një shoqërie të caktuar.<sup>49</sup>

Ndërkaq, sot me këtë term kuptojmë përgjithësisht shprehjet, sjelljet dhe veprimet e përsëritura të të miturve që bien ndesh me moralin, zakonet dhe ligjet e mjedisit ku jetojnë. Ka pasur mjaft tentime që të përcaktohet dhe të shpjegohet saktësisht domethënia e delikucencës së të miturve, mirëpo është parë se një përcaktim i tillë nuk është mundur, ngase definicioni varej shumë nga sistemet dhe ligjet e shtetit ky kryhen. Pra, çdo vend i ka konceptet e veta specifike të nocionit të sjelljeve sociopatologjike të të miturve dhe kufi të ndryshëm moshash.

Ky nocion dallohet nga vendi në vend, ajo që në një vend konsiderohet sjellje sociopatologjike e të miturve, në vend tjetër nuk merret si e tillë, kështu që koncepti i delikucencës së të miturve është i gjërë.

## 3. TRAJTIMI JURIDIKO-PENAL I DELIKUENCËS SË TË MITURVE

Përveç personave madhorë si kryerës të veprave penale janë edhe personat e mitur. Trajtimi juridiko-penal i të miturve është më i butë se kryerësit madhorë, për shkak se të miturit ende janë në fazën e zhvillimit dhe të formësimit të tyre biopsikik dhe si të tillë nuk janë në gjendje që plotësisht ta kuptojnë peshën e veprës dhe të kontrollojnë sjelljet e tyre, edhe pse për nga shkalla e rrezikshmërisë shoqërore veprat penale janë të njëjta, a në disa raste edhe më të rrezikshme se veprat penale që kryhen nga personat e rritur. Rëndësi të veçantë ka edhe pozita e kryesve të mitur të veprave penale në legjislacionin penal të një vendi.<sup>50</sup> Trajtimi juridiko-penal i delikucencës së të miturve ka si qëllim primar preventivën dhe risocializimin e të miturve.

Gjatë zhvillimit historik të sistemeve të ndryshme juridike të shteteve konkrete, të miturit kanë pasur një trajtim shumë më të butë se personat madhorë.<sup>51</sup> Përgjegjësjia penale e të miturit vin në shprehje në periudhën kur paraqiten shkollat e para për të drejtën penale.<sup>52</sup>

Kriminaliteti i të miturve është pjesë përbërëse e kriminalitetit në përgjithësi<sup>53</sup> dhe në bazë të shumë karakteristikave duhet të ketë një trajtim të posaçëm për dallim nga kriminaliteti i të rriturve.

---

nr.3, 1996, Prishtinë, fq.14

<sup>44</sup> Dr. Ismet Salihu, Edrejta penale për të mitur, Prishtinë, 2005, fq 12

<sup>45</sup> Ligji për të drejtën e të miturve i Republikës së Maqedonisë, (përkthim në gjuhën shqipe) Shkup, 2004, neni 12 par.1 al.1

<sup>46</sup> Ligji për të drejtën e të miturve i Republikës së Maqedonisë, (përkthim në gjuhën shqipe) Shkup, 2004, neni 12, fq.68

<sup>47</sup> Konventa e të drejtave të fëmijës, e aprovuar nga OKB-ja më 6 korrik, 2003, pjesa parë, neni 1, fq. 7

<sup>48</sup> Tërësia e rregullave minimale të Kombeve të Bashkuara në lidhje me dhënien e drejtësisë për të mitur (Rregullat e Pekinit) të aprovuar nga Asambleja e Përgjithshme të OKB-së në vitin 1985, Neni 1.4

<sup>49</sup> Dr. Milutinovic, Kriminologjia, Prishtinë, 1982, fq.279

<sup>50</sup> Dr. Vesel Latifi, Disa vrojtme mbi sjelljet delikucente të të miturve dhe fëmijëve, “ E drejta “, nr.1, 1997, Prishtinë, fq.27

<sup>51</sup> Dr. Vesel Latifi, Kryerësit e mitur të veprave penale dhe pozita e tyre në legjislacionin penal, “ E drejta “nr.3, 1996, Prishtinë, fq.14

<sup>52</sup> Mr. Tatjana Velkova, Povtorot kaj maloletnite storiteli na krivicni dela, Shtip, 1999, fq.51

Ndikim të veçantë për hartimin e ligjit të posaçëm për të drejtën e të miturve ka pasur edhe konsolidimi i ligjeve të Republikës së Maqedonisë me atë të Unionit Europian dhe më në fund trajtimi i të miturve shkëputet nga Kodi Penal i vitit 1996 dhe rregullohet në mënyrë të veçantë me Ligjin për të drejtën e të miturve të Republikës së Maqedonisë e cila ka hyrë në fuqi më 20 korrik 2007 kurse filloj të zbatohet prej 1 shtatori të vitit 2008. Me këtë ligj parashihen masat për mbrojtjen e të miturit, viktimë e veprave penale dhe masat për parandalimin e devijimit të të miturve.<sup>54</sup>

Në Republikën e Maqedonisë si të mitur llogariten personat prej moshës 14-18 vjeçare, kurse personat nën moshën 14 vjeçare llogariten fëmijë dhe përjashtohen nga përgjegjësia penale. Të miturit që janë penalisht të përgjegjshëm ndahen në dy grupe:

1. Të mitur të rinjë janë të moshës prej 14-16 vjeçare dhe ndaj tyre gjykata mund t'u shqiptojë vetëm masa edukuese  
2. Të mitur më të vjetër janë të moshës prej 16-18 vjeçare dhe ndaj tyre u shqiptohet masa edukuese, kurse për veprat penale për cilat Kodi penal i Republikës së Maqedonisë parasheh dënim me burgim mbi 5 vjet, edhe dënimi me burg për të mitur.<sup>55</sup>

#### 4. KARAKTERISTIKAT DHE PARIMET THEMELORE TË SË DREJTËS PENALE PËR TË MITUR NË REPUBLIKËN E MAQEDONISË

Drejtat penale bashkohore parashohin dispozita të posaçme penalo-juridike për kryersit e mitur të veprave penale, të cilat dallohen nga dispozitat që u referohen kryerësve madhorë.<sup>56</sup> Si karakteristika themelore të drejtës penale për të mitur llogariten:

a) Ideja dominuese në drejtën penale të për të mitur është ideja e edukimit, përmirsimit dhe ndihmës së të miturit.<sup>57</sup> Kjo karakteristikë qartazi shihet edhe në nenin 2 të Ligjit penal për të mitur të Maqedonisë.

b) Përjashtimi i përgjegjësia penale për kryersit e veprave penale të cilët në momentin e kryerjes së veprës penale kanë mbushur 14 vjeç. Për kryersit e mitur të rinjë 14-16 vjeçare shqiptohen vetëm masat edukuese. Neni 28 paragrafi

1 i Ligjit për të mitur të Maqedonisë thotë : Ndaj të miturit të rinjë për veprim që me ligj është përcaktuar si vepër penale mund të shqiptohet vetëm masa edukuese.<sup>58</sup>

c) Përparësi jepet shqiptimit të masave edukuese për dallim të shqiptimit të burgimit të të miturve. Në Maqedoni burgu si dënim ndaj delikuentit të mitur shqiptohet rrallë dhe atë vetëm ndaj miturve më të vjetër dhe për vepër penale ku dënimi është mbi 5 vjet burg.

d) Autorizimet e gjëra të organeve të ndjekjes dhe të gjykimit (prokuroria dhe gjykatat) që në kuadër të kompetencave të tyre të zgjedhin llojin e sanksionit më të përshtatshëm ndaj të miturit. Me autorizime të gjëra nënkuptojmë jo vetëm zgjedhjen e sanksionit që më shumë i përgjigjet personalitetit të të miturit, por edhe në ndjekjen e aplikimit dhe miratimit të vendimeve plotësuese për ndryshim të tretmanit.<sup>59</sup>

e) Karakteristika e pestë e së drejtës penale për të mitur manifestohet në faktin se për kryerësit e mitur të veprave penale ekzistojnë organe të posaçme të jurisprudencës që kanë detyrë luftimin e kriminalitetit të të miturve. Në polici ekzistojnë sektorë të veçantë që mirret vetëm me delikuentët e mitur. Procedurën gjyqësore për të miturit e udhëheq trupi gjykues i përbërë prej gjyqtarit për të mitur dhe gjyqtarëve laik. Për dallim nga procedura e përgjithshme penale, ndaj të miturve zhvillohet procedurë e veçantë penale e cila dallohet si nga struktura, ashtu edhe nga vendimet dhe pyetjet që parashtrihen gjatë procedurës.<sup>60</sup> Procedura penale për të mitur kalon në tre faza dhe atë: procedurën përgaditore, pas së cilës prokurori publik paraqet propozimin për ndjekje, mandej procedurën para trupit gjykues për të mitur (shqyrtim gjyqësor) dhe procedurën sipas mjetit juridik.<sup>61</sup>

Ligji për të drejtën e miturve të Maqedonisë për delikuentët e mitur kërkon respektimin e këtyre parimeve:<sup>62</sup> Kompetenca lëndore në procedurë për të mitur rregullohet me dispozita të përgjithshme të Kodit të Procedurës Penale.<sup>63</sup>

Gjatë caktimit të gjykatës ku do zhvillohet procedura penale ndaj të miturve meret parasysh vendbanimi i të miturit (*forum domicili*), por nëse nuk i dihet vendbanimi atëherë mirret parasysh gjykata e vendqëndrimit të tij.

---

<sup>53</sup> Dr. Vesel Latifi, Kriminologistika, Prishtinë, 2004, fq. 135

<sup>54</sup> Ligji për të drejtën e të miturve i Republikës së Maqedonisë (përkthim në gjuhën shqipe) Shkup, 2004, neni.1, parag. 2

<sup>55</sup> Dr.Zoran Sulejmanov, Makedonska Kriminologija,2000, fq.593

<sup>56</sup> Dr.Ismet Salihu, Edrejta penale për të mitur, Prishtinë, 2005, fq 22

<sup>57</sup> Vllado Kambovski , Maloletnicko Kazneno Pravo, Shkup, 2002, fq.1023

<sup>58</sup> Ligji për të drejtën e të miturve i Republikës së Maqedonisë (përkthim në gjuhën shqipe) Shkup, 2004, neni.28, parag. 1

<sup>59</sup> Vllado Kambovski , Maloletnicko Kazneno Pravo, Shkup, 2002, fq.1035

<sup>60</sup> Zoran Sulejmanov, Krivicno Procesno Pravo, Shkup, 2002, fq.452

<sup>61</sup> Ejup Sahiti, E drejta e procedurës penale, Prishtinë, 2005, fq.257

<sup>62</sup> Ligji për të drejtën e të miturve i Republikës së Maqedonisë (përkthim në gjuhën shqipe) Shkup, 2004, kreu i parë, pika 3 "Parimet themelore", fq.67

<sup>63</sup> Ejup Sahiti, E drejta e procedurës penale, Prishtinë, 2005, fq.257

## 5. PËRFUNDIMI

Parandalimi i delikuencës së të miturve, ka rëndësi të posaçme në vet shoqërin sepse të miturit janë ardhmëria e një populli. Kështu që pa rini të shëndoshë nuk kemi edhe shoqëri të shëndoshë.

Institucionet e Republikës së Maqedonisë për të parandaluar kriminalitetin e të miturve në një masë të konsideruar duhet që kësaj dukurie t'i kushtojnë një kujdes të posaçëm, duke bërë përpjekje më të mëdha me një qasje të gjithëmbarshme për të ndikuar me programe dhe politika të mirëfillta për të parandaluar, penguar dhe luftuar më denjësisht këtë dukuri të dëmshme me tendencë në rritje, për të evituar pasojat e mëvonshme që shoqëria mund t'i ketë, përfshirë mbulimin e shpenzimeve për trajtimin e tyre.

Mendoj se çështja e delikuencës së të miturve duhet të veshtrohet me shumë kujdes, pasi që kemi të bëjmë me një brez të personave që është në formim e sipër dhe ndaj të cilit për herë të parë fillojnë sanksionet penale si masa ndëshkuese. Kjo dukuri duhet të vlerësohet edhe në aspektin multidimensional, pasi që trajtimi i kriminalitetit është një dukuri komplekse dhe në një mënyrë e ndërlikuar për të gjitha kategoritë njerëzore nga të miturit deri te personat e rritur si kryerës të veprave penale, pasi që kemi të bëjmë me ambiente të përbashkëta, jetese, veprimtarie, shkollimi ku medoemos këto shkaqe dhe faktorë kushtëzojnë njëri tjetrin.

Për luftimin dhe parandalimin e kryerjes së veprave penale nga ana e të miturve institucionet kompetente duhet që në masë të madhe të respektojnë dhe të zbatojnë parimet e lartpërmendura.

## 6. LITERATURA

- [1] Kambovski. V, Maloletnicko Kazneno Pravo, Shkup, 2002.
- [2] Latifi. V, Kryerës të mitur të veprave penale dhe pozita e tyre në legjislacionin penal, Revista "E drejta" nr.3, Prishtinë, 1996.
- [3] Latifi. V, Disa vrojtime mbi sjelljet delikuede të të miturve dhe fëmijëve, Revista, "E drejta" nr.1, Prishtinë, 1997.
- [4] Latifi. V, Kriminalistika, Prishtinë, 2004.
- [5] Ligji për të drejtën e të miturve të Republikës së Maqedonisë (përkthim në gjuhën shqipe), Shkup, 2004, nr.87/07.
- [6] Milutinovic. M, Kriminologjia, Prishtinë, 1982.
- [7] Salihu. I, E drejta penale për të mitur, Prishtinë, 2005.
- [8] Sahiti. E, E drejta e procedurës penale, Prishtinë, 2005.
- [9] Sulejmanov. Z, Kazneno procesno pravo, Shkup, 2002.
- [10] Sulejmanov. Z, Makedonska Kriminologjia, Shkup, 2000.
- [11] Velkova. T, Povtorot kaj maloletnite storiteli na krivicni dela, Shtip, 1999.
- [12] Konventa e të drejtave të fëmijës, e aprovuar më 6 korrik, 2003.
- [13] Tërësia e rregullave minimale të Kombeve të Bashkuara në lidhje me dhënien e drejtësisë për të mitur (Rregullat e Pekinit), të aprovuara nga Asambleja e Përgjithshme e OKB-së në vitin 1985.

## HISTORICAL DEVELOPMENT OF CONTRACTS IN MACEDONIA

Jasna Mladenovska Ph.D

jasna.mladenovska@yahoo.com

**Abstract:** The writing of this article is motivated by the need to perceive the issue on the occurrence and the historical development of contracts on the territory of present-day Republic of Macedonia. The article should contribute for better perception of the occurrence and the development of contracts since ancient times to this date, as our everyday reality. The objective is to point out the historical beginnings and contributions of the regulation of contracts and their everyday improvement throughout the long developmental path. The occurrence and the historical development of agreements is important for the overall development of contract law on the territory of Macedonia, starting from common law, Roman law, Byzantine law, Ottoman law, Serbian law, Yugoslav law, up to the law of the independent Republic of Macedonia. The study of the emergence of agreements as an institute of the law of obligations is imposed as essential in terms of the need to perceive the development of social relations and the demands that arise as a result of their development, accompanied by a legal security that accompanies the contract law in its developmental dynamics. The social-economic relations conditioned the agreements to experience a specific modification in the emergence, during their development, and this modification is a subject matter of this analysis.

**Keywords:** agreements, development, Roman law, territory, form.

## ИСТОРИСКИ РАЗВОЈ НА ДОГОВОРИТЕ ВО МАКЕДОНИЈА

Д-р Јасна Младеновска

jasna.mladenovska@yahoo.com

**Резиме:** Пишувањето на статијата е мотивирано од потребата од осознавање за прашањето за појавата и историскиот развој на договорите на територијата на денешната Република Македонија. Статијата треба да придонесе за подобро согледување на појавата и развојот на договорите од античкото време па се до ден денес, како наша секојдневна реалност. Целта е да се истакнат историските почетоци и придобивки од регулирањето на договорите и нивното секојдневно подобрување низ долгиот развоен пат. Појавата и историскиот развој на договорите има значење за целокупниот развој на договорното право на територија на Македонија, започнувајќи од обичајното право, римското право, византиското право, отоманското право, српското право, југословенското право, па се до правото на самостојна Република Македонија. Проучувањето на појавата на договорите како институт на облигационото право се наметнува како нужно од аспект на потребата да се согледа развојот на општествените односи и барањата кои произлегуваат од нивниот развој, пропратен со правна сигурност која го прати договорното право во неговата развојна динамика. Општествено-економските односи условиле, договорите во текот на својот развој да доживуваат извесна модификација во настанувањето, која е предмет на оваа анализа.

**Клучни зборови:** договори, развој, римско право, територија, форма.

### 1. ОСВРТ ЗА ПОЈАВАТА И РАЗВОЈОТ НА ДОГОВОРИТЕ ВО МАКЕДОНИЈА

Појавата и развој на договорите како основен институт на граѓанското право и воопшто на договорното право во Македонија, се поврзани со општествено-економската состојба и светските текови на законодавството и практиката. Специфичните историски, економски, политички и правни услови го наметнале долгиот развоен пат на настанувањето на договорите.

#### 1.1. ПОЈАВАТА И РАЗВОЈ НА ДОГОВОРИТЕ ВО МАКЕДОНИЈА НИЗ ИСТОРИЈАТА

Отстаството на податоци и историски извори за правниот поредок во Античка Македонија, како и фактот дека оваа прашање во македонската историско-правна наука не е доволно проучувано, истовремено значи и отстаство на правилата за регулирање на договорите во овој период.

По распаѓањето на македонската држава територијата на Македонија подпаднала под власта на Римската империја во која бил воспоставен римскиот правен поредок. Од сознанието дека секоја од македонските административни области била изолирана и немала развиени економски односи со другите области или пак регионално<sup>64</sup>, може да се претпостави дека економските односи не биле на завидно ниво, па воедно таква била и состојбата и со договорното право. Подоцна развитокот на трговијата во поморските градови го поттикнала развојот на договорното право, посебно на договорите за купопродажба, при што

<sup>64</sup> И. Машкин... Историја, стр. 142.



правните односи на територија на Македонија во состав на Источно Римско Царство биле широко развиени<sup>65</sup>.

По распаѓањето на Римската империја на територија на Македонија се применувало византиското право. Иако во почетниот стадиум владеел робовладетелскиот правен поредок, сепак пачнале да се јавуваат почетоци на феудализмот.

Во раниот феудализам постоело релативно заостанато натурално стопанство, во основа затворено во одделни феуди, односно задоволување на животните потреби од сопствени извори. Во вакви околности прометот на стоки и вршењето на стокови услуги на територија на Македонија биле слабо развиени. Феудалниот поредок го унинал стоковопаричниот промет и се вратил на натурално тргување, односно на давањето на стока за стока. Основен сопственички однос била феудалната сопственост, чиј што основен правен промет бил сведен на наследување.

Нешто подоцна со развојот на занаетчиството се јавува и најпростиот облик на промет, размената (трампата). За постаење на овој облик од обичајното право, како вид на промет зборува Презвитер Козма во својата беседа за Богомилите<sup>66</sup>. Во неа тој зборува и за пазарите.

Присатна е размената на земјоделско земјиште, а во одредена форма се јавува и "арендата" (закупот) на полски имоти, уреден во Земјоделскиот закон, како пишано право, во кој биле внесени многу правила од обичајното право. Во тоа време било кодифицирано римското право од страна на императорот Јустинијан Први познато како *Corpus juris civilis*.

Во период на развиениот феудализам, каде и понатаму во основа стопанството било натурално доаѓа до поголем развој на стоковопаричните односи. Забележани се договорите за продажба со условување за одобрение на истите од фамилијата, пред се од помладиот брат и неможност имотот да се продаде на лице-купувач надвор од своето село, се додека не се прашаат своите соселани.

Во Македонија, како отоманска провинција, иако важело т. н. Меџеле (Коментар на турското граѓанско право од Али Хајдар од 1897 година), претежно се применувало обичајното право. Обичајното право од времето на турското владеење на територија на Македонија познава повеќе договори, како што се: продажбата, размената, заемот, дарот, залогот, капарот, закупот, изнајмувањето на работна рака, наполицата, кесимот и други.

Договорите најчесто се склучувале во усна форма, во присаство на сведоци со ритуал на предавање на стварта и симболично предавање на предметите кои и служеле на стварта. Потоа со предавање на капар или со склучување на договор под одложен услов, за проверка на предметот на договорот за продажбата. Во овој период договорите, покрај во усна форма и морална димензија која на дадениот збор му се давала при нивното скличување, за склучување на договорите чиј што предмет била недвижност се применувала и писмена форма, која во голем број на случаи имала својство на доказно дејство<sup>67</sup>. При продажбата на недвижности се применувало правото на првенствено купување, кое се состоело во обврска на продавачот да ја понуди недвижноста нејпрвин на својот сосед, а ако за истата добие повисока цена од трето лице, во тој случај имал право нему да му ја продаде недвижноста. Исто така при продажба на крупни ствари имало и учество на поредник (т. н. Матрапас), кој имал право на провизија од 1% од продажната цена, како и плаќање на капар.

Кај договорите за трампата (размената), ако стварите-објектите биле различни по својата вредност, тогаш лицето кое земало предмет со помала вредност имало право на прид (доплата).

Заемот се сведува на давање на потрошни предмети, додека пак давањето на непотрошни предмети без надомест се сметало за послуга, а со надомест се сметало за закуп. Слични на заемот во обичајното право биле и карот и продажбата на "зелено", односно купување на "зелено". Карот како влог во трговијата, под услов добивката од трговијата да се подели на два еднакви дела, потсетувал на ортачки однос, додека пак договорот за продажба на "зелено", имал елементи на договор за кредит.

Елементи на добротин договор покажувал посебниот обичај т. н. "мобата", кој се состоел во ангажирање на блиски роднини, соседи и пријатели во вршење на најразлични работи, односно ангажирање на луѓе т. н. "аргати", кои помагале во извршување на полските работи, како што се жнеене и вршење на житни култури.

---

<sup>65</sup> Врската меѓу римското, византиското и правото на територијата на Македонија во историски контекст е посебно интересна од аспект на местото и значењето на Јустинијан Први, посебно поради фактот што самиот е роден во Македонија (види 2.4.).

<sup>66</sup> Презвитер Козма, во беседата против богомилите според Попруженко, Козма Презвитер, стр. 54 (земено од М. Андреев, оп. цит., стр. 104).

<sup>67</sup> Александар Соловјев, *Уговори о куповини и продаји у средновековној Србији*, Архив за правне и друштвене науке, кн XV, бр. 6, Београд, 1927, стр. 424-449; Јеремија Павловиќ, *Малешево и Малешевци*, Београд, 1928, стр. 1-462; *Турски документи за македонската историја*, I, 1800-1803, Скопје, 1951, стр. 132.

Договорот за дело се состоел во засновање на договорен однос меѓу сопственикот на воденицата (воденичарот) и сопственикот на житото, со обврска сопственикот на житото да даде надомест во натура, (сметано од 6 до 8% од количината на смеленото жито).

Договорот за ортаклук бил познат под името “музарea”, додека пак близок на овој договор на територија на Македонија, бил договорот за “наполица” (исполница), кој со своите елементи не претставувал договор за ортаклук, туку договор со кој се регулираат закупните односи<sup>68</sup>.

Посебен договор за закуп претставувал договорот за “кесим”, со кој на чифлик-кесамцијата дел од чифликот му се давал под закуп на одредено или неодредено време, со обврска да го врати во состојба во која бил пред склучувањето на договорот<sup>69</sup>.

Овие договори имаат свое значење и го одбележуваат историскиот развој на договорното право на територија на Македонија.

## **1.2. РАЗВОЈОТ НА ДОГОВОРИТЕ НА ТЕРИТОРИЈАТА НА РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА**

Имајќи го во предвид фактот дека територијата на денешната Република Македонија, до 1945 година била во состав на Кралство Југославија, од 1945 до 1991 година во состав на поранешната СФР Југославија, а од 1991 година до денес како независна држава, во развојот на договорите се издвојуваат три развојни фази.

### **1.2.1. МАКЕДОНИЈА ВО СОСТАВ НА КРАЛСТВОТО ЈУГОСЛАВИЈА**

Територијата на денешната Република Македонија, после 1912 година (со краток прекин за време на првата светска војна, кога во Македонија важело бугарското право), била приклучена кон српскиот државен и правен систем, а по 1918 година кон државниот и правен систем на Кралството на Србите, Хрватите и Словенците, а подоцна кон Кралството Југославија.

На територија на Македонија се применувал Српскиот граѓански законик (СГЗ) од 1844 година, кој оставил широк простор за примена на обичајното право<sup>70</sup>. Српскиот граѓански законик важел се до 1945 година, кога револуционерната власт на СФРЈ, како и целокупното предвоено право го аброгирала. Меѓутоа неговите правни правила се применувале и подолго и тоа се до донесувањето на првиот Закон за облигациони односи. Извесни решенија од Српскиот граѓански законик и денес се во примена<sup>71</sup>, имајќи ги во предвид пред се одредбите кои се однесуваат на настанувањето на договорите, меѓу кои првенствено место имаат волјата и согласноста на волјата.

По создавањето на тогашното Кралство на Србите, Хрватите и Словенците, а подоцна на Кралството Југославија, се настојувало да се изгради нов граѓански кодекс, со кој требало да се регулираат и договорите како правен институт. Но поради разликите во наследените правни режими, кои важеле во одделни делови на тогашната држава, обидот за регулирање на договорите не вродил со плод.

Иако во текот на 1934 година постоела тенденција да се изработи единствен граѓански законик и се појавил нацрт на законикот под името Предоснова на Граѓанскиот законик, тој не бил донесен до пропаста на Кралството Југославија во 1941 година. Па така на територија на Србија важел и се применувал Српскиот граѓански законик, во Словенија, Хрватска и Далмација важел Австрискиот граѓански законик, на подрачјето на Црна Гора важел Богишиќевиот Општ Имотен законик, кој на договорите им посветувал посебно внимание, на подрачјето на Босна и Херцеговина важела мешавина од отоманското право, обичајното право и елементи од австриското право, додека пак на територија на Македонија важело обичајното право и одделни правила од Српскиот граѓански законик.

### **1.2.2. МАКЕДОНИЈА ВО СОСТАВ НА ПОРАНЕШНАТА СФРЈ**

Во Република Македонија во состав на новата федеративна југословенска заедница во повеќе правни области не било можно да се донесат и соодветни прописи, па таква била и состојбата и во областа на договорното право. Но секојдневното настанување на различните граѓанско-правни односи барало новата држава да го обезбеди нивното правно регулирање, во согласност со придобивките на социјалистичката револуција.

За таа цел на 23.10.1946 година бил донесен Закон за неважност на правните прописи донесени пред 6-ти април 1941 година, кои важеле за време на непријателската окупација<sup>72</sup>, а таквиот Закон предвидувал и можност да се применуваат правните правила на старото законодавство кои не биле во спротивност со новиот уставен поредок. Правно со овој Закон законодавецот “го прекинал континуитетот со правниот

---

<sup>68</sup> Јеремија Павловиќ, оп, цит., 267.

<sup>69</sup> *ibidem*.

<sup>70</sup> Поблиску за ова: А. Групче, “Прилог кон општите теоретски и историски одредници на обичајното право”, Прилози за обичајното право на македонскиот народ, Зборник Ману, том I, 2000 Скопје.

<sup>71</sup> Српски граѓански законик је изменен 1864 год, Унете су одредбе о Паулијанској тужби, застаревању и старатељству (1972) Р. Ковачевиќ, Граѓанско право, стр. 52.

<sup>72</sup> Сл. Лист на ФНРЈ, бр. 86 од 25.10.1946 година.

поредок на Кралството Југославија<sup>73</sup>, затоа што судовите и другите органи можеле тие правила да ги применуваат, но неможеле да се повикуваат на нив.

Одредени правни записи од тој период како што се (Anali, Bartoš, 1954 godina), сведочат за изјавата на Живојин Перик, според која во “земјата во која сите закони кои се донесени пред војната се укинуваат, во таа земја практично веќе нема закони”.

Асномските акти се првите пишани извори на правото на Република Македонија воопшто. Имајќи ги во предвид реалните состојби во тоа време, Асномските акти правно ги уредиле повеќето прашања кои се однесуваат на: продажбата, размената, закупот, заемот и подарокот.

Со донесувањето на Општите узанси на промет во 1954 година се уредува прометот на стоки и стоковни услуги. Узансите содржат решенија за склучувањето на договорите меѓу присатни лица, склучување на договори меѓу отсатни лица, склучување на договори преку телрфон, со телеграма и преку телепринтер, склучување на договори по пристапување (атхезија), молчаливо склучување на договори (конклюдентни дејствија) и склучување на договори преку полномошник.

Со донесувањето на Општите узанси било извршено регулирањето на настанувањето на типичните облигациони односи<sup>74</sup>. Воведувањето на системот на таканареченото интегрално самоуправање во периодот што следел доведува до промена на пазарната економија во договорната, а како нови и основни инструменти на новопоставеното самоуправно право се јавуваат самоуправните спогодби<sup>75</sup> и општествените договори<sup>76</sup>.

Со донесувањето на Сојузниот Закон за облигациони односи од 1978 година, како субјекти на прометот на стоки и стокови услуги се јавуваат и општествено-правни лица и други поединци, кои во вид на занимање вршат некоја стопанска дејност. Законот содржи одредби за склучување на договорите, за волјата, за согласност на волјата, за договорните страни, за предметот, за каузата и за мотивите за склучувањето на договорите. Иако со овој Закон е направен сериозен чекор во напредокот на развојот и регулирањето на правниот промет сепак и тој бил нецелосен, бидејќи во него изостанале одредбите за одредени видови договори како што се: договорот за дар, договорот за послуга, и договорот за ортаклук.

### **1.2.3. РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА ПО ОСАМОСТОЈУВАЊЕТО**

По осамостојувањето на Република Македонија и донесувањето на Уставот на Република Македонија, правната заштита на сопственоста е подигната на степен на една од темелните вредности на кои се заснова уставниот поредок. Со Уставот се гарантира правото на сопственост, како и правата што произлегуваат од неа, освен кога се работи за јавен интерес утврден со закон.

Ваквите уставни решенија создадоа нова клима на полето на договорната комуникација и продор на пазарното стопанство и пазарот на стоки и услуги, пазарот на капиталот и работната рака, конкуренцијата и сето она што ја сочинува економската основа. Нормативно правниот систем како правна надградба нужно го наметна регулирањето на настанувањето на договорот како правен институт и неговото место и улога.

Во Република Македонија веднаш по ослободувањето не беше донесен закон за уредување на облигационите односи, а со тоа и не беше регулирано уредувањето на настанувањето на договорите. До донесувањето на Законот за облигациони односи, согласно членот 5 од Уставниот закон за спроведување на Уставот на Република Македонија, се применуваше Сојузниот закон за облигациони односи од 1978 година.

Со донесувањето на новиот Закон за облигациони односи на Република Македонија од 2001 година, уредени се начинот и условите за склучувањето на договорите, извршувањето на договорите и нивниот престанок. Зголемен е договорниот дел на Законот со понови содржини и институти, кои како такви не и биле познати на легислативата која му претходела. Со Законот се регулирани договорите и други правни институти, како основни, а уредени се и голем број на модификации на договорите, кои можат да бидат склучени врз основа на согласност на волја на граѓаните, претпријатијата (трговските друштва) и државните органи.

Договори и други правни институти кои можат да бидат склучени според одредбите од Законот за облигациони односи се: Договорот за продажба, Договорот за размена, Договорот за заем, Договорот за дар, Договорот за закуп, Договорот за послуга, Договорот за дело, Договор за градење, Договор за артаклук, Договор за превоз, Договор за лиценца, Договор за депозит, Договор за складирање, Договор

---

<sup>73</sup> С. Георгиевски, Правци на развитокот на граѓанското право на Република Македонија, “Универзитет Свети Кирил и Методиј”, Правен Факултет, Скопје 1999 година, стр. 34.

<sup>74</sup> Се смета дека авторите узансите свесно ги внеле во Општите узанси со цел да дојде до постепено вооедначување на правилата во имотното право.

<sup>75</sup> Самоуправни спогодби се нормативно-правни акт склучени со волја на повеќе субјекти насочени кон здружување на труд и средства, распределба на приход и личен доход.

<sup>76</sup> Општествени договори се оние договори кои за свој предмет го имаат средствата на општествената сопственост.

за налог, Договор за комисион, Договор за трговско застапување, Договор за посредување, Договор за експедиција (шпедиција), Договор за контрола на стоки и услуги, Договор за организирање на патување, Посреднички договор за патување, Договор за ангажирање на угостителски капацитети (договор за алотман), Договор за осигурување, Договор за отстапување на имот за време на живот, Договор за доживотна издршка, Договор за гаранција, Упатување (Асигнација), Банкарски парични депозити, Депонирање на хартии од вредност, Банкарска тековна сметка, Договор за сеф, Договор за кредит, Договор за кредит врз основа на залог на хартии од вредност, Акредитиви, Банкарска гаранција, Примена на одредбите за бакарското работење и порамнувањето.

Заклучок: За сите модели на именуваните договори и други правни институти во Законот постојат посебни дефиниции. Законот содржи облигаторни и диспозитивни норми како посебни одредби за секој договор, така и заеднички одредби за сите договори. Во Законот за настанувањето на договорите дадени се решенијата кои се најадекватни за нашиот општествено-политичкиот и економско-правниот систем. Меѓутоа, развојот на договорното право доведува до појава на нови модели на неименувани договори, чие место во правниот систем треба допрва да се утврдува.

**ЛИТЕРАТУРА:**

- [1] Avramovic S., Opsta istorija (stari I srednji vek), Beograd 2000.
- [2] Galev G., Dabovic J, Obligaciono parvo, Praven Fakultet 2008.
- [3] Loza B., Obligaciono parvo, opsti dio, Beograd 2000.
- [4] Zakon za Obligacioni odnosi (Sl. vesnik na RM br. 18 od 5 mart 2001).
- [5] Opsti uzansi za promet so stoka, Pravnik br. 130, Pravnik 2002.



## INTERCULTURAL COMPETENCE DEVELOPMENT FOR HEALTH CARE PROVIDERS

Ivan Blazhevski, Ph.D

Goce Delchev University – Stip, Republic of Macedonia [ivanblazevski@yahoo.com](mailto:ivanblazevski@yahoo.com)

**Abstract:** As globalization increases, more and more people have contact with people from other cultures than ever before. The growth of immigration across the world poses a real challenge to the delivery of health care as health care organizations are facing demographic shifts to the patients served and their families.

Communication has a central role in effective health care delivery. In order to achieve positive health outcomes, health care choices and outcomes must be understandable to patients. One of the major factors influencing the effectiveness in communicating with patients from other cultures is the ability to understand their culture. Effective intercultural communication is largely dependant on intercultural competencies, thus health care workers need to develop intercultural competences that allow them to recognize their own cultural norms, understand patient's experience in illness, so they can appropriately influence patients' decision-making processes about the treatment.

**Keywords:** health care, communication, intercultural competence

### 1. INTRODUCTION

In the globalization era cultural diversity is becoming increasingly important. The increasing diversity of cultures, which is fluid, dynamic and transformative, implies specific competences and capacities for individuals and societies to learn, re-learn, and unlearn in order to meet personal fulfilment and social harmony.<sup>77</sup> The impact of cultural diversity presents unique challenge for the practice of medicine. Different cultures bring different perspectives on health and healing, so cultural barriers between provider and patient may take a variety of forms. Because culture is a collective process of socialisation and, in an age of intensive migratory flux, what shapes diverse group identities and patterns of meanings, behaviours and emotional responses has to be understood especially by people who have to decide what kind of treatment is appropriate.<sup>78</sup> To meet the patient's expectations and to raise the chances of successful treatment, the provider must understand the patient's frame of reference.

Professions related to health care delivery now accept as axiomatic that good communication with patients and clients moderates or mediates positive health outcomes.<sup>79</sup> But, as Hansoti<sup>80</sup> points out, even in health care providers' home settings, mis-communications and mis-understandings occur; problems that have only a greater chance of occurring when there are more differences among the persons involved in the interaction. Failure to understand, appreciate and respond to cultural characteristics increases the risk of misdiagnosis from compromised historical and physical examination data gathering, non-compliance or misunderstanding regarding care instructions and patient dissatisfaction. Being apprised of this risk and being attentive to a number of principles can decrease the likelihood of unintended consequences of well intentioned acts or speech. One of the major factors influencing the effectiveness in communicating with people from other cultures is our ability to understand their culture. Intercultural competence promotes flexible, adaptive behaviors that are regarded as appropriate, and effective in achieving desired outcomes. Knowledge of cultural norms and customs enables health care providers to provide better care and help avoid misunderstandings among staff, patients and their families.

### 2. DEFINITION OF INTERCULTURAL COMPETENCE

In the past several decades authors have tried to lay bare the role of culture in encounters between people with different cultural backgrounds. In the first place international experiences led to the development of countless lists of cultural do's and don'ts. As a reaction to this ad hoc lists for each country, some authors tried to identify more fundamental cultural structure - the main dimension on which culture differ from each other. Others tried to figure out the cultural aspect in intercultural (interpersonal) communication. And many Anglo-Saxon authors have tried to map out the required skills, attitude and knowledge to cope and manage intercultural relations. These attempts resulted into several concepts referring to intercultural competence (intercultural sensitivity, intercultural awareness, cross-cultural communicative competence, etc).

---

<sup>77</sup> Intercultural competences: Conceptual and operational framework, UNESCO, Paris, 2013

<sup>78</sup> D. Côté "Intercultural communication in health care: challenges and solutions in work rehabilitation practices and training: a comprehensive review", Disability and Rehabilitation, vol.35, no.2, 2013, pp.153-163

<sup>79</sup> B.H.Spitzberg "(Re)Introducing communication competence to the health care professions", Journal of Public Health Research, vol.2 no.3, 2013

<sup>80</sup> B.Hansoti "Intercultural communication issues in international medicine", 2014, retrived 10.02.2016, <<http://drbhakti.com/intercultural-communication-issues-in-international-medicine/>>

There are various approaches and definitions of the concept of competence. According to Spitzberg and Changnon<sup>81</sup> the term competence is itself a contested conceptual site. For some time, the term has been too loosely bandied about in scholarly literatures, with surprisingly little attention to its many semantic and conceptual landmines. Competence has been variously equated with understanding, relationship development, satisfaction, effectiveness, appropriateness, and adaptation. Each of these criteria of competence has been defended or criticized elsewhere. Furthermore, competence is sometimes conceptually equated with a set of abilities or skills or as a subjective evaluative impression. The former meaning is by far the most common approach and fits with the more normative semantic sense of the term. There are, however, numerous problems with such an approach. Spitzberg and Changnon point out that the same behavior or skill may be perceived as competent in one context but not in another or one perceiver but not another, and thus no particular skill or ability is likely to ever be universally “competent”. Despite such problems, for the purposes of this paper, any competence definitions and conceptualizations are considered relevant that attempt to account for the process of managing interaction in ways that are likely to produce more appropriate and effective individual, relational, group, or institutional outcomes.

Deardorff<sup>82</sup> points out that there is no consensus on the terminology around intercultural competence. Terms such as intercultural competence, intercultural effectiveness, and intercultural adaptation largely trace back to the 1970’s and 1980’s. By this time, according to Spitzberg and Changnon<sup>83</sup>, the need for interculturally competent government, educational, and business representatives was well recognized, but there was (and still is) no widely accepted model for training and assessment of intercultural “readiness.” As often is the case, methodological and measurement forays began to outstrip the theoretical frameworks available to guide such efforts. A number of sophisticated efforts were undertaken to develop, validate, and refine measures of intercultural competence. These efforts typically revealed that although the core concept of adaptability may necessarily underlie the concept of intercultural competence, any comprehensive measure would undoubtedly be multidimensional in nature.

The literature treats intercultural communication competence in much the same way as it does communication competence in general. The only difference is, in addition to looking at communication competence as effective and appropriate interaction, intercultural communication scholars place more emphasis on contextual factors. They conceive of communication competence not only as effective and appropriate interaction between people, but as effective and appropriate interaction between people who identify with particular physical and symbolic environments. This orientation resembles like communication scholars who emphasize competence as a context-specific behavior.<sup>84</sup> In the most common meaning, intercultural competence is construed as individual’s ability to communicate and interact with individuals of other culture/group/community. Intercultural competence is also described as the set of attitudes, approaches, special behavioral and reflection abilities facilitating integration in intercultural situations<sup>85</sup>; attitudes, knowledge, skills (to interpret, relate, discover, interact) and cultural awareness<sup>86</sup>; a complex of abilities needed to perform effectively and appropriately when interacting with others who are linguistically and culturally different from oneself<sup>87</sup>. Thus, intercultural competence is multi-layered and the dimensions of intercultural competence, which express in various models suggested by scientists, therefore, depend on its notion.

In the work of Darla K. Deardorff<sup>88</sup>, twenty-three top intercultural experts primarily from the United States – including those with doctorates in a variety of disciplines and all known nationally or internationally in the intercultural field, including two of the top three most influential scholars in the field of intercultural competence – were asked by means of a Delphi-Process to generate and submit definitions of intercultural competence, refine those definitions, and to reach agreement on key elements of intercultural competence and appropriate assessment methods. When asked to define intercultural competence, the experts put forth seven definitions upon which there was more than 80% agreement. The top-rated definition was one in which intercultural competence was defined as “the ability to communicate effectively and appropriately in intercultural situations based on one’s intercultural knowledge, skills and attitudes.” In regard to specific

---

<sup>81</sup> B.H.Spitzberg & G.Changnon ” Conceptualizing intercultural competence”, in Deardorff, D. K. (ed.) “The Sage Handbook of Intercultural Competence”, 2nd edn, Sage Publications, 2009, p.6

<sup>82</sup> D.K.Deardorff “Assesing intercultural competence”, *New Directions for Institutional Research*, vol.2011, no.149, 2011

<sup>83</sup> Spitzberg & Changnon, op.cit. p.9

<sup>84</sup> B. H. Spitzberg & W. R.Cupach “Interpersonal communication competence”, Beverly Hills, CA: Sage Publications, Inc., 1984

<sup>85</sup> D. K.Deardorff “Identification and Assessment of Intercultural Competence as a Student Outcome of Internationalization”, *Journal of Studies in International Education*, vol. 10 no.3, 2006, p.253

<sup>86</sup> M.Byram “Teaching and Assessing Intercultural Communicative Competence. Clevedon: Multilingual Matters, 1997

<sup>87</sup> A. E.Fantini “Assessment of Intercultural Competence” in “Exploring and Assessing Intercultural Competence (Appendix G). Final Report”, *The Federation of The Experiment in International Living*, Brattleboro,VT, 2006

<sup>88</sup> Deardorff, “Identification and Assessment of Intercultural Competence as a Student Outcome of Internationalization”, p.244

components of intercultural competence, the intercultural experts seemed to feel strongly that one component alone is not enough to ensure competence i.e. knowledge or language by itself. Eighty percent or more of the intercultural experts and administrators participating in this study were able to reach consensus on 22 essential elements of intercultural competence: understanding others' world views; cultural self-awareness and capacity for self-awareness; adaptability / adjustment to new cultural environment; skills to listen and observe; general openness to intercultural learning and to people from other cultures; ability to adapt to varying intercultural communication and learning styles; flexibility; skills to analyze, interpret & relate; tolerating and engaging ambiguity; deep knowledge and understanding of culture (one's own and others'); respect for other cultures; cross-cultural empathy; understanding the value of cultural diversity; understanding of role and impact of culture and the impact of situational, social, and historical contexts involved; cognitive flexibility – ability to switch frames from etic to emic and back again; sociolinguistic competence (awareness of relation between language and meaning in societal context); mindfulness; withholding judgment; curiosity and discovery; learning through interaction; ethno-relative view; culture-specific knowledge/understanding host.

### **3. IMPORTANCE OF INTERCULTURAL COMPETENCE FOR HEALTH CARE PROVIDERS**

The term "health care provider" often illicitly images of doctors, but it really encompasses many more people. A health care provider refers to anyone working in health care, whether in hospitals or in the community, who comes in contact with clients or whose work influences care.<sup>89</sup>

Health care providers ask questions to diagnose problems, to help patients understand the treatment, and so on. And patients come to health professionals to seek treatment and ask questions. But, according to Martin and Nakayama<sup>90</sup>, even native English speakers complain about the use of medical jargon, potentially confusing or difficult-to-understand medical terminology, by physicians. Côté<sup>91</sup> points out that generally, health organizations neither recognize nor value culture-specific ways of doing things, nor do they expect clients to behave, feel or express emotion, or define health and illness the same way. Such organizations may implicitly contribute to the exclusion of vulnerable social groups, to the benefit of the dominant majority. Health practices may result in cultural blindness, misconceptions and even misdiagnosis. People have different "illness belief systems" or "a relatively coherent set of ideas regarding what causes illness and its course and treatment".<sup>92</sup> The experience of illness, for all patients, is culturally defined by numerous factors including beliefs, perceptions and coping skills, as well as the socioeconomic positioning of the patient.<sup>93</sup> This means that diverging or even conflicting worldviews regarding health and illness may arise in the clinical encounter.

Effective intercultural communication serves a vital role to a quality health care. In some cultures, there may be certain stigmas associated with communicating about health issues, making it difficult to discuss these concerns. To identify a certain state when practitioners treat patients from other cultures than their own can be difficult because of cultural differences in expressions and communication problems. Institute of Medicine Report indicates that the incidence of less than ideal medical care was much greater when there were cultural and linguistic differences between the health care workers and patients. It is also indicated that a lack of culturally competent care directly contributes to poor patient outcomes, reduced patient compliance, and increased health disparities, regardless of the quality of services and systems available.<sup>94</sup> Not only health care providers are communicating with patients from different cultures, but these patients are also communicating with health care professionals from different cultural backgrounds. Both the patient and the provider are responsible for the communication that takes place; however, professionals are especially responsible for accurate communication because they are expected to use their training and competence to develop positive relationships for effectively diagnosing and treating patients.<sup>95</sup> (Furthermore, using effective communication can be challenging for health care providers as dealing with patients often becomes routine. Providers must put forth special effort to

---

<sup>89</sup> J. Schott & A. Henley "Culture, religion, and childbearing in a multiracial society: A handbook for health professionals", Butterworth-Heinemann, Oxford, 1996

<sup>90</sup> J.N.Martin & T.K.Nakayama "Experiencing intercultural communication: An introduction", 4th edn., McGraw-Hill Education, 2010

<sup>91</sup> D. Côté, Intercultural communication in health care: challenges and solutions in work rehabilitation practices and training: a comprehensive review, Disability and Rehabilitation, vol.35, no.2, 2013, pp.153-163

<sup>92</sup> N. J. Chrisman "Cultural systems" in R. M. S. Baird (ed.) "Cancer nursing: A comprehensive Textbook", W. B. Saunders, Philadelphia, 1991

<sup>93</sup> B.Hansoti, Intercultural communication issues in international medicine,2014, retrived 10.02.2016, <<http://drbhakti.com/intercultural-communication-issues-in-international-medicine/>>

<sup>94</sup> D.Lehman, P.Fenza & L. Hollinger-Smith "Diversity and cultural competency in health care settings", Mather LifeWays Orange Paper, 2009, retrived 15.12.2015, <<http://www.matherlifewaysinstituteonaging.com/wp-content/uploads/2012/03/diversity-and-cultural-competency-in-health-care-settings.pdf>>

<sup>95</sup> K.L.Urley & P.Amason "Intercultural communication between patients and health care providers: An exploration of intercultural communication effectiveness, cultural sensitivity, stress, and anxiety", Health Communication, vol.13, no.4, 2001, pp. 449-463



approach each situation and each person as unique (Ruben, 1992). Through communication, they can help people feel less like patients and more like capable human beings).

There are many barriers to intercultural communication in health care. Ulrey and Amason<sup>96</sup> point out that in many cases patients are too scared and sick to focus on communication, whereas providers are time pressed or too focused on technology. Cultural differences can also become exaggerated for doctors in health care settings due to the added status differences as doctors are often seen as possessing a position of power. Medical ethnocentrism represents another barrier because it inhabits a practitioner's understanding of the patient's beliefs and behaviors. According to Anand and Lahiri<sup>97</sup> medical ethnocentrism on the part of the health care provider may cause patients to refuse to communicate, beliefs or behaviors that they feel will cause a negative reaction to the provider, thus causing significant data to be lost. Providers may interpret situations using their own beliefs as a barometer and may be totally incorrect, or they may unknowingly prejudge based on their own implicitly held stereotypes and assumptions about a cultural group. Disparate treatment as a result of medical ethnocentrism has been shown to have a significant impact on quality of care, specifically: inaccurate diagnosis and treatment, exacerbated illnesses and noncompliance.<sup>98</sup> In all of these cases, the quality of communication and the relationship between patient and provider is the key predictor of positive or negative outcomes.<sup>99</sup> By supplementing medical knowledge with an understanding of culture-specific beliefs and values, particularly those related to health, health care providers can better understand and more appropriately influence patient's decision-making processes. Research indicates that judgments of competence moderate outcomes such as satisfaction, trust, understanding and power-sharing in relationships and in individual encounters. Therefore, Spitzberg<sup>100</sup> points out that if the outcomes of health care encounters depend on the impression of competence that patients or their family members have of health care professionals, then knowing which specific communicative behaviors contribute to such impressions is essential. Family's role is even more important after the patient returns home, so the family must receive adequate information about the patient's condition. In order to accomplish this segment of the healing process, health care providers must be aware of cultural differences, so they can adapt their communication accordingly. A health care provider who has acquired cultural competence demonstrates attitudes and behaviors that enable them to effectively work with patients with diverse cultural backgrounds. A culturally competent care meets six aims for quality of health care: safe, effective, patient-centered, timely, efficient, and equitable.<sup>101</sup> It needs to be taken into account that cultural differences have many benefits in health care practice: more appropriate testing and screening, fewer diagnostic errors, avoidance of drug complications, greater adherence to medical advice, and expanded choices.

#### 4. DEVELOPING INTERCULTURAL COMPETENCE

There are several models for developing intercultural competence, but for the purpose of this paper it is important to present: LEARN model developed by Elios Ann Berlin and William C. Fowkes, Behavioral assessment scale for intercultural competence developed by Jolene Koester and Margaret Oebele, Campinha-Bacote's model of care for cultural competence in health care delivery, and Darla Deardorff's process model of intercultural competence.

Recognizing the cultural barriers between patients from diverse cultural backgrounds and health care providers, Berlin and Fowkes<sup>102</sup> developed a set of guidelines for health care providers in a practice, structured in LEARN model:

Listen – listening with sympathy and understanding to the patient's perception of the problem. Berlin and Fowkes suggest application of interview techniques that aid in elicitation of the patient's conception of the cause, process, duration and outcome of the illness as well as healing strategies and resources that the patient considers to be appropriate.

Explain – explaining the perception of the problem from the provider's perspective.

Acknowledge – acknowledgment and discussion of the differences and similarities in perception of the problem. Berlin and Fowkes point out that an understanding of the explanatory models between the patients and the

---

<sup>96</sup> *ibid.*

<sup>97</sup> R. Anand & I.Lahiri "Intercultural competence in health care: Developing skills for interculturally competent care" in D. K.Deardorff (ed.) "The Sage Handbook of Intercultural Competence", 2nd edn., Sage Publications, Inc., 2009, p.391

<sup>98</sup> Institute of Medicine "Unequal treatment: What healthcare providers need to know about racial and ethnic disparities in healthcare", Washington, DC: Institute of Medicine, 2002

<sup>99</sup> R. Anand & I.Lahiri, *loc.cit.*

<sup>100</sup> B.H.Spitzberg, (Re)Introducing communication competence to the health care professions, *Journal of Public Health Research*, vol.2 no.3, 2013

<sup>101</sup> D.Lehman, P.Fenza & L. Hollinger-Smith "Diversity and cultural competency in health care settings", Mather LifeWays Orange Paper, 2009, retrieved 15.12.2015, <<http://www.matherlifewaysinstituteonaging.com/wp-content/uploads/2012/03/diversity-and-cultural-competency-in-health-care-settings.pdf>>

<sup>102</sup> E.A. Berlin & W.C. Fowkes Jr. "A teaching framework for cross-cultural health care: Application in family practice", in *Cross-cultural medicine*, Western Journal Medicine, 1983, vol. 139 no.6, pp. 934-938.

health care providers, will instigate areas of agreement and the potential conceptual conflicts will be understood and resolved.

Recommend – this concept represents extension of an effort to include cultural parameters when appropriate culturally relevant approaches can be incorporated into the recommendation to enhance the acceptability of the treatment plan.

Negotiate – according to Berlin and Fowkes, this model is the key concept. For development of effective treatment plan it is necessary to understand the patient's perceptions and to explain the provider's perspective.

LEARN is process-oriented model which establishes a relation between a patient's factual subjective report of onset and duration and characteristics of symptoms and a patient's theoretical explanation of the reasons for the problem.

The Behavioral assessment scale for intercultural competence (BASIC) developed by Jolene Koester and Margaret Olebe, is based on the work done originally by Brent Ruben and his colleagues.<sup>103</sup> The BASIC skills represent a tool for examining the communication behavior of people, and in doing so provide a guide to the very basics of intercultural competence. In the BASIC instruments eight categories of communication behavior are described and each contributes to the achievement of intercultural competence:

Display of respect – the ability to show respect and positive regard for another person

Orientation to knowledge – the terms people use to explain themselves and the world around them

Empathy – the capacity to behave as though one understands the world as others do

Interaction management – the skill in regulating conversations

Task role behavior – the behaviors that involve the initiation of ideas related to group problem-solving activities

Relational role behavior – the behaviors associated with interpersonal harmony and mediation

Tolerance for ambiguity – the ability to react to new and ambiguous situations with little visible discomfort

Interaction posture – the ability to respond to others in descriptive, no evaluative and nonjudgmental ways

Lustig and Koester emphasize that the BASIC descriptions of behaviors are culture-general, which means that in most cultures the types of behaviors that are described are used by their members to make judgments of competence. But, within each culture there may be different ways of exhibiting these behaviors.

The Process of Cultural Competence in the Delivery of Healthcare Services which is Campinha-Bacote's model of care for cultural competence in health care delivery, views cultural competence as the ongoing process in which the health care provider continuously strives to achieve the ability to effectively work within the cultural context of the client.<sup>104</sup> This model of caring, was developed by Josepha Campinha-Bacote, specifically for the health care providers in all areas of practice, including clinical, administration, research, policy development, and education. The Process of Cultural Competence in the Delivery of Healthcare Services as basic elements of the model include:

Cultural awareness – self-examination and in-depth exploration of one's own cultural and professional background. She underlines that without being aware of one's own cultural values, health care provider cannot be able to recognize the patient's perspectives.

Cultural knowledge – obtaining information and knowledge about other cultures perspectives through reading, conferences, or talking with members of diverse cultural groups. Through this process the health care provider must focus on the integration of three specific issues: health-related beliefs and cultural values, disease incidence and prevalence, and treatment efficacy.

Cultural skill – ability to collect relevant cultural data regarding the patient's presenting problem as well as accurately performing a culturally based physical assessment. According to Campinha-Bacote, this process involves learning how to conduct cultural assessments and culturally based physical assessments.

Cultural encounters – process that encourages the health care provider to directly engage in interactions with patients from culturally diverse backgrounds. By interacting with patients from diverse cultural backgrounds, health care provider will refine or modify one's existing beliefs about a cultural group and will prevent possible stereotyping that may occur. But, in addition Campinha-Bacote points out that the health care providers must be aware of intra-ethnic variations.

Cultural desire – the motivation of the health care provider to engage in the process of becoming culturally aware, culturally knowledgeable, culturally skillful, and familiar with cultural encounters. Campinha-Bacote points out that cultural desire includes a genuine passion to be open and flexible with others, to accept differences and build on similarities, and to be willing to learn from others as cultural informants.

---

<sup>103</sup> M.W. Lustig. & J. Koester "Intercultural Competence: Interpersonal Communication Across Cultures", HarperCollins College Publishers, 1993

<sup>104</sup> J. Campinha-Bacote "The Process of Cultural Competence in the Delivery of Healthcare Services: A Model of Care", Journal of Transcultural Nursing, vol.13, no.3, 2002, pp.181-184

Campinha-Bacote points out that the major constructs of the model have an interdependent relationship with each other, and the intersection of these constructs depicts the true process of cultural competence.

The aspects of the experts that participated in the study conducted by Deardorff<sup>105</sup>, reached consensus and were organized and placed in the process model of intercultural competence. The process model of intercultural competence is focused on internal and external outcomes of intercultural competence, organizing the aspects of intercultural competence in four major components:

Attitudes – include respect defined as “valuing other cultures”, openness which refers to “withholding judgment”, and curiosity and discovery clarified by “tolerating ambiguity”. Deardorff underlines that attitudes, particularly respect (which is variously manifested in different cultures), openness, and curiosity – serve as the basis of this model and have an impact on all other aspects of intercultural competence.<sup>106</sup> This component set in a health care context will allow the health care provider to appreciate and accept different illness belief system.

Knowledge and comprehension – include cultural self-awareness, deep cultural knowledge, and sociolinguistic awareness. This component of the model introduces skills for acquiring and processing knowledge about other cultures as well as one’s own culture. Those skills are: listening, observing, and evaluating, as well as analyzing, interpreting, and relating.

Internal outcome – described as “informed frame of reference shift”, requires adaptability, flexibility, an ethnorelative view, and empathy.

External outcome – presents “effective and appropriate communication and behavior in an intercultural situation”.

Although Deardorff’s model is based on consensus among today’s leading intercultural experts, it is especially applicable in health care because of its flexibility. According to Deardorff intercultural competence development is an ongoing process, which means it is a continual process of improvement that never completely finishes, and as such, one may never achieve ultimate intercultural competence.

## CONCLUSION

Intercultural interactions have become a constant feature of modern life, even in the most traditional societies. Immigration is not a recent trend, and immigrants and their descendants, in the countries where they have settled, have constituted ethno cultural communities, contributing to the cultural diversity of a certain country. As a result, there are significant demographic changes in patient populations, which have imposed the need for an increasing awareness of the impact of cultural diversity on the behalf of health care. Communication is vitally important for the functioning of health services, and as the patient population is becoming more culturally diverse, intercultural communication has a key role in contemporary significance of effective health care delivery. Achieving effective intercultural communication between health care provider and receiver is essential in establishing trust for effective health care delivery and the outcome of the same. The ability of health care providers for successful engagement in such interactions depends largely on their knowledge how to manage complex differences in communication styles, attitudes, skills, and behaviors. But, the professional degree awarding does not confer the ability to communicate effectively.

Intercultural competence is the basic ability for successful communication with people from different cultures. Also, intercultural competence is important consideration when thinking about high-quality relationships in health care and health care delivery systems. Intercultural competent health care demands a commitment from health care providers to recognize and be receptive of the unique values, beliefs, attitudes, and communication styles that patients bring to the medical encounter. Intercultural competence development in health care is a complex and challenging process and it is unrealistic to assume that health care providers can gain in-depth knowledge about the health-affecting beliefs and practices of every cultural group they are likely to encounter in practice. Therefore, the presented models are from well known experts in the intercultural and health care field, in order for health care providers to have the best practices from both fields.

## REFERENCES:

- [1] Anand, R. & Lahiri, I. “Intercultural competence in health care: Developing skills for interculturally competent care” in D. K.Deardorff (ed.) “The Sage Handbook of Intercultural Competence”, 2nd edn., Sage Publications, Inc., 2009
- [2] Berlin E.A. & Fowkes Jr., W.C. “A teaching framework for cross-cultural health care: Application in family practice”, in Cross-cultural medicine, Western Journal Medicine, 1983, vol. 139 no.6, pp. 934-938.
- [3] Byram, M. “Teaching and Assessing Intercultural Communicative Competence. Clevedon: Multilingual Matters, 1997

---

<sup>105</sup> D. K.Deardorff “Identification and Assessment of Intercultural Competence as a Student Outcome of Internationalization”, Journal of Studies in International Education, vol. 10 no.3, 2006, pp. 241-266

<sup>106</sup> D.K.Deardorff “Assesing intercultural competence”, New Directions for Institutional Research, vol.2011, no.149, 2011

- [4] Campinha-Bacote, J. "The Process of Cultural Competence in the Delivery of Healthcare Services: A Model of Care", *Journal of Transcultural Nursing*, vol.13, no.3, 2002, pp.181-184
- [5] Chrisman, N. J. "Cultural systems" in R. M. S. Baird (ed.) "Cancer nursing: A comprehensive Textbook", W. B. Saunders, Philadelphia, 1991
- [6] Côté, D. "Intercultural communication in health care: challenges and solutions in work rehabilitation practices and training: a comprehensive review", *Disability and Rehabilitation*, vol.35, no.2, 2013, pp.153-163
- [7] Deardorff, D. K. "Identification and Assessment of Intercultural Competence as a Student Outcome of Internationalization", *Journal of Studies in International Education*, vol. 10 no.3, 2006, pp.241-266
- [8] Deardorff, D.K. "Assesing intercultural competence", *New Directions for Institutional Research*, vol.2011, no.149, 2011
- [9] Fantini, A.E. "Assessment of Intercultural Competence" in "Exploring and Assessing Intercultural Competence (Appendix G). Final Report", The Federation of The Experiment in International Living, Brattleboro,VT, 2006
- [10] Hansoti, B. "Intercultural communication issues in international medicine",2014, retrived 10.02.2016, <http://drbhakti.com/intercultural-communication-issues-in-international-medicine/>
- [11] Institute of Medicine "Unequal treatment: What healthcare providers need to know about racial and ethnic disparities in healthcare", Washington, DC: Institute of Medicine, 2002
- [12] Intercultural competences: Conceptual and operational framework, UNESCO, Paris, 2013
- [13] Lehman, D., Fenza, P. & Hollinger-Smith, L. "Diversity and cultural competency in helath care settings", Mather LifeWays Orange Paper, 2009, retrived 15.12.2015, <<http://www.matherlifewaysinstituteonaging.com/wp-content/uploads/2012/03/diversity-and-cultural-competency-in-health-care-settings.pdf>>
- [14] Lustig, M.W. & Koester, J. "Intercultural Competence: Interpersonal Communication Across Cultures", HarperCollins College Publishers, 1993
- [15] Martin, J.N. & Nakayama, T.K. "Experiencing intercultural communication: An introduction", 4th edn., McGraw-Hill Education, 2010
- [16] Schott, J. & Henley, A. "Culture, religion, and childbearing in a multiracial society: A handbook for health professionals", Butterworth-Heinemann, Oxford, 1996
- [17] Spitzberg, B.H. "(Re)Introducing communication competence to the health care professions", *Journal of Public Health Research*, vol.2 no.3, 2013
- [18] Spitzberg, B.H. & Changnon, G. "Conceptualizing intercultural competence", in Deardorff, D. K. (ed.) "The Sage Hanbook of Intercultural Competence", 2nd edn, Sage Publications, 2009
- [19] Spitzberg, B.H. & Cupach, W. R. "Interpersonal communication competence", Beverly Hills, CA: Sage Publications, Inc., 1984
- [20] Urley, K.L. & Amason, P. "Intercultural communication between patients and health care providers: An exploration of intercultural communication effectiveness, cultural sensitivity, stress, and anxiety", *Health Communication*, vol.13, no.4, 2001, pp. 449-463



## PRINCIPLES OF THE JUDICIARY IN US

Petar Bakievski

Bitola, Republic of Macedonia [petarbak@hotmail.com](mailto:petarbak@hotmail.com)

**Abstract:** Every country has a duty to see the need and importance of the legal and especially the judicial system in its growth and development in general, in every segment of society and management of common resources. Raising the social relations to the level of legal relations is made through regulation by mandatory provisions contained in laws and secondary legislation. However, the regulation of mandatory behavior of those who perform direct application of regulations and perform the function of administration of justice, it could not be done only by laws that would determine their rights and obligations. Given the importance and nobility of the judicial function, which means the power to decide on the rights, obligations and legal interests of others, the United States long ago saw the need to establish uniform rules and principles that will expand the range of laws as acts regulating the result of judges' actions, with an act which determines the behavior of judges, their moral value and behavior primarily to the citizens. Only one high ethical behavior of judges which displays the highest moral values could infuse the public the confidence in the fairness and impartiality of the judiciary. This experience is welcomed in all legal systems that have pursued the highest fair accomplishments.

**Keywords:** principles, judiciary, judges, fairness, trust

## ПРИНЦИПИ НА СУДСТВОТО ВО САД

Петар Бакиевски

Битола, Република Македонија [petarbak@hotmail.com](mailto:petarbak@hotmail.com)

**Резиме:** Секоја држава има должност да ја увиди потребата и значењето на правниот и особено судскиот систем во нејзиниот раст и развој воопшто, во секој сегмент од општественото живеење и управување со заедничките ресурси. Подигањето на општествените односи на ниво на правни односи го прави преку регулирање со задолжителни норми содржани во законски и подзаконски акти. Меѓутоа, уредувањето на задолжителните поведенија на оние кои вршат директна примена на прописите и ја вршат функцијата на правораздавање, не може успешно да се направи само со закони со кои ќе се утврдат нивните права и обврски. Со оглед на значењето и благородноста на функцијата судија, која значи моќ да се решава за правата, обврските и правните интереси на другите, Соединетите американски држави одамна ја согледале потребата од воспоставување единствени правила и принципи кои ќе го прошират дијапазонот на законите како акти кои го регулираат резултатот од постапките на судиите, со акт кој ќе го детерминира однесувањето на судиите, нивната морална вредност и однос првенствено спрема граѓаните. Само едно високо етичко однесување на судиите кое прикажува највисоки морални вредности може на јавноста да и влее доверба во непристрасноста на судството. Таквото искуство е добредојдено за сите правни системи кои се стремат кон остварување на највисоки правични остварувања.

**Клучни зборови:** принципи, судство, судии, правичност, доверба

### 1. ВОВЕД

Најважните активности на *American bar association* (ABA) се поставување на академски стандарди во правните училишта и формулирање на етички кодекси како модели на однесување во правните професии. Еден од актите кои оваа организација ги има донесено и усвоено како дел од активноста за поставување етички правила во однесувањето на правниците е *ABA Model Code of Judicial Conduct* односно Кодексот со кој се уредува однесувањето на судиите, чија последна верзија датира од 2011 година. Структурно, тој е составен од четири дела: Преамбула (*Preamble*), насловен дел или Опсег (*Scope*), објаснувачки дел - Поимник (*Terminology*) и правила односно одредби *Canons*. Инкорпорирањето на овие и слични принципи е право на секоја суверена држава која го гради и/или надградува својот правен систем според понудени глобални стандарди.

### 2. ОСНОВИ НА СУДСКОТО ОДНЕСУВАЊЕ

**Независност, интегритет и непристрасност на судиите.** Секој судија треба да ја поддржува и промовира независноста, интегритетот и непристрасноста на судството, да се воздржува од недолично однесување и било какво однесување кое може да изгледа како такво. Јакнењето на довербата да претставува негов атрибут со единствен услов за забрана на злоупотребување на престижот на судиската функција.

**Непристрасност, компетентност и совесност во работењето.** Судијата своето однесување мора да го насочува на начин на кој би се минимизирал ризикот од негово доведување во ситуација во која би имал

конфликт на интереси, правично и непристрасно, толкувајќи и применувајќи го правото без оглед дали конкретната правна одредба или закон, лично ја одобрува или не. Тој не смее да манифестира наклонетост, предрасуди или малтретирање/охрабрување врз различни основи.

**Без надворешни влијанија, компетентно, трудољубиво преку соработка.** Независното судство ја наметнува неопходната потреба судиите да решаваат врз основа на законот и фактите. Во соработка со своите колеги да иницира и применува компетентно извршување на судските должности со високо познавање на правото.

**Право на сослушување и должност за одлучување.** Правото да се биде сослушан пред судот како есенцијална компонента на поимот на фер и непристрасно судство, ја регулира компонентата за должност за одлучување во судскиот спор без барање за изземање, зашто секоја правна ситуација, мора да се реши.

**Пристојно однесување со поротниците и комуникации со една од страните или (не)давање изјави.** Тој мора да биде трпелив, достоинствен и учтив спрема секој кој доаѓа во контакт во текот на постапката. Обврската за трпеливо и учтиво сослушување не е неконзистентна со правилото за ефикасност и економичност. Спротивно е давањето изјави или примање информации за предмети за кои постапувал, без разлика дали се работи за предмети чиј исход е познат или не, без присуство на двете странки или нивните адвокати.

**Изземање, надгледувачки должности, административно назначување на адвокат.** Судијата ќе се изземи самиот себе си од понатамошно постапување и одлучување во конкретен предмет, доколку оцени дека неговата непристрасност може да биде доведена во прашање. Во вршењето на ова судиско дејствие, судијата мора да се раководи од системот на заслуги и да внимава да не назначува адвокат врз основа на непотизам, неосновано фаворизирање, како и воопшто да избегнува да назначува адвокат кога тоа не е неопходно.

**Попречена и нарушена здравствена состојба, пријавување на непринципиелни однесувања.** Судијата има право и обврска, кога основа на веродостојни показатели може разумно да верува дека друг судија или адвокат има нарушена здравствена состојба како последица на злоупотреба на алкохол или наркотични средства, или поради одредени психички, емоционални или физички проблеми, или друго нечесно или несовесно постапување, да превземе соодветно дејствие, што вклучува и тајно обраќање до програмата за адвокатска или за судиска помош. Во спротивно, игнорирањето или одбивањето да се соопшти спротивното однесување на колега, претставува индикатор на неучество во напорите да се добие и одржи јавната доверба во правосудниот систем. во чувањето на угледот и довербата во правичноста на правосудниот систем пред колегијалноста на фелата.

### 3. ДОЗВОЛЕНИ АКТИВНОСТИ ВО ПРИВАТНИТЕ И ВОНСУДСКИТЕ АКТИВНОСТИ

**Слобода да се впушти во различни вонсудски активности.** Право на судијата е да презема вонсудски активности кои не се забранети со закон или со кодексот на однесување. Овие активности се сведени на невлијание врз правилното вршење на судиските должности.

**Дозволени консултации и назначување во тела на извршната и законодавната власт.** Судијата не смее доброволно да учествува во јавни дебати или на друг начин да се консултира со тела на извршната или законодавната власт. Исклучок е кога станува збор за работи во врска со законите, правниот систем или примената на правото или кога дејствуваат во свое име и за своја сметка за свои лични интереси околу прашања кои нив ги засегаат како граѓани на државата, со права ни повеќе ни помалку, туку еднакви и рамноправни со останатите. Судијата може да биде назначен во тело на владата кога тоа е во интерес на правото, правниот систем или спроведувањето на законите или при претставувањето на својата држава, регион или место на живеење во културни, историски или образовни активности при различни церемонијални свечености.

**Минимизирање на појавата на сведочење и откривање на службени информации.** Судската функција бара минимално присуство на судиите во постапката во својство на сведок со цел да се избегне авторитетот и угледот на судијата, односно престижот и влијанието кое го носи судиската функција да влијае во насока на неоправдано стекнување корист и унапредување на интересот на странката која го повикала. Од друга страна, судиите не смеат намерно да откријат информации кои не претставуваат јавни информации, а кои се стекнати во текот на вршењето на судиската функција.

**Членување во дискриминаторски организации и други доброволни организации.** Судијата не смее да биде член во организација во која се протежира одредена раса, пол, религија, национално потекло, етничка припадност или сексуална ориентација, освен кога присуствува на настан организиран во објект на таква организација, кој е изолиран настан кој не може да се сфати како активност или пракса на судијата или организацијата. Но, судијата може да учествува во активности спонзорирани или организирани од владини и невладини организации и тела чија активност е поврзана со правото, правниот систем или делењето на правдата, или од образовни, религиозни, хуманитарни организации или братства и граѓански здруженија кои функционираат врз непрофитна основа.

**Фидуцијарни и арбитерни позиции.** Судиите не смеат да прифаќаат да бидат назначени на позиции како извршител на наследство, управител на правно лице, старател, правен застапник, освен кога се работи за имотот или личноста на член на семејството на судијата, а која служба нема да попречи на правилното вршење на должностите кои произлегуваат од судиската функција. Судија нема да извршува работи ниту работи на арбитер или медијатор или други работни задачи на делење правда освен официјалните должности кои произлегуваат од неговиот примарен повик - судиската функција, без разлика дали тоа повлекува финансиски интерес за судијата, освен ако на тоа е изречно овластен со закон.

**Давање правна помош.** Судијата во начело не смее да дава правна помош. Таквата активност е примарната дејност на адвокатите, па така судиите не смеат да извршуваат работи кои се дел од друга правна професија. Судијата сепак може да го искористи своето правно знаење и да дејствува *pro se*, односно да се застапува самиот себе и да ги штити своите правни интереси во судска или друга постапка. Исто така може да им дава правни совети на членовите на своето семејство без притоа да наплаќа за тоа, да разгледува документи и помага во нивното составување.

**Финансиски и други платени активности, надоместоци, подароци заеми, завештанија, бенефиции или други вредни работи.** Судија може да одржува и управува со свои или инвестиции на членовите на своето семејство. Но, судијата не смее да биде назначен на позиција во друг субјект, правно лице како управител, менаџер, советник или вработен на било каква позиција. Судијата може да остварува дополнителни приходи за своите вонсудски активности, како дневници, хонорари, стипендии и други надоместоци, но не кога постои опасност таквата финансиска корист создава впечаток дека истата ја загрозува независноста, интегритетот или непристрасноста на судијата. Судиите не смеат да прифаќаат било какви подароци, заеми, завештанија, наследства или други работи од материјална корист, ако тоа е забрането со закон или ако таквото прифаќање на разумна личност би му оддало впечаток дека со тоа се нарушува независноста, интегритетот или непристрасноста на судијата, освен во ситуации пропишани со закон или кодексот на однесување.

**Надомест на трошоци, ослободување од такси или давачки и задолжително известување.** Судиите смеат да прифаќаат надомест на неопходните и разумни трошоци направени при вршењето на судиските должности, како за храна, пат, ноќевање и слично. Судиите смеат да прифаќаат и компензација за направените трошоци за регистрација, за обука, па дури и од други правни субјекти и за нивните вонсудски активности, дозволени со овој кодекс. Судијата има право и на трошоците направени во вршењето на судиските должности, а кои во конкретната ситуација разумно и неопходно биле направени од брачниот или вонбрачниот партнер, или гостин на судијата. Ваквите компензации судијата има должност да ги пријави до надлежниот субјект.

#### 4. ЗАБРАНА ЗА ПОЛИТИЧКИ И КАМПАЊСКИ АКТИВНОСТИ

**Учество на судиите и судските кандидати во политички и предизборни кампањи.** Судијата или кандидатот за судска служба нема да се вклучи во политички или кампањски активности кои не се во согласност со принципите на независност, интегритет и непристрасност на судиите, освен во ситуации дозволени со закон и кодекс. Особено, судијата и кандидатот за судија мора да преземи соодветни мерки на претпазливост и да спречи други лица да преземат некои активности во нивно име.

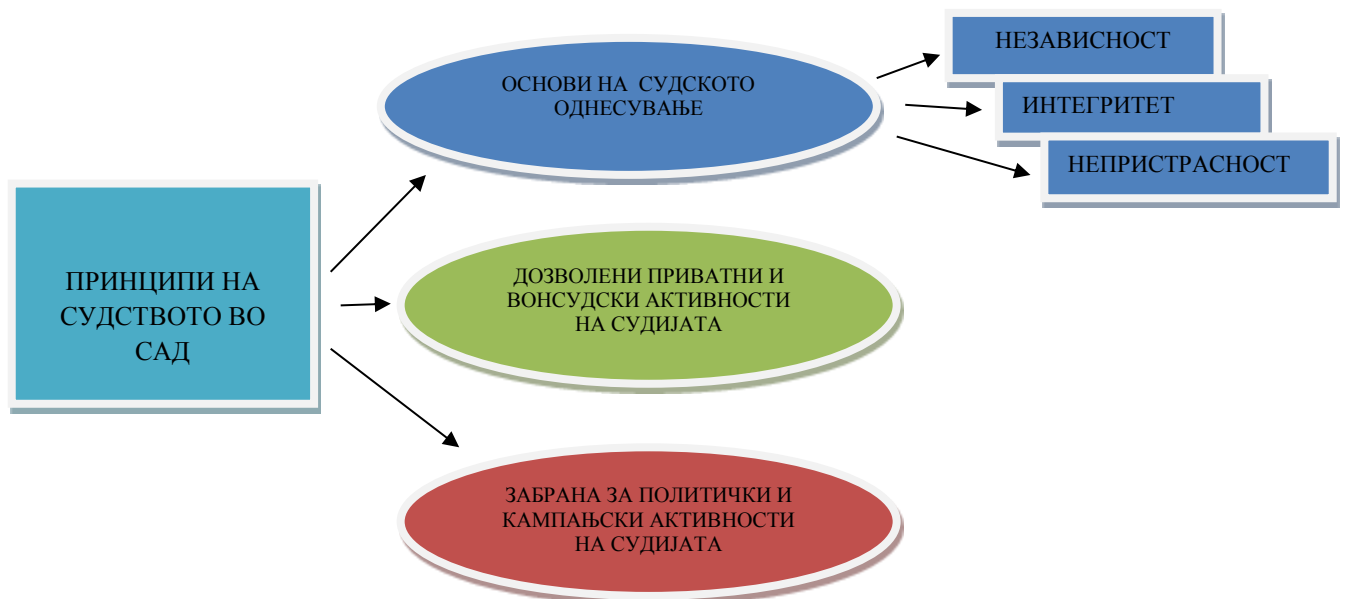
**Политички и други активности во кампања на судски кандидати и во јавни избори.** Кандидатот за судија во партиски или непартиски јавни избори треба при секоја пригода да дејствува во насока на промоција на независноста, интегритетот и непристрасноста на судството. Кандидатот за судија во текот на јавните избори може да воспостави комитет кој ќе ја организира неговата кампања за истиот да биде избран.

**Активности на кандидатите за назначување за работа во судска служба.** На кандидатот за работа во судската канцеларија му е дозволено да комуницира со субјектот надлежен да го назначи или одобри неговото назначување, вклучувајќи секакви комисии и други тела за селекција и избор, следење и оценка или формирање конечен предлог.

**Активности на судии кои стануваат кандидати за работа во несудски служби (избор/назначување).** Судијата има право да се откаже од својата функција и да стане кандидат за работа во друга несудска јавна функција на која се доаѓа по пат на избор или по пат на назначување.



## 5. ИЛУСТРАТИВЕН ПРИКАЗ НА ПРИНЦИПИТЕ НА СУДСТВОТО ВО САД



## 6. ЗАКЛУЧОК

Примарна обврска на *American bar association* е донесување на етички правила, како дополнување на законските норми, изразени како принципи, кои треба да бидат почитувани и по кои ќе се однесуваат правниците во целата држава, односно во сите федеративни единици во САД.

Постоенето и пред сè постапувањето во согласност со погореспомнатите принципи кои истовремено се прецизни и сеопфатни и својата примена ја наоѓаат на една огромна територија, ги премостува границите на различните јурисдикции и јуриспруденции на федеративните единици. Тоа претставува слика и резултат на една успешна држава, со ефикасно законодавство и правосудство кое одговара на потребите на граѓаните кое навремено ја согледало и реализирало потребата за единствено унифицирано однесување на правниците и особено судиите, како граѓаните би добиле фер и правично одлучување за нивните права и обврски. Ваквите принципи се примамливи за сите држави доколку знаат да ја согледаат нивната суштина, надминувајќи ги личните мотивации, а со желба и намера да се работи во интерес на граѓаните и државата во целост.

## 7. ЛИТЕРАТУРА

[1] Ристова Милка, Одговорноста на судиите во РМ., 2-ри Август – Штип, 2012

[2] Меѓународни документи за независно и ефикасно судство, РМ Академија за судии и јавни обвинители (том 1, 2 и 3)

[3] [www.americanbar.org/groups/.../model\\_code\\_of\\_judicial\\_conduct.html](http://www.americanbar.org/groups/.../model_code_of_judicial_conduct.html)

[4] [www.americanbar.org](http://www.americanbar.org)>...>Model Code of Judicial 2011 EDITION

## TENDENCIES AND ATTEMPTS OF THE COUNTRIES OF THE NATIONAL DEMOCRACY FOR EXEMPTION FROM THE INFLUENCE OF USSR

Goranco Jakimov PhD

DURDMOV Dimitar Vlahov-Skopje, Republic of Macedonia [jakimov.goranco@yahoo.com](mailto:jakimov.goranco@yahoo.com)

**Summary:** Ten years after Stalin's death, the communist system, from monolithic would be improperly fragmented, and the former single block would be turned into ground fighting for ideological and political supremacy. The differences between the communist countries and their parties would not be surpassed, because everyone himself was considered a Marxist-Leninist. During all the years of Stalin's rule, there would be only one divergence. Tito decided to oppose the Soviet Union and Stalin, and he would never regret about it. Moscow and Belgrade would reach reconciliation even after Stalin's death in the 1955-1956. In 1956 it came to the development of separate national communism which would be stopped in Poland by the USSR, and in Hungary would be suppressed by force. But that would not mean total halt of the tendencies of liberalization and insistence on the right to autonomy. At the meetings of the world communist movement, which were held in 1957 and 1960, it was adopted a resolution that confirmed the principles of equality, respect for territorial integrity, national independence and non-interference in the internal affairs of other states. But these decisions would not be reality, considering the inequality of power in the communist tabor and the fact that in the past no such principle was respected. The successors of Stalin this decision would not accept and respect, but they would not have his authority which would impose worship and respect of millions of revolutionaries outside the borders of the USSR.

**Keywords:** communist system, Marxist-Leninist, autonomy, liberalization, national independence

## ТЕНДЕНЦИИТЕ И ОБИДИТЕ НА ЗЕМЈИТЕ НА НАРОДНА ДЕМОКРАТИЈА ЗА ОСЛОБОДУВАЊЕ ОД ВЛИЈАНИЕТО НА СССР

Д-р Горанчо Јакимов

ДУРДМОВ Димитар Влахов-Скопје, Република Македонија [jakimov.goranco@yahoo.com](mailto:jakimov.goranco@yahoo.com)

**Резиме:** Десет години по смртта на Сталин, комунистичкиот систем, од монолитен ќе биде неправилно расцепкан, а некогашниот единствен блок ќе биде претворен во тло за борба за идеолошка и политичка надмоќ. Разликите меѓу комунистичките земји и нивните партии не ќе можат да бидат надминати бидејќи секој себе си се сметал за марксист-ленинист. Во текот на сите години на Сталиновата власт, ќе дојде само до едно разијдување. Тито ќе реши да му се спротивстави на СССР и Сталин, и никогаш нема да се покае за тоа. Помеѓу Москва и Белград ќе дојде до помирување дури по смртта на Сталин и тоа во 1955-1956 година. Во 1956 година ќе дојде до развој на посебен национален комунизам кој што од страна на СССР во Полска ќе биде запрен, а во Унгарија со употреба на сила ќе биде задушен.<sup>107</sup> Но тоа нема да значи потполно запирање на тенденциите за либерализација и инсистирањето на право на автономија. На состаноците на светското комунистичко движење одржани во 1957 и 1960 година ќе биде усвоена резолуција со која ќе бидат потврдени начелата на еднаквост, почитување на територијалниот интегритет, националната независност и немешање во внатрешните работи на други држави. Меѓутоа овие одлуки нема да бидат реалност имајќи ја во предвид нееднаквоста во моќта во комунистичкиот табор и фактот дека во минатото ниту едно вакво начело нема да биде почитувано. Од страна на наследниците на Сталин ваквата одлука нема да биде прифатена и почитувана, но тие нема да го имаат неговиот авторитет со кој што би го наметнале обожувањето и почитувањето од милионските маси на револуционери надвор од границите на СССР.

**Клучни зборови:** комунистички систем, марксист-ленинист, автономија, либерализација, национална независност

### Вовед

По смртта на Сталин се повеќе ќе биде очигледно дека раководењето на комунизмот во светот од еден центар е веќе минато и дека тоа било потребно само во почетокот на неговото воспоставување во земјите на народна демократија. Се повеќе ќе биде прифатен полицентризмот<sup>108</sup> кој што нема да претставува отстапување туку неопходност, за да може да дојде до усогласување со новата состојба со комунистичкото движење. Несогласувањата помеѓу Советскиот Сојуз и Кина, која ќе има многу полиберални гледишта по многу прашања, видно ќе влијае и на случувањата во Источна Европа.

<sup>107</sup> Тодор Куљик, Ревидирана историја и нов идентитет 2005., стр.12во Источна Европа.

<sup>108</sup> Систем според кој постојат повеќе центри на одлучување, за негов творец се смета Палмиро Тољати-италијански партиски лидер.

Полицентризмот од Далечниот Исток ќе се рашири во Источна Европа.

**-Разијдување на земјите од Народна демократија со Советскиот Сојуз**

Прва земја која ќе се побуни и ќе се разијде од Советскиот Сојуз ќе биде најмалата комунистичка земја Албанија во 1960-1961 година. Таа, иако освен омразата кон советската политика ќе нема ништо заедничко со Кина, во неа ќе најде свој заштитник и ќе стане кинески мостобран во Европа.<sup>109</sup>

Следна земја која ќе се разијде со Советскиот Сојуз ќе биде Романија. Желбата на Романија да води сопствена политика ќе се судри со централистичките планови на Москва. Во почетокот несогласувањата ќе бидат од економска природа, односно Романија отворено ќе се спротивстави на иницијативата на Комекенот за усогласување на економските врски помеѓу Советскиот Сојуз и источноевропските земји. Во Романија постоел страв дека новата поделба на трудот на која Москва инсистирала, може да ја загрози или сосема да ја оневозможи новата романска програма за индустријализација. Романското раководство ќе успее да го спречи спроведувањето на новата програма наложена од раководството на СССР, и иако на големо разочарување на Хрушчов, постепено ќе започне со усвојување на своја независна надворешна политика. Во април 1964 година Централниот комитет на Комунистичката партија на Романија ќе усвои декларација во која ќе биде истакната еднаквоста, независноста и суверениетот на секоја комунистичка земја со што всушност ова ќе преставува романска Декларација за независност. Романија во 1967 година ќе биде единствената комунистичка земја, освен Куба, која што нема да ги прекине односите со Израел. Таа ќе успее во исто време да биде сојузник на Советскиот Сојуз, пријател на Кина и комунистичка земја која ќе успее да ги поправи и унапреди дипломатските и трговски односи со Западот. Но независноста главно ќе биде ограничена на надворешната политика. Десетелизацијата ќе се одвива многу побрзо од десталинизацијата односно под лидерство на Николае Чаушеску, Комунистичката партија и полицијата ќе бидат под строга контрола а тоа ќе биде јасен показател дека Романија во ниту еден поглед нема да биде водечка либерална сила во комунистичкиот табор.<sup>110</sup> Чаушеску освен на ослободувањето на Романија од советската доминација ќе работи на националната самостојност предводена од национална хомогенизација со што ќе сака систематски да го избрише мултинационалниот карактер на државата. Национализмот во земјата освен против Советскиот Сојуз ќе биде употребен за создавање на единствена романска нација што ќе биде од особена важност за ситуацијата внатре во земјата.<sup>111</sup>

Покрај најспектуралните случаи во Романија и Албанија, национализмот кај малите нации во постсталинистичката ера ќе се појави и во некои други земји. Полицентризмот ќе биде резултат на националните разлики кои комунистичките лидери теоретски ќе ги признаваат и за нив ќе водат посебна грижа во својата тактика. Поттикнувајќи национализам режимите на државниот социјализам ќе се обидат да ги искористат националните емоции и да се претстават себе си како автентични претставници на националните интереси со што ќе добијат поддршка во давањето на отпор против Советскиот Сојуз. Поголемиот број на режими во Источна Европа ќе бидат во постсталинистичка либерализирана форма со пробуден национализам, но нивните нации ќе ги прифаќаат се додека режимите ќе функционираат.<sup>112</sup>

Во 1968 година во Чехословачка, појавата на либерализација и слободарски дух ќе предизвика особена загриженост во Москва. Соочено со сепаратистичките движења во Албанија и Романија, советското раководство ќе смета дека е неопходно преземање на мерки со кои би се спречило понатамошното распаѓање на блокот. Постоела опасност од можноста, слободарскиот дух од Прага да се прошири и во другите источноевропски земји, дури и да продри и во самиот Советски Сојуз. Но и оваа тенденција во Чехословачка, со употреба на сила од страна на Советскиот Сојуз ќе биде запрена и комунистичката власт ќе биде задржана благодарение на принуда, а не по волја на народот. Од страна на Западот ќе пристигнат само осуди, но и понатаму ќе биде задржан курсот на немешање во работи кои за нив претставуваат внатрешна работа на Советскиот Сојуз и еден од неговите сојузници.

Во наредните години, иако ќе биде употребувана сила, процесот ќе продолжи да се развива. Носител на идеите ќе биде движењето за човекови права наречено Повелба 77, оформено со потпишување на декларацијата на 1 јануари 1977. Во движењето ќе биде истакнато дека неговата цел не е да нанесува штета на комунистичкиот режим во Чехословачка туку да води конструктивен дијалог со властите за промени во државата. Движењето ќе бара од чехословачката влада да се придржува на светските акти за човекови права. Ова движење го поддржувале 242 јавни личности меѓу кои се наоѓале подоцнежните водачи на т.н. мека, кадифена или нежна револуција во Чехословачка и тоа: Александар Дупчек, Вацлав Хавел, Јиржи Динстбир и други.

---

<sup>109</sup> Волтер Лакер, *Op. cit.*, 417.

<sup>110</sup> Волтер Лакер, *Op. cit.*, 418.

<sup>111</sup> Ivan Berend, *Op. cit.*, 210.

<sup>112</sup> *Ibid.*, 217.

Во Полска, властите после студентските демонстрации во март 1968 година и случувањата во Чехословачка ќе преземат остри мерки и ќе започнат со големи чистки. Од работа ќе бидат отпуштени водечки личности од интелектуалниот живот во Полска и голем број на политичари. Меѓутоа комунистичкиот режим во Полска никако нема да успее да пушти свои корени, така што не само кај народот туку и во самата партија се помалку ќе има такви кои што ќе веруваат во комунистичката идеологија. Гомулка ќе успее да остане на власт благодарение на поддршката на Советскиот Сојуз се до 1970 година, кога после големите работнички демонстрации ќе биде симнат од власт заедно со неговите најблиски соработници. Но и во времето на неговиот наследник Едвард Гјерек, тенденциите за промени во општеството нема да бидат запрени. Појавата на синдикатот Солидарност во 1980 година ќе претставува закана, како за комунизмот во земјата, така и надвор. Фактот дека Комунистичката партија се повеќе слабее, а Солидарност се повеќе добива свои членови, ќе претставува најава дека тие не можат да опстанат заедно. Загриженост ќе има и во Советскиот Сојуз каде се повеќе стравувале дека што повеќе трае кризата во Полска, станува се поопасно дека може да предизвика инфекција и надвор од неа. Затоа во Советскиот Сојуз, за да може и понатаму да го остварува своето влијание во Полска, сериозно се размислувало за можноста за извршување на инвазија. Тогаш на власт се наоѓал Брежњев кој цврсто ја држел власта во Москва, а според неговата доктрина СССР можел да интервенира во секоја земја од Источна Европа во која биле загрозувани неговите интереси. Под притисок на СССР, под раководство на генералот Војтех Јерузелски армијата ќе ја преземе власта и заедно со Комунистичката партија ќе воведат воена диктатура. На иницијатива на Јерузелски во 1981 година ќе биде донесен воен закон и ќе биде забранет синдикатот Солидарност. Јерузелски во своето обраќање до нацијата ќе се повика на полскиот патриотизам и ќе прогласи социјалистичка обнова. Ваквиот потег на Јерузелски од повеќе од половина полски граѓани ќе биде оценет како правилен, односно дека со тоа се избегнала советска интервенција. Партиско-военото раководство во своите реформи ќе го следи примерот на Јанош Кадар и Унгарија по 1956 година. Тоа значело уништување на работничката опозиција, ценовна реформа, давање на автономија на голем број на претпријатија и воведување на некој вид на пазарна економија. Главното значење на полската криза од 1979-1981 година ќе се состои во тоа што таа ќе направи прва дупка во светскиот систем на социјализмот која што значително ќе влијае на интензивирање на распаѓањето кој ќе следи подоцна. Ќе бидат отворени вратите за влез на странските компании и ќе биде иницијативно приватно инвестирање со што во 1986 година ќе функционираат околу половина милион приватни компании во земјата. Но и покрај сите заложби, задоцнетите полски реформски потези нема да бидат успешни затоа што против себе ќе ги имаат поголемиот дел од општеството, ќе бидат бојкотирани од Западот и фатени во замката на преголема задолженост.

Во Унгарија, после 1978 година ќе започне реформскиот период кој што ќе трае до средината на осумдесеттите години. Во неговите подоцнежни фази ќе биде воведена некоја форма на пазарна економија, а вработените во земјоделството и индустријата ќе можат сами да ги бираат своите раководства. Унгарците ќе можат слободно да патуваат во странство, а ќе можат и да се вработуваат таму во траење од пет години. Ова ќе овозможи формирање на нова средна класа, поголема снабденост во продавниците, а на улиците ќе има повеќе приватни автомобили од која било друга источноевропска земја. Но целат оваа состојба ќе биде пропратена со инфлација, а ќе предизвика и незадоволство и обвинување од страна на оние кои што ќе имаат мали плати дека со новиот систем се создава нееднаквост. Целото привидно подобрување на економската состојба во Унгарија ќе биде благодарение на големите кредити од Западот со кои државата ќе биде претворена во најзадолжена од сите источноевропски земји. Внатрешната политика ќе и создава на Унгарија проблем и на наворешен план. Нејзините соседи вклучувајќи го и Советскиот Сојуз ќе покажат видна вознемиреност поради претераниот либерализам на Кадаровата политика. Но Кадар ќе успее да ги убеди критичарите дома и оние во Советскиот Сојуз дека децентрализацијата и ситната конкуренција се сосема безопасни.

На наворешен план Унгарија, иако против својата волја, ќе го следи советскиот пример. Инаку Унгарците во суштина ќе бидат наклонети кон Западна Европа, односите со Австрија постојано ќе им бидат блиски, а ако може да се каже дека имале непријатели тогаш тоа сигурно би бил Чаушеску кој што ќе се однесува премногу сурово кон унгарското малцинството во Трансилванија.

### **Заклучок**

Сите овие случувања ќе стават точка на сите надежи дека во Источна Европа постепено може да дојде до промени и ќе стави јасно до знаење дека само од Москва може да биде поттикната иницијатива за темелни промени во комунистичкиот режим и блок. Се претпоставувало дека единствено со постепена европеизација на советскиот блок Русија би можела да дозволи поголема слобода и независност на своите сојузници, се разбира под услов со тоа да не бидат загрозувани нејзините основни безбедносни интереси.

### **Литература:**

[1] Годор Куљкиќ, Ревидирана историја и нов идентитет во Источна Европа., 2005.

- [2] Лакер Волтер, Историја Европе 1945-1992. Београд: „Клио”, 1999.  
[3] Berend Ivan, Centralna i Istočna Evropa 1944-1993. Podgorica 2001.

## THE CORRUPTION IN GERMANY

Natasha Georgieva Hadji Krsteski  
natashageorgievaivanovska@gmail.com

**Abstract:** The global corruption barometer of Transparency International shows that political parties and the businesses are the most corrupted institutions in Germany. The small corruption is as typically as it is in the other European countries. The ability of Germany to ensure integrity and to obstruct the corruption in the state organs is usually enough for strong institutional support.

According to business and the corruption, the taxes and the restrictions in the working terms are the most problematic factors in running business. They also say that the confidence in the politician's ethical standards is relatively variable and that exceptional bribe's pay offs are the most common in public services.

**Keywords:** corruption, receiving benefit, receiving bribes, giving benefit, bribery.

## КОРУПЦИЈА ВО ГЕРМАНИЈА

Д-р Наташа Георгиева Хаџи Крстески  
[natashageorgievaivanovska@gmail.com](mailto:natashageorgievaivanovska@gmail.com)

**Апстракт:** Глобалниот барометар за корупцијата на Транспаренси интернешнал покажува дека политичките партии и бизнисите се најкорумпирани институции во Германија. Ситната корупција не е толку невообичаена, како и во другите европски земји.

Способноста на Германија да обезбеди интегритет и спречување на корупцијата во државните органи обично е доволна поради силна институционална поставеност.

Во врска со бизнисот и корупцијата, се смета дека даночните прописи и рестриктивните прописи за работните односи се најпроблематични фактори за водење бизнис. Тие исто така велат дека довербата во етичките стандарди на политичарите е релативно променлива и дека вонредни исплати на мито не ретко се прават во однос на јавните услуги.

**Клучни зборови:** корупција, примање корист, примање мито, давање корист, подмитување.

### ВОВЕД

Генерално под поимот корупција се подразбира злоупотреба на јавната служба за лични цели. Корупцијата има латинско потекло – *Corruptio* - што означува уништување или расипување на некого, алудирање дека нешто се крши како **на пример** – административна, општествена или морална норма. Корупцијата е мултинационален феномен од криминолошка, антрополошка - психолошка, економска, социјална, правна и политичка природа. Корупцијата во современи услови е присутна во сите свери на општествениот систем, претставува сведски феномен и зборува на сите јазици. Тука би го поставила прашањето – Кое е начинот со чија помош би можеле да ја доведеме корупцијата на толерантно ниво? Единствениот начин за доведување на корупцијата на толерантно ниво е соработката на органите во борба против корупцијата. Корупцијата влијае врз невработеноста, ги намалува државните приходи кои се наменети за образованието, науката, културата, спортот, и сл. Би сакала да ја цитирам дефиницијата на Роберт Клидгарт наменета за корупцијата –  $C = M + O - A$ . (  $C$  – Големина на корупцијата;  $M$  – Монопол на власта;  $O$  – Дискреција на службениците;  $A$  – Одговорност). Или: Монопол плус овластувањето минус одговорноста е еднаква на корупција.

### КОРУПЦИЈА ВО ГЕРМАНИЈА

Кривичниот Законик на Германија датира од 13.11.1998 год<sup>113</sup>. Кривичните дела на корупција кои претставуваат различни облици на злоупотреба на службената положба се регулирани во 29 – тата Глава, под назив “Кривични дела сторени во служба”, и тоа под следниве членови: Во член 331 од Кривичниот Законик е регулирано кривичното дело – Примање корист, Примањето мито е предвидено со член 332, Додека пак Давањето корист е предвидено со член 333, а со членот 334 се прецизира кривичното дело Давање мито или поконкретно Подмитување.

Кај кривичното дело – Примање корист, кое е предвидено со членот 331, разликуваме три облика.

Основениот облик на ова дело постои доколку службено лице или некое друло лице кое има посебни овластувања во јавната служба, побарува или прима било каква корист или му е ветена корист како противуслуга доколку тоа лице извршило некаква службена работа или ако станува збор за

<sup>113</sup> Во Германија за прв пат Кривичен Законик е донесен 1871 год. Кривичниот Законик од 1871 год до 1998 год. кога ја добива денешната форма, доживува голем број на промени, измени и дополнувања. На 02.10.2009 год Овој Кривичен Законик ги доживеа последните измени и дополнувања.

службена работа која допрва треба да ја изврши. Законодавецот во Кривичниот Законик за овој облик на кривично дело пропишува затворска казна или парична казна. Доколку примањето или ветувањето на корист се врши од страна на судија кој извршил некоја конкретна судска работа или судска работа која допрва треба да се изврши, во овој случај станува збор за тешкиот облик на ова кривично дело. Тука би сакала да потенцирам дека и обидот за извршување на ваков вид на кривично дело се казнува. Меѓутоа Кривичниот Законик предвидува можност за ослободување од казна кај овој вид на дело во следниве случаи: доколку примањето на корист од страна на службеното лице било претходно одобрено од страна на надлежен орган на власта кој имал овластување за таквото одобрување и во случај кога службеното лице пријави кај надлежниот орган, кој потоа одобрува прифаќање на понудата или подарокот – корист.

Примањето мито е регулирано со член 332 од Кривичниот Законик на Германија. Тоа постои само доколку делото се врши од службено лице или лице со посебни службени овластувања, кое по своја волја побарува корист или ако дозволи да му биде ветена корист или во краен случај да прими било каква корист, која би претставувала противуслуга за превземена службена работа или службена работа која би требало истото тоа лице да ја изврши, а притоа ја повредува или загрозува својата законска обврска.

Целта на примање на митото всушност претставува извршување или неизвршување на службена работа. Сторителот на ова дело прифаќа противуслуга односно покажува подготвеност да при извршување на својата службена работа, ги повреди своите обврски или оди дотаму да дозволи да зависи од користа која самиот ја побарал или ја примил за време на извршување на својата службена работа.

Во Кривичниот Законик за ова кривично дело е пропишана затворска казна. Лесниот облик на ова дело се казнува со парична казна или затвор. И обидот за извршување на овој вид на кривично дело се казнува. Казна затвор е пропишана за тешкиот облик на ова дело.

Следно коруптивно кривично дело е Давање корист. Неговите карактеристики се предвидени во член 333. и кај ова кривично дело разликуваме повеќе облици.

Основниот облик на ова кривично дело постои во случај на нудење, ветување или давање корист на службено лице или на друго лице кое поседува посебни овластувања во јавната служба, или на војно лице како противуслуга за превземање на службена работа која допрва треба да се изврши. За постоење на ова дело од големо значење е – да користа од било кој облик но со материјална вредност се дава на службено лице, лице со посебни овластувања или војно лице. Казна затвор се пропишува за овој облик.

Доколку користа се нуди, ветува или дава на судија или избран судија, и тоа како противуслуга за превземање на идни судски активности, во овој случај станува збор за постоење на тешкиот облик на ова кривично дело, за кое законодавецот пропишува затворска или парична казна.

Лесен облик на ова кривично дело постои кога митото е примено по претходно дадено одобрение од страна на надлежниот државен орган или во случај кога оној кој го примил митото, ја пријавил понудата за мито, па како резултат на тоа, надлежниот орган дозволил нејзино прифаќање. Во ваков случај законодавецот пропишува исклучување од казнување, односно неказнување.

Германија во својот Кривичен Законик со член 334 го предвидува и регулира коруптивното кривично дело – Давање мито, или како што се нарекува – Активно подмитување.

Кога се работи за случај каде што едно лице му нуди, дава или ветува било каква корист на службено лице или лице кое има посебни овластувања во јавната служба, или на некое војно лице, и тоа како против услуга за извршена некаква службена активност или се оди до таму да треба допрва во иднина да се изврши службена работа, и како резултат на сето ова се повредува службената обврска – во тој случај станува збор за лесниот облик на ова кривично дело, за кое законот изрично пропишува затворска казна. А доколку се работи за полесни случаи, во тој случај пропишана е парична казна или затвор. Тешкиот облик на ова кривично дело постои во следнава ситуација – кога на судија или на избран судија му се нуди, ветува или дава било каква корист, и тоа како противуслуга во два случаја, кога е превземена судска активност при што со тоа дејствие се повредува судската должност и за судска активност која би требало подоцна да се изврши, со што притоа би била повредена судската обврска. За ова кривично дело пропишана е казна затвор. Тука мораме да нагласиме дека се казнува и обидот за извршување на ова кривично дело.

Во Германија се повеќе се присутни побарувања, кои се пренесуваат и од страна на средствата за јавно информирање, со кои се бара донесување на строги законски прописи, кои би гарантирале ефикасна борба против корупцијата, односно донесување на мерки кои ќе го намалат процентот на корумпираноста во Германија, бидејќи и самите сме свесни дека не постои начин за целосно отстранување на оваа девијантна појава. Доколку се анализираат останатите земји кои се рангирани од

страна на Transparency International ќе заклучиме дека “**високите**” места им припаѓаат на земјите во кои има помалку корупција, меѓутоа нема земји без корупција.

Вниманието во последниве години во оваа земја е посебно насочено кон зголемување на затворските казни за случаи на корупција како во приватниот сектор, така за службениците во јавната управа.

Согласно Законот за кривична постапка во борбата против корупцијата се применуваат цела лепеза од одредби со кои се регулира конкретно откривањето и користењето на техничките средства и следење на телекомуникациските врски.

Откако е утврдено дека во борбата против организираниот криминал и корупцијата, со примената на вообичаените истражни методи во ниту еден случај не можат да се добијат очекуваните резултати, односно со еден збор да се постигне висок позитивен резултат, се воведува **Институцијата** – прикриен полициски службеник или поконкретно **агент**.

Комисијата<sup>114</sup> упатува кон неопходноста за употребата на оперативно – тактички мерки, и притоа на законодавецот му предлага да за одредени оперативно – тактички мерки создаде изричната правна основа, заемајќи ги следниве ставови:

Изработка и употреба на возачки сообраќајни дозволи поради фиктивни наоди (прикриени полициски службеници – агенти) и користење на соодветни сообраќајни табелици – не е кривично дело;

Изработка и примена на фиктивни лични карти, пасоши и други исправи за идентитет, се дозволени доколку во конкретниот случај не се повредуваат индивидуалните права;

Оперативно – тактичките мерки на прикриените полициски службеници – агенти, како што се: основање на фиктивни фирми, вложување во недвижности, со одобрение од страна на овластени лица (добиени под изговор) како и прислушкување на нејавно искажани зборови, повлекуваат правни прашања за кои во литературата контраверзно се расправа и

Наведените оперативно – тактички мерки кои се од таен карактер неопходни се заради сузбивање на најтешките облици на криминал, постои можност да бидат и правно регулирани.<sup>115</sup>

Во Извештајот изготвен од страна на Transparency International за 2009 год. Германија заедно со Ирска го зазема 14 -то место. Една година подоцна – 2010, Германија и Австрија се наоѓаат на 15 – то место. Во 2011 год. Германија се искачува на едно место погоре од претходната година. Тоа значи дека таа заедно со Јапонија се рангирани на 14 – то место, како и во 2009 год. Согласно Извештајот кој бил изработен за 2012 год. од страна на Transparency International, Германија го зазема 13 – то место. Следната 2013 год. Германија заедно со Исланд се наоѓа на 12 - то место; 2014, како и во 2013 год. Германија заедно со Исланд го завземаат 12 – то место. Во најновиот Извештај Германија заедно со Луксембург и Велика Британија се рангирани на 10 – то место. Овој податок укажува на фактот дека во Германија има ниска стапка на корупција, и како таква на останатите други високо корумпирани држави да претставува репер за понатамошното функционирање како во јавниот така и во приватниот сектор, или поконкретно во сите свери на општествениот живот.

## ЗАКЛУЧОК

Германија најитно треба да посвети внимание на фактот дека политичките партии и политичарите се отворени за корупција. Според германскиот закон, компаниите може да спонзорираат политички партии па дури и да постават штандови на партиски настани. Иако скандалите со партиско финансирање во последниве години резултираше со поголема регулација и поголема транспарентност, спонзорирањето на компанијата може да создаде перцепција дека компаниите може да ги подмитат политичарите.

Германија треба веднаш да ја ратификува Конвенцијата против корупција на Обединетите нации, која ги обврзува државите да постават специфични и детални мерки за заштита од корупцијата. Иако Германија привремено ја потпиша конвенцијата со фактот дека се уште ја нема ратификувано - што значи дека не е законски обврзана со неговите одредби - се става во сомнително друштво со земји како Саудиска Арабија, Сирија и Северна Кореја. Членовите на Бундестагот се загрижени дека ако Договорот се ратификува може да има повеќе истраги за анти-корупција кои ќе започнат против нив, што ќе доведе до наштетување на репутацијата ако обвиненијата подоцна се покажат лажни.

## КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

[1] Freedom House, “*Freedom in the World - Germany*”, Washington, USA, 2015.

[2] Transparency International, “*Global Corruption Barometer*”, Berlin, Germany, 2015.

<sup>114</sup> Комисијата е формирана како резултат на усогласените ставови на Конференцијата на министерот за правда и внатрешни работи

<sup>115</sup> Водинелич, В., *Проблематика криминалистичко – тактичких института – информант, информатор и прикривени полициски извиѓач у демократској држави*, Безбедност, МУП, Републике Србије, Београд, бр.- 4/97.



- [3] Ulrich von, A., *“Bureaucratic and Political Corruption Controls. Reassessing the German Record.”*, Heidenheimer/Johnston/Le Vine, 2009.
- [4] Водинелиќ, В., *“Проблематика криминалистичко – тактичких института – информант, информатор и прикривени полицијски извиѓач у демократској држави”*, Безбедност, МУП, Републике Србије, Београд, бр.- 4/97.
- [5] World Economic Forum, *Global Competitiveness Report*, Cologne, Switzerland, 2015.

**EUROPEAN SECURITY AND DEFENCE POLICY (ESDP) AND THE COMMON  
EUROPEAN INTELLIGENT SYSTEM: NEW POSSIBLE CHALLENGE TO  
PREVENTIVE DIPLOMACY FIGHTING TERRORISM**

**Refet Elmazi**

refet\_elmazi@hotmail.com

**Abstract:** This research paper is going to elaborate our hypothesis that the European Security and Defence Policy (ESDP) could be developed and introduced as a key segment of the preventive diplomacy. Therefore it is of great interest the proposal of institutional and systematic strengthening of the cooperation between state intelligencies which will benefit to the preventive diplomacy. This would represent one of the key obligations of diplomacy which would prevent threats and dangers, operating with them during the era of global security. The research methods used for this research paper are; analytical, descriptive, qualitative method.

**Key words:** Security, diplomacy, global, managing, strategy

**ЕВРОПСКАТА ПОЛИТИКА ЗА БЕЗБЕДНОСТ И ОДБРАНА (ЕПБО-ЕПСД) И  
ЗАЕДНИЧКИОТ ЕВРОПСКИ СИСТЕМ НА РАЗУЗНАВАЊЕТО: НОВ МОЖЕН  
ПРЕДИЗВИК НА ПРЕВЕНТИВНАТА ДИПЛОМАТИЈА ВО СПРАВУВАЊЕТО  
СО ТЕРОРИЗМОТ**

**Рефет Елмази**

Кандидат докторант на Битолскиот Универзитет Битола Р. Македонија

refet\_elmazi@hotmail.com

**Резиме:** Во овој студиски труд ја воведуваме во проучување нашата претпоставка дека Европската Политика за Безбедност и Одбрана (ЕПБО) може да се развие во битен сегмент на превентивната дипломатија. За таа цел, предлагаме институционализирано и систематизирано зацврстување на соработката на европските разузнавачки служби, во надлежност на превентивната дипломатија. Ова би претставувало едно од главните задолженија на дипломатијата која превенира закани и ризици, справувајќи се со нив, во ерата на глобализираната безбедност. За овој труд се користени методите како што се; аналитичката, дескриптивната и квалитативната метода.

**Клучни зборови:** Безбедност, дипломатија, глобална, менаџирање, стратегија

**1. Вовед**

Европската политика за безбедност и одбрана (ЕПБО) се темели во 1998 година, со што ја присвојува улогата на меѓународната организација Унија на Западна Европа (УЗЕ - ЊЕУ). Станува збор за политика на ЕУ, втемелена согласно поглавјето В на Договорот на Ница, која има за цел да ја зацврсти својата улога во меѓународното менаџирање со воените и цивилните кризи. Како средство на менаџирање со кризи, ЕПБО е битен елемент - поточно: инструмент - на Надворешната Политика и Глобалната Безбедност на ЕУ (НПГБЕУ).

Имено, Договорот на ЕУ (или, Договорот од Маастрихт) прецизира дека НПГБЕУ нема да стане политика на заедничка одбрана во класична смисла на зборот, се додека тоа не го одлучи Советот на Европа (СЕ). Таква одлука од СЕ се уште не е донесена. Со други зборови, тоа значи дека НПГБЕУ не е инструмент на одбрана на територии и на виталните интереси на нејзините членки, туку е политика на менаџирање на кризи надвор од Унијата и, истовремено, политика која има за цел на секаде околу светот да ги пренесе компонентите на стабилноста, кои се содржат во европскиот проект, т.е. во европската стратегија за безбедност.

Токму со оглед на фактот дека НПГБЕУ е политичка опција на ЕУ, па, оттука, тоа е и ЕПБО, сметаме дека ЕПБО е и своевидна онтолошка вредност на превентивната дипломатија. Прашањето е: Која е спојката што превентивната дипломатија може да ја воздигне на ниво на постистематизирана конкретна функција, согласно НПГБЕУ и ЕПБО?

**2. Да се знае, за да се предвиди, со цел да се дејствува**

Наведениот поднаслов се состои од три аргументи, кои можат да бидат стојерен пристап на иднината на европската безбедност. Зошто ?

Имено, организираниот криминалитет зазема повеќе димензии, а тоа се незаконската трговија со оружје, дрога, луѓе, перењето пари. Од друга страна, феноменот на глобализацијата односно на глобалното село во склоп на информатичкото општество, пред се на масовните медиуми, предупредува за реалноста на денешницата, во којашто луѓето, трговците и капиталите циркулираат со се поголема брзина. Овој

контекст влијае и во организираниот криминалитет, односно во неговата нова димензија, што, од своја страна, изнудува постојани ревизии на стратегиите кои им се спротивставуваат - било оние од превентивна, било од принудна природа.

Случките, пак, од 11 септември 2001 година во Њу Јорк и Вашингтон, или оние од 22 јули 2011 година во Осло, ја освестаја стручната јавност дека стриктната поделба помеѓу внатрешната и меѓународната безбедност, по се изгледа, не е доволно соодветна поделба. Глобалниот пристап, овој пат можеби со примат ставен врз ЕУ, би требало да се покаже способен за да го сфати, и да ни го појасни проблемот на асиметричната закана во нејзината нова, глобализирана димензија. Да нагласиме веднаш дека глобалниот пристап со примат ставен врз ЕУ не е закана за приоритетните ингеренции на СБ ООН, согласно Повелбата на ООН.

Наведената фундаментална константа се поставува во рамките на некогашната Западна Европска Унија (ЗЕУ), во склоп на Институтот на Безбедносните Студии на ЗЕУ. Помеѓу другото, документот ја нагласува значајноста на разузнавачките служби. Во него се тврди дека денес разузнавањето открива многу поголема важност отколку во времето на Ладната Војна. Некогаш беше потребно да се одржи еквилибрум на теророт, да се спречи војна во Европа - која, за жал, не се спречи - и да се биде внимателен околу сето тоа што би можело да провоцира воено-политичка конфронтација во Третиот свет - што за жал, исто така не се спречи. Денес улогата на разузнавањето е многу поширока. Таа варира зависно од степенот на кој успева да им помага на одговорните лица и институции, во правец на ориентација на нивните политики кон новите еквилибри на моќта, со цел да ги избегнат како традиционалните, така и скорешните ризици. Но, тоа сепак не значи дека разузнавањето отсекогаш можело или ќе може да ги антиципира случките. Иако откривањето во својот доблесен аспект е наменето да се спречат ризиците, разузнавањето, по се изгледа, нема да придонесе светот да стане поправеден, ниту владите да станат помудри. Но, целта светот да стане поправеден не успеа, а по се изгледа нема ни да успее ниту преку употреба на сила согласно Поглавјето ВИИ на Повелбата на ООН.

Оттука и првата генерална забелешка: разузнавањето, исто како превентивната дипломатија и медиумите, не е принудна употреба на сила, сепак е моќ. Крајниот ефект на моќта по однос на превентивните мерки - од една страна, и принудните мерки од - друга страна, по се изгледа, би требало да стане критериум за воспоставување на приоритети во врска со нивната примена по прашањето на меѓународниот и внатрешниот мир и безбедност. Приоритетната шанса треба да се даде на превентивните мерки. Затоа што, како што нагласивме, целта светот да стане поправеден не успеа, а по се изгледа нема ни да успее ниту преку употреба на сила согласно Поглавјето ВИИ на Повелбата на ООН.

А со цел да се постигне ефективна европска политика на разузнавањето, пред се треба да се имаат предвид следните сегменти:

Кругот на разузнавањето -

Њалден Алеџандер го воведува поимот на кругот на разузнавањето, што претставува суштинска основа за дефиницијата и спроведувањето на ефективна политика на разузнавање. Овој круг се карактеризира со четири етапи со посебни функции: планирање, собирање, користење и дифузија.

Спроведување на закон (Лањ енфорцемент) / Разузнавање (Интелигенце) -

Потребно е да се прецизира разликата помеѓу поимот спроведување на законот (Лањ Енфорцемент) и разузнавање (Интелигенце). Мешањето на овие два поими неретко наидува на погрешно разбирање на поимот на разузнавањето. Целта на разузнавањето на безбедноста е превенција на насилно дејство, пред истото да се случи, или спречување на негова ескалација, откако ќе се случи. Судските, пак, постапки остануваат една од последните опции. Проблемот се усложнува уште повеќе, доколку не се земе предвид фактот дека службите за разузнавање мора да внимаваат во насока на одбрана на сопствените извори и методи. Оттука, лицата одговорни за разузнавање претпочитуваат да избегнат ситуации во кои би се нашле како сведоци на индициите. Институтите, пак, кои го спроведуваат законот, треба да бидат подготвени да ги откријат клучните факти, но и да објаснат како е дојдено до тие факти, со цел да се дознае околу предметот што се суди.

Сличните структури и идентичните интереси -

Одговорните институции го делат ставот дека службите за разузнавање имаат слични структури и идентични интереси. Фактот за големиот број на служби низ Европа ја илустрира волјата на политичките сили да спречат формирање на една или две многу влијателни структури, чијшто надзор би бил тешко остварлив.

### **3. Зошто потребата од европска заедница на разузнавање?**

Случките од 11 септември 2001 година, покрај другото, ја воведуваат во знак прашалник ефикасноста на американските разузнавачки служби. Случките, пак, од 22 јули 2011 година, ја нагласуваат и потребата од европска политика на разузнавање.

По однос на терористичките напади врз Њу Јорк и Пентагон, извештајот на Американскиот Конгрес заклучува дека поради разни причини, Заедницата на разузнавањето (Интелигенце Цоммунитс) пропуштила да ја истражи значајноста на информациите, како на индивидуален така и на глобален план. Последично, сценариото од 11 септември не успеало да се спречи. Веднаш по овие настани, ЕУ ја објавува неопходноста во свои рамки за темелна соработка во областа на разузнавањето. Само два дена по усвојувањето на резолуцијата 1368 (2001) на СБ ООН, на 14 септември 2001, заедничката Декларација на шефовите на државите и на Владата на ЕУ прецизира дека во борбата против тероризмот, ќе се развијат напори во областа на разузнавањето. Советот за Правда и за Внатрешни Работи, на 20 септември 2001 година усвојува долг каталог на намери, насловен Полициска соработка / служби за разузнавање, каде што се нагласува дека ова тело повикува на значајноста на брзата трансмисија на сите информации во врска со тероризмот, не само преку полициските авторитети, туку и по пат на службите за разузнавање на земјите членки. Сето тоа би одело во полза на квалитетот на анализите на Еуропол, согласно нејзината Конвенцијата, исто така во полза на навременото откривање на евентуални терористички закани, на терористички намери или групи. Советот заклучува дека размената на информации помеѓу службите за разузнавање на земјите членки на ЕУ мора да биде поинтензивна и да се зацврсти.

На 19 ноември 2001 година, Европскиот Совет ја потврдува својата заложба за борба против тероризмот преку зацврстување на соработката помеѓу Еуропол, Еуројуст, службите за разузнавање, полициските служби и правните авторитети. Заклучно со Анексот В на Заклучоците на европскиот Совет на Севиле, донесен на 21-22 јуни 2002 година, се објавуваат и приоритетите на одговорните тела на ЕУ по прашањето на борбата против тероризмот. Помеѓу другото, тука се нагласува и потребата од зацврстување на механизмите на размена на информации од разузнавањето во контекст на менаџирањето со кризите.

Како одговор даден на годишниот извештај на Европскиот Совет, Собранието на ЗЕУ, преку Извештај, вреднува дека со цел да се избегнат потешкотиите со кои се соочи разузнавањето по повод 11 септември, Европа мора да постави ефикасни структури на координација во областа на разузнавањето помеѓу разните земји членки. Уште повеќе, СЕ констатира дека автономното донесување одлуки е фактор кој што би го подобрил капацитетот на УЕ по однос на кризниот менаџмент. Преку прецизирање на стратешкиот систем на разузнавање - поточно, на сателитите кои пренесуваат слики или информации од електро-магнетно потекло - Собранието на Европа дава предлог за ефикасна иднина на ЕУ. Во тој предлог, помеѓу другото, се нагласува и вниманието кое мора да му се придаде на човечкото и на електронското разузнавање, што за возврат би ја обезбедила и посочената автономија на ЕУ. Сепак, потемелна соработка на разузнавачко ниво помеѓу земјите членки на ЕУ, во оваа фаза на предупредувања, останува скроман проект.

Потребата од европска заедница на разузнавањето се должи на досегашната недоволна ефективност на колку дисперзираната, толку и несистематизирана разузнавачка заедница на глобално ниво. Како што нагласивме, тоа се покажа со настаните од 11 септември 2001 година во Њу Јорк и Пенсилванија, на тоа потсетија настаните во Мадрид и Лондон во 2004 година и во 2006 година, а потоа и се потврди со настаните од 22 јули 2011 година во Осло.

#### **4. Структури на соработка на разузнавачките служби во склоп на ЕУ**

##### **4.1 Принципи на соработка**

Во разузнавањето, принципот на размена на информации го имплицира принципот на реципроцитетот. Службите за разузнавање низ целиот свет функционираат според системот на размена, при што секоја служба добива ексклузивни информации, кои што потоа можат да бидат разменети со други служби, кои истите ќе ги задржат како недостапни информации за првата служба. Правилото на третиот е темелот на соработката помеѓу разузнавачките служби. На пример, член 5 (1) на структурата Клубот на Берн (Ле Цлуб де Берне), што ја регулира процедурата на размена на информации, прецизира дека информациите кои се разменуваат во склоп на Клубот не смеат да се адресираат надвор од Клубот, ниту да бидат употребени за цел различна од онаа која се содржи во информацијата, без формална согласност на службата од каде потекнува информацијата. Тука не станува збор само за правилото на третиот, туку воедно и за правилото на третата служба. Слично како и во наведениот случај, член 18 (4) на Конвенцијата Еуропол прецизира дека информациите пренесени во европската полиција не смеат да се пренесат во некоја трета држава, освен со согласност на државата од која доаѓа информацијата. Друг пример е Конвенцијата од 28 јануари 1981 на Советот на Европа, која се однесува на заштитата на приватноста, и каде се нагласува дека е опасно да се обезбедат, со посредство на трета страна, информации поврзани со лица од одредена држава, која не е дел од Конвенцијата. Според правната служба на Интерпол, исто така, ниту една информација не смее да се пренесе без согласноста на Централното национално биро (ЦНБ), од каде потекнува информацијата. Пренесувањето на

информациите од едно ЦНБ во друго ЦНБ или МО секогаш е попрадена со овластување дадено од првиот Центар.

### **5. Услови потребни за зацврстувањето на европската соработка**

И покрај заложбите за поефективна комуникација, соработката на службите за разузнавање во склоп на ЕУ не го достигнала потребното ниво. Една од причините за оваа состојба е фактот дека станува збор за проблем посложен отколку што се претпоставува. Друга исто така важна причина е приличниот отпор, од страна на самите служби, кон потребата за преиспитување на нивните досегашни работни методи.

Трета, можеби клучна причина е фактот што соработката се уште нема дистинктивна институционална основа, која би дејствувала во својство на катализатор на нејзиното продлабочување, но и повеќе од тоа. Институцијата превентивна дипломатија би можела да ја преземе иницијативата за систематизација на соработката на европските разузнавачки служби, во рамките на глобализираната безбедност и справувањето со тероризмот. Систематизацијата би била проследена со конкретна програма на реализација на оваа соработка, која потоа би се координирала со работата на Комитетот Против Тероризмот (КПТ), кој дејствува во склоп на СБ ООН. На тој начин, преку превентивната дипломатија, би се обезбедил институционален простор за легално преиспитување на клучните проблеми што произлегуваат од било работните програми на овој Комитет, било колизијата на одредени одредби на Повелбата на ООН со одредени одредби на конвенциите за човекови права. Фактот што превентивната дипломатија, како поим, не познава граници / ограничувања во смисла на континенти (европски, американски, африкански, австралиски или азиски), би бил дополнителен аргумент, покрај структурата на КПТ, кој би дозволил нејзина соработка со КПТ, во склоп на СБ ООН.

Според Тхиеррс Цоосеманс, условите потребни за зајакнување на соработката меѓу службите подразбираат исполнување на неколку фактори; тоа се: неопходноста за појака политичка волја; втемелувањето на ефикасни и реални структури на соработка; дефинирање на потребите на ЕУ во рамките на разузнавањето; осигурување на демократска контрола на европско ниво; усвојување на поинаков пристап кон разните средства за собирање на информации; дефинирање на соодветна област, која би била одговорна за ова проблематика.

Согласно нашиот горенаведен предлог, сметаме дека кон овие услови треба да се додаде и условот на институционализацијата на иницијативата за зацврстување на соработката, како и нејзина реализацијата. Овој услов би бил во надлежноста на превентивната дипломатија.

Но, што подразбираат горенаведените услови поединечно?

Потребата од јака политичка волја -

Политикологот Тхиеррс Цоосеманс, во студијата Европската Унија и Разузнавањето ..., за проблемот на соработката на европските разузнавачки служби се служи и со следниот цитат :

Доколку разузнавачките служби се претставнички и крајни конкретизации на причината на постоењето на државите, две големи прашања се поставуваат денес во западна Европа : За која држава станува збор ? Која причина на државата таа ја претставува ? Во пресрет на воведувањето на валутата евро, земјата-нација на западна Европа, веќе сигурно не е целосно моќен ентитет, кој што го карактеризираше пејсажот на континентот на почетокот на (минатиот) век(от) .

Поттикнати од оваа теза, ни се наметнува и прашањето : Која би била содржината на јаката политичка волја, во пресрет на еврото и во глобализираната безбедност на 21-иот век ?

Имено, досегашниот прогрес на соработката се темели врз интересот, пред се од економска природа. Но, со оглед на фактот дека економијата е битен, сепак не единствен фактор на опстанок - а и со оглед на фактот дека и покрај економскиот интерес, прогресот за кој зборуваме не само што не го достигнал потребното ниво, туку и копнежот кон некогашната Европа не престанува да асоцира со моќта на најстариот континент - заклучуваме дека виталниот интерес за соработка е отсутен. Задачата на превентивната дипломатија, во овој контекст, би била доведувањето во состојба на присутност на овој витален европски интерес, кој ќе ја подвиги соработката на службите на европско рамниште. Суштинскиот интерес е, по се изгледа, идентитетскиот опстанок на европскиот континент во смисла на опстанокот на поединечностите во него. Опстанокот на вистинскиот европски идентитет - т.е. разликоста - не е заедничкиот именител : валута евро.

Продлабочувањето на европската соработка помеѓу разузнавачките служби би требало да се интегрира во актуелниот геополитички контекст. Тоа не подразбира само доверба меѓу стратешките партнери, туку и осознавање на актуелниот геополитички контекст : варирањата во превагнувањето на едните или на другите државни интереси во склоп на глобалниот геополитички контекст. Или, (спорадичните) избувнувања на европското Јас, во склоп на глобалниот геополитички контекст, предводен од моќта на хегемониите, се изрази на осознавањето на актуелниот геополитички контекст.

### 6. Заклучок

Во прилог на фактот дека осознавањето на овој контекст веќе изразува свои облици - кои сепак се уште остануваат непрецизирани, и каде што настапот на превентивната дипломатија би бил повеќе од добредојден - говори и поделбата на Европа по однос на воените операции во, на пример, Авганистан. Авганистан ја откри и отсушноста на Европа, затоа што Европа се покажа без доволна подготвеност да го вложи својот придонес во ИСАФ (Сила на стабилизација), под европско знаме и сопственото покровителство. Испраќањето на разните контингенти беше темелено врз националните одлуки на земјите членки, но и на земјите кои не се дел од НАТО и ЕУ, како што е на пример Македонија. Наспроти Европа, САД се покажаа верни кон нивната нова доктрина, според која мисијата ја детерминира коалицијата (но не и обратно), при што операцијата Непроменливи слободи се обезбеди со присуство на воглавно англо-саксонски трупи : Велика Британија, Австралија, Нов Зеланд, Канада (иако во таа операција беа вклучени и француски и германски трупи). Случајот, пак, на Ирак во 2002 година се покажа дури и драматичен по однос на внатрешната кохезија на ЕУ. Велика Британија и Шпанија, потоа Италија и Данска и некои земји кандидати за членство, меѓу нив и Македонија, им се придружија на САД, а Франција, Германија и Белгија се спротивставија на Вашингтон и, во добра волја со Русија, се согласија да ја привилегираат опцијата на мировно разоружување на Ирак, преку набљудувачките мисии на ООН.

Кој е тогаш, гневот на Европа ? Дипломатијата, пред се превентивната, поаѓајќи од премисата на соработката, треба да дејствува и во правец на детекцијата на содржината на овој гнев, пред истиот да избувне во облик на своевидна контра-фобична реакција. А последново би била најлошата европска опција, со оглед на нејзините разнебитувачки последици.

Што се однесува до специјалната релација помеѓу САД и Велика Британија, вреди да се потсетиме на дел од заклучоците на Собранието на ЗЕУ, според кои, наведената релација не и помага на перцепцијата за неопходна автономија на ЕУ во областа на разузнавањето. Согласно истите заклучоци, релацијата не помага ниту во правец на оживувањето на европскиот систем на соработка. Затоа што, Велика Британија не се покажа подготвена да инвестира во развојот на сателитите за набљудување, ниту во споделувањето, со Европејците, на сето разузнавање со кое располага. Оваа ситуација, според Советот на ЗЕУ, може да води до различни перцепции за поимот на кризата, иако овој факт не ги исцрпува сите објаснувања за разликите по однос на вреднувањето, меѓу земјите членки на ЕУ .

Оттука и ставот на Тхиеррс Цоосеманс е дека соработката во правец на разузнавањето на одбраната, треба да се интегрира во институционалните рамки на одбраната на Европа . Авторот потсетува дека земјите членки на ЕУ се воедно и членки на НАТО. Четири земји членки на ЕУ : Австрија, Финска, Ирска и Шведска, имаат статус на неутрални земји, но соработуваат со НАТО во склоп на Програмата за партнерство за мир (ППМ), исто така учествуваат во Советот на евроатлантското партнерство (СЕАП/цпеа). Во рамките на некогашната ЗЕУ, истите имаат и статут на набљудувачи. Случајот со Данска е специфичен, со оглед на тоа дека оваа земја придобива специјален режим во склоп на ЕУ. Унгарија, Чешка, Полска и Турска се веќе членки на НАТО.

Во случај на прифаќање на предлогот изнесен во овој труд, имено институционализацијата на продлабочувањето на европската разузнавачка соработка во надлежност на превентивната дипломатија, соработката во правец на разузнавањето на одбраната би соодествувала со токму контекстот на предложената институционализација.

### Литература:

- [1] *The Gutenberg Galaxy: The Making of Typographic Man* (1962) i *Understanding Media* (1964).
- [2] Becher Klaus, Molard Bernard, Oberson Frederic et Politti Alessandro, 1998, "Vers une politique europeene de renseignement ». Les Chaires de Chaillot, Institut d'Etudes de Securite de l'UEO : Paris.
- [3] Herman, Michael, 2001, "Sharing Secrets", *The World Today*, The Royal Institute for International Affairs, Vol. 57, No. 12
- [4] Walden, Alexander, "Le renseignement humain face au developpement des nouvelles technologies », *Mémoire de DEA, Droit mention « Defense nationale et securite europeene », Universite des sciences juridiques, politiques et sociales de Lille III.*
- [5] Brodeur, Jean Paul, "Les services de renseignement et les attentats de septembre 2001 », Centre web international de criminologie comparee, Universite de Montreal, <http://www.unites.uqam.ca>
- [6] Treverton. Gregory, "Remodeler le renseignement pour le partager avec 'nous-memes' », Commentaire no, 82, Publication de Service Canadien du Renseignement de Securite, 16 juillet 2003, <http://www.csis-csr.gc.ca>
- [7] Советот на ЗЕУ, "Renseignement europeen: les nouveaux defis – Reponse au rapport annuel du Conseil »
- [8] Советот на ЗЕУ, " Reseignement europeen: les nouveaux defis – Reponse au rapport annuel du Conseil »
- [9] Советот на ЗЕУ, "Une politique de defense europeene : contribution a la Convention », Document C/1798, 9 octobre 2002
- [10] Wentz, Larry, "Intelligence Operations", во: Major Barrett, K. Peavie, *Intelligence Operations in Bosnia*,

- [11] Permanentniot komitet za kontrola na razuznava~kite slu`bi, Izve{taj za aktivnosta vo 2000 godina.
- [12] Podrobno okolu funkcijata, zada~ite, celite i rabotnite programi na Komitetot Protiv Terorizmot (KPT - CTC) obrazlo`uvame vo poglavjeto 6 na trudov.
- [13] Coosemans, Therry, "L'Union Europeene et le Renseignement. Perspectives de cooperation entre les Etats membres », <http://www.lisbon-treaty.grip.org/en/siteweb/images/RAPPORTS/2004/2004-03.pdf> , str. 67
- [14] Alessandro Politi, vo: Thierry Coosemans, ibid. str. 23
- Web pages;
- [15] Franko-britanski Samit na Saint-Malo, 4 dekemvri 1998 godina.
- [16] <http://www.geocities.com/Pentagon/7209/recherche.html>
- [17] <http://www.europa.eu.int>
- [18] Sobranie na ZEU, "Renseignement europeen : les nouveaux defis – Reponse au rapport du Conseil », vo : <http://www.lisbontreaty.grip.org/en/siteweb/images/RAPPORTS/2004/2004-03.pdf>, str. 24.
- [19] <http://www.dtic.mil/cgibin/GetTRDoc?Location=U2&doc=GetTRDoc.pdf&AD=ADA387143>

**THE DYNAMICS OF THE MOVEMENT OF PASSENGERS AND TOURISTS AT  
THE MAIN BORDER CORRIDOR 8, BETWEEN REPUBLIC OF MACEDONIA-  
ALBANIA**

**Zija Zimeri Ph. D  
Loku Nadire**

**Abstract:** The dynamics of the movement of passengers and tourists at the main border corridor 8, Corridor 8 for the Republic of Macedonia as the main factors of traffic, tourism development, The role of these routes to the formation of tourist sight, condition of the road network, modernizing and construction of modern roads and buildings, The network of population mobility in the area of corridor 8, transitional position in the area of republic macedonia in international road traffic, construction of ministry offer, primary and secondary, functioning of the corridor for approaching the countries of Balkan Peninsula from joining the EU, assurance of good connectivity between regions and peripheral parts the member states of the EU with the countries of central and eastern Europe, excess of the heavy work for pond and road traffic from the Adriatic Sea ,Aegean and the Black Sea, from the Danube River, provision of high levels of traffic safety and environment protection, Other border points with Albania (Bllata in Debar, St. Naum in Ohrid, Stenje in Resen and Kafasana in Struga, The analysis of data on the movement of people and vehicles by months in Kafasan for the period of 2003-2008. transitor tourism stimulations of the companies, municipalities places of local administration, construction of remaining routes, opening of new production units, The municipal tax reduction for accommodation facilities, stimulation of foreign and internal investors, conventional model scheme of strategy, state institutions, the amount of investment, number of employees. In the interest of economic development and transitor tourism, business entities, donations, chambers of commerce, initiatives of these transport artery from the Adriatic Sea , Black Sea from Albania, Macedonia, Bulgaria. Start of Corridor 8 from the Adriatic Sea on the Italian territory in Albania, Macedonia and Bulgaria, By linking the city of Bari, Brindisi in Tirana, Durres and Vlora,Kafasan Strug-Kicevo, Skopje, Sofia, Plovdiv, Bourgas and Varna Bugaria, tourist propaganda, placement of the concept of propaganda, The total targeted use of resources, tourist product, definition of tourist propaganda.

**Abstrakt:** Dinamika e lëvizjes së udhëtarëve dhe turistëve në pikat kryesore kufitare të koridorit 8 ,Koridori 8 për R.M si faktorë kryesorë I trafikut , zhvillimit të turizmit ,roli I këtyre rrugëve në formimin e pamjes turistike , gjendja e rrjetit rrugorë ,modernizimi dhe ndërtimi I rrugëve moder ne dhe objekteve,rrjeti I mobilitetit të popullsisë në zona të koridorit 8 ,pozita tranzitore e hapsirës së R.Maqedonisë në trafikun rrugorë ndërkombëtar,ndërtimi I ofertës shërbimore ,primare dhe sekondare ,funksionimi I koridoreve për afrimin e vendeve të G.Ballkanik nga antarsimi në UE ,sigurimi I lidhjes së mire mes regjioneve dhe pjesëve periferike të shteteve antare të UE-së me vendet e Europës qendrore dhe lindore ,tejkalimi I punëve të randa për trafikun rrugorë dhe ujorë nga deti Adriatik ,Egje dhe deti I Zi,nga lumi Danub ,sigurimi I shkallës së lartë të sigurisë në trafik dhe mbrojtje të mjedisit jetësorë etj. Pikat tjera kufitare me Shqipërin (Bllata në Dbiër,Shën Naum në Ohër,Stenje në Resnjë dhe Qafthanë në Strugë). Analizimi I të dhënave për lëvizjen e njerëzve dhe automjetëve sipas muajve në Qafthanë për periudhën 2003-2008 .Turizmi tranzitor stimulonet e kompanive ,komunave vend administrimi local ,ndërtimi I rrugëve të mbetura hapja e njësisve të reja për prodhim ,zvoglimi I taksave komunale për objekte akomoduese,stimulimi I investitorëve të jashtëm dhe të brendshëm ,skema e modelit konvencional të strategjisë institucionet shtetërore ,lartësia e investimit ,numri I punsuarve (kuadrove ) ,në interesë të zhvillimit të ekonomisë dhe turizmit tranzitor,subjektet afariste ,donacionet odat ekonomike ,inciatiiva e këtyre arterie-ve transportuse nga deti Adriatikë dhe deti I Zi nga Shqipëria,Maqedonia,Bulgarija . Fillimi I koridorit 8 nga deti Adriatikë në teritorin Italian nëpër Shqipëri,Maqedoni dhe Bulgari duke I lidhur qytetë Bari,Brindizi,Durrës dhe Vlorë në Tiranë,Qathanë-Strug-Kërcovë ,Shkup-Sofie,Plovdiv-Burgas dhe Varna –Bugari. Propaganda turistike ,vendosja e konceptit të propagandës shfytëzimi I tërësishëm I resurseve ,prodhimi turistik definimi I propagandës turistike.

**Passenger traffic at the border Kafasan**

In western border of Macedonia with neighboring Albania communication is realized through four border s(Bllata in Debar, Struga Kafasan, St. Naum in Ohrid and Stenje in Resen.However, in this paper we will analyze only the data relating to the movement of passengers and other motor vehicles at the Kafasan border in Struga in which passes corridor 8.

In this part of the paper will be analyzed the data for the movement of people and goods at the borders Bllata in Debar and Kafasan in Struga, because they are the most important for two neighboring countries.It should be noted that the burden for all movement of people and goods between the two countries mainly done through Kafasan border point ,while the border point Bllata in Debar still does not meet the minimum requirements in to



intensify the movement of people and goods, especially due to poor roads in Albania, but the same goes for our country.

The situation is completely more dynamic in border point Kafasan. This is the only border point that meets certain conditions and criteria under international conventions. Main Street of Corridor 8 in relation to the Skopje-Struga Kafasan-Durres-Tirana is modern highways, built by companies such as Granite in cooperation with a Turkish corporation, so the highway from Kafasan to Durres reaches 137 km, and to Tirana road length reaches 168 km.

According to the intensity of circulation of people, border point of Kafasan takes first place like border point on the western border respectively takes the fourth place after Bogorodica, Tabanovci in Kumanovo and Deve Bair in Kriva Palanka.

During 2003, the total number of passengers that have passed through this border reaches 580 722 passengers, of whom 284 004 passengers were citizens of Macedonia, while the number of foreign passengers reaches greater number with 296 718 passengers.

**Table 1. The movement of passengers (in years) at the Kafasan border point for the period 2003-2008.**

| Years | The movement of passengers at the Kafasan border in Struga |        |             |                   |        |             |               |
|-------|--|--------|-------------|-------------------|--------|-------------|---------------|
|       | Passengers of RM   |        | Totally (A) | Foreign Travelers |        | Totally (B) | Totally (A+B) |
|       | Entrance   | Exit   |             | Entrance          | Exit   |             |               |
| 2003  | 141627   | 142377 | 284004      | 145113            | 151605 | 296718      | 580722        |
| 2004  | 135439   | 140088 | 275527      | 125476            | 167922 | 293398      | <b>568925</b> |
| 2005  | 160741   | 151280 | 312021      | 149200            | 155452 | 304652      | 616673        |
| 2006  | 188741   | 202895 | 391636      | 160510            | 174223 | 334733      | 726369        |
| 2007  | 183653   | 200879 | 384532      | 174235            | 183353 | 357588      | <b>742120</b> |
| 2008  | 180145   | 185342 | 365487      | 167408            | 175468 | 342876      | 708363        |

During the same calendar year 2003, the number of citizens of Republic of Macedonia who entered in the country has reached 141 627 passengers or 48% of the total number of passengers from R. Macedonia, and from Macedonia emerged 142 377 passengers or 51.1%.

However it should be noted that the largest number of passengers from R Macedonia presented a in 2006 with a total of 391 636 passengers, which unlike 2003 is increased for 107 632 passengers or 37.9%. Also, increasing the number during the period from 2003-2006 indicate foreign passengers, and that from 296 718 to 334 733 passengers or 12.8%.

According to the results from the Table dominate during the 2005 and 2006 years dominate citizen passengers, and foreign passengers dominate during 2003 and 2004. The passenger traffic trends explained by the fact that in recent years, a large number of citizens of the Republic of The Macedonian spend the holiday on the Albanian coast, especially between cities of Durres, Vlora and Saranda as favorable environments coastal to Albania. According to data provided by the Albanian institutions during 2005 from Macedonia there were over 40,000 tourists, especially from Bitola, Struga, Tetovo, Kumanovo and Skopje.

During 2003, the number of passengers from the Republic of Macedonia that has entered in our country through the border point Kafasan reaches 141 627 passengers, with a maximum of 27 865 passengers during June, while the minimum was recorded in February with 4765 passengers. On the other hand, in 2003, the entry of foreigners in Macedonia is something greater than the number of passengers who are our citizens, and it reaches a total of 145 113 foreign passengers or 20.8% of the total number of foreign passengers entering in our country, the maximum flow is achieved in July with 30 212 passengers, who are mostly tourists from the countries of Western European and the countries of former Yugoslavia.

The minimum of crossing the border Kafasan for foreign passengers is January with only 2345 passengers. Of interest are the data for this calendar of year also for passengers who have gone through the border point Kafasan. The numbers show that, the relationship between foreign and citizen passengers is distinct by months. So for example, the total number of passengers that have emerged from our country during 2003 reaches to 293 982 passengers of whom 142 377 passengers or 48.3% are citizens of Macedonia, while the number of foreign passengers that have emerged from this border point reaches 151 605 passengers or 51.7%.

The minimum values for 2003 was recorded in February with only 7200 passengers (our citizens), and to foreign passengers to the same month, value reaches 5757 people. The data for movement of people at the Kafasan border in Struga in 2004 show that, in this border point have entered a total of 135 439 our citizens passengers, in Republic of Macedonia with a maximum of 26 543 passengers in July, while the minimum was observed in December with only 3453 passengers.

KNOWLEDGE WITHOUT BORDERS  
Eight International Scientific Conference (8-10.4.2016, Bulgaria)

Maksimumi of their traffic was achieved in July, due to summer vacations and tourism activities in the tourist regions of our country, especially in the region of Ohrid and Prespa etc.. On the other hand, the entry of foreign travelers in comparison with citizens passenger entry has been somewhat lower and reached a total of 125 476 passengers or 22.1% of the total number of passengers from the respective year, with a dynamic month 10456.3. people The maximum entry of foreign passenger at this border point is found in July with 23 467 people, then July comes with 21034 passengers.

As stated above, this dynamic of entry of foreign passengers at this border point is associated with the tourist offer of our country ((mainly lake tourism), and a minimum of foreign passengers (entry) in this border point was found in November with only 3456 passengers.

During the year 2005, in our country have entered a number of citizens of Macedonia through the border point Kafasan who reach with 160 741 passengers in total, with a maximum of 74 877 passengers during the month of July and the minimum reached during November with 4878 people. From The data table flows that through this border point have average entered 13395.1 passenger.

On the other hand, the entry of foreign in the territory of Macedonia is Great. This information comes as a result of the return of our citizens, citizens of Macedonia, as 149 200 people, while the number of foreign travelers who have emerged from our country is 155 452 people, which means that the relationship between passengers who have entered and emerged there are slight differences.

Also, for this calendar year (2005) data are of interest related to the relationship between the citizens of Macedonian and foreign. So, for example number of our citizens that have entered through this border point is (160 741 passengers) and is greater than the contingent of people who have emerged from the same border point. This figure amounted to 151 280, citizens passengers while to the foreign passengers the report is opposite respectively, have more emerged (155 452), unlike those who have come through this border point (a total of 149 200 persons).

**Table 2. The movement of passengers at the border point Kafasan in Struga in the period from 2003 to 2008.**

| Month       | The movement of passengers at the border point Kafasan in Struga |        |             |                    |        |             | Totally (A+B) |
|-------------|--|--------|-------------|--------------------|--------|-------------|---------------|
|             | Passengers of the RM   |        | Totally (A) | foreign passengers |        | totally (B) |               |
|             | Entry  | Exit   |             | Hyrje              | Dalje  |             |               |
| <b>2003</b> |  |        |             |                    |        |             |               |
| I           | 5674   | 4567   | 10241       | 2345               | 3412   | 5757        | <15998        |
| II          | 4765   | 2435   | 7200        | 6543               | 6834   | 13377       | 20577         |
| III         | 8845   | 7046   | 15891       | 8765               | 5436   | 14201       | 30092         |
| IV          | 11234  | 8976   | 20210       | 9034               | 8765   | 17799       | 38009         |
| V           | 10123  | 14564  | 24687       | 11345              | 12310  | 23655       | 48342         |
| VI          | 27865  | 26783  | 54648       | 23456              | 26754  | 50210       | 104858        |
| VII         | 26782  | 28765  | 55547       | 30212              | 32140  | 62352       | >117899       |
| VIII        | 16540  | 17654  | 34194       | 17654              | 20256  | 37910       | 72104         |
| IX          | 12470  | 9765   | 22235       | 14356              | 12020  | 26376       | 48611         |
| X           | 8765   | 8067   | 16832       | 11091              | 10345  | 21436       | 38268         |
| XI          | 4532   | 8346   | 12878       | 6547               | 8976   | 15523       | 28401         |
| XII         | 4032   | 5409   | 9441        | 3765               | 4357   | 8122        | 17563         |
| Totally     | 141627   | 142377 | 284004      | 145113             | 151605 | 296718      | 580722        |
| <b>2004</b> |  |        |             |                    |        |             |               |
| I           | 4532   | 3456   | 7988        | 3456               | 4738   | 8194        | 16182         |
| II          | 4543   | 2345   | 6888        | 5673               | 7653   | 13326       | 20214         |
| III         | 8234   | 6212   | 14446       | 7346               | 6543   | 13889       | 28335         |
| IV          | 10324  | 9865   | 20189       | 7689               | 9345   | 17034       | 37223         |
| V           | 13435  | 15436  | 28871       | 10231              | 10235  | 20466       | 49337         |
| VI          | 24536  | 28791  | 53327       | 21034              | 24352  | 45386       | 98713         |
| VII         | 26543  | 26543  | 53086       | 23467              | 31236  | 54703       | 107789        |
| VIII        | 16754  | 14567  | 31321       | 14567              | 34256  | 48823       | 80144         |
| IX          | 9851   | 8450   | 18301       | 11234              | 13425  | 24659       | 42960         |
| X           | 8878   | 7453   | 16331       | 9876               | 11234  | 21110       | 37441         |
| XI          | 4356   | 7987   | 12343       | 6547               | 9227   | 15774       | 28117         |
| XII         | 3453   | 8983   | 12436       | 4356               | 5678   | 10034       | 22470         |

**KNOWLEDGE WITHOUT BORDERS**  
 Eight International Scientific Conference (8-10.4.2016, Bulgaria)

|             |        |        |        |        |        |        |        |
|-------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Totally     | 135439 | 140088 | 275527 | 125476 | 167922 | 293398 | 568925 |
| <b>2005</b> |        |        |        |        |        |        |        |
| I           | 8368   | 7192   | 15560  | 5562   | 4738   | 10300  | 25860  |
| II          | 6467   | 7283   | 13750  | 6902   | 4987   | 11889  | 25639  |
| III         | 8512   | 6212   | 14724  | 7346   | 4273   | 11619  | 26343  |
| IV          | 9572   | 7653   | 17225  | 8123   | 5349   | 13472  | 30697  |
| V           | 10133  | 7978   | 18111  | 9893   | 6409   | 16302  | 34413  |
| VI          | 31493  | 30627  | 62120  | 24893  | 17728  | 42621  | 104741 |
| VII         | 41877  | 35273  | 77150  | 23233  | 39023  | 62256  | 139406 |
| VIII        | 20736  | 21906  | 42642  | 24920  | 35230  | 60150  | 102792 |
| IX          | 5851   | 4689   | 10540  | 13892  | 12345  | 26237  | 36777  |
| X           | 4878   | 7497   | 12375  | 9843   | 7823   | 17666  | 30041  |
| XI          | 4907   | 5987   | 10894  | 7384   | 9227   | 16611  | 27505  |
| XII         | 7947   | 8983   | 16930  | 7209   | 8320   | 15529  | 32459  |
| Totally     | 160741 | 151280 | 312021 | 149200 | 155452 | 304652 | 616673 |
| <b>2006</b> |        |        |        |        |        |        |        |
| I           | 7368   | 7192   | 14560  | 5562   | 4738   | 10300  | 24860  |
| II          | 8467   | 7283   | 15750  | 6902   | 7653   | 14555  | 30305  |
| III         | 9512   | 6212   | 15724  | 7346   | 6543   | 13889  | 29613  |
| IV          | 14572  | 17653  | 32225  | 8123   | 9345   | 17468  | 49693  |
| V           | 17133  | 31978  | 49111  | 9893   | 10235  | 20128  | 69239  |
| VI          | 33493  | 30627  | 64120  | 25893  | 24352  | 50245  | 114365 |
| VII         | 41877  | 40234  | 82111  | 27233  | 36023  | 63256  | 145367 |
| VIII        | 21736  | 23906  | 45642  | 28920  | 35230  | 64150  | 109792 |
| IX          | 9851   | 11343  | 21194  | 14892  | 12345  | 27237  | 48431  |
| X           | 8878   | 9497   | 18375  | 10843  | 10212  | 21055  | 39430  |
| XI          | 7907   | 7987   | 15894  | 7684   | 9227   | 16911  | 32805  |
| XII         | 7957   | 8983   | 16930  | 7219   | 8320   | 15539  | 32469  |
| Totally     | 188741 | 202895 | 391636 | 160510 | 174223 | 334733 | 726369 |
| <b>2007</b> |        |        |        |        |        |        |        |
| I           | 6867   | 7439   | 14306  | 6985   | 7723   | 14708  | 29014  |
| II          | 7685   | 7283   | 14968  | 8769   | 8745   | 17514  | 32482  |
| III         | 8975   | 8679   | 17654  | 7046   | 6980   | 14026  | 31680  |
| IV          | 15432  | 18726  | 34158  | 8062   | 9345   | 17407  | 51565  |
| V           | 18976  | 28654  | 47630  | 10962  | 11254  | 22216  | 69846  |
| VI          | 20678  | 27453  | 48131  | 27890  | 25467  | 53357  | 101488 |
| VII         | 40543  | 36754  | 77297  | 29806  | 27834  | 57640  | 134937 |
| VIII        | 30458  | 26543  | 57001  | 32467  | 38198  | 70665  | 127666 |
| IX          | 8964   | 11276  | 20240  | 15670  | 16523  | 32193  | 52433  |
| X           | 7654   | 10221  | 17875  | 11345  | 11265  | 22610  | 40485  |
| XI          | 8653   | 8086   | 16739  | 7964   | 10345  | 18309  | 35048  |
| XII         | 8768   | 9765   | 18533  | 7269   | 9674   | 16943  | 35476  |
| Totally     | 183653 | 200879 | 384532 | 174235 | 183353 | 357588 | 742120 |
| <b>2008</b> |        |        |        |        |        |        |        |
| I           | 6764   | 6450   | 13214  | 9876   | 8906   | 18782  | 31996  |
| II          | 8754   | 7057   | 15811  | 8769   | 7150   | 15919  | 31730  |
| III         | 7985   | 9675   | 17660  | 7046   | 7564   | 14610  | 32270  |
| IV          | 14326  | 15436  | 29762  | 8062   | 9065   | 17127  | 46889  |
| V           | 20324  | 24590  | 44914  | 10962  | 10125  | 21087  | 66001  |
| VI          | 21345  | 26578  | 47923  | 25543  | 26567  | 52110  | 100033 |
| VII         | 35480  | 30654  | 66134  | 29806  | 27834  | 57640  | 123774 |
| VIII        | 30453  | 27804  | 58257  | 25678  | 30087  | 55765  | 114022 |
| IX          | 10678  | 9654   | 20332  | 11265  | 16432  | 27697  | 48029  |
| X           | 8765   | 9075   | 17840  | 10054  | 11564  | 21618  | 39458  |
| XI          | 5606   | 7093   | 12699  | 9492   | 10252  | 19744  | 32443  |

**KNOWLEDGE WITHOUT BORDERS**  
**Eight International Scientific Conference (8-10.4.2016, Bulgaria)**

|         |        |        |        |        |        |        |        |
|---------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| XII     | 9665   | 11276  | 20941  | 10855  | 9922   | 20777  | 41718  |
| Totally | 180145 | 185342 | 365487 | 167408 | 175468 | 342876 | 708363 |

During the 2006, the number of citizens from R of Macedonia who have entered in our country through the border point Kafasan total reaches 188 741 passengers, to achieve maximum during July with 41.77 travelers, while the minimum number of passengers observed during January with 7368 passengers.

Maximum of passengers reached during July, because at this time through Durres respectively Albania, a number of tourists, ordinary travelers, Various businessmen who have common undertaking business with citizens from Albania and Macedonia who are temporarily employed in Italy and other European countries, they return to their countries.

Also, it should be noted that contingent of people who have gone through this border point during the year 2006 reaches 202 895 passengers, which is about 14 154 people greater in compared with the contingent of people who have entered in our country. This difference should be required in contingent of tourists to our citizens who spend holidays in coastal areas of the Adriatic Sea in Albania.

On the other hand, the entry of foreigners tourist in the territory of Macedonia for the year 2006 is less than the return of our citizens, citizens of Macedonia, and reaches 160 510 people, with the maximum reached in August with 28 920 people, who are mostly tourists from European countries and the countries of Eastern Europe. The Minimum of crossing of foreign tourist through Kafasan reaches 5562 people and this number was recorded in January.

Except tourist in this group of travels also belongs the travels from the area of traders businessmen, employers, etc., who will be considered as tourists, if at least they spend a night in that place, respectively out of their home.

Also of interest are the data from the year 2006 that have to do with the emergence of passengers from the border point Kafasan in Struga. Also, the numbers show that the report between the Macedonian citizen travelers and foreign travelers (input-output) is distinct by months. For example, the number of passengers who have left the country in 2006 reaches a total with 377 118 passengers, with the average value of traffic with 1541.3 passenger.

This dynamic of movement of passengers, our citizens have participated with 53.8%, while foreign passengers with 46.2%. The maximum of exit of foreign travelers found in July and reaches with 36 023 passengers, while in July, the number of our citizens reaches with 40 234 passengers. The values that have to do the movement of our passengers reach 6212 persons (March), while the value of foreign travelers found in January with 4738 passengers.

The average monthly value of the passengers who exit from Macedonian citizens reaches with 169079 passengers, while this value to the foreign travelers reaches with 14518.5 passengers.

Also, it should be noted that in 2007 passage of travelers (input-output) at this border point reaches 384 532, while in 2008, this number was reduced to 365 487 in compare with 2007 or for 5%, while the number of foreign passengers has been bigger in comparison with citizens. In the future the border points Kafasan in the border line Macedonian-Albanian will increase passenger traffic and circulation of all types of motor vehicles because of good cooperation between Macedonia and Albania.

### **1.2. The vehicle movement in the western border**

In the given period, the total number of vehicles (cars, trucks and buses) at the border point in the western (2 functional border points) has been different with a tendency to increase their number.

So for example, in 2003, the total number of all types of vehicles was 200 850 vehicles from which to the border point Kafasan belong 197 502 vehicles or 93.8%. As we mentioned earlier in the border point Bllata in Debar is significantly smaller if we compare with that of Kafasan, because the road direction Gostivar - Debar, and Debar peshkopi is in poor condition, respectively it does not meet the minimum needs for traffic of all types of vehicles.

According to the structure of motor vehicles at the border point Kafasan we have: cars participate with 123 810 cars or 62.7%, while the small number belongs to buses with 1,683 or 5.9%.

The structure is similar also in border point Bllata in Debar. Respectively cars participate with 2349 or 70.2% in 2349, trucks with 770 or 22.9%, while the buses are participate with 230 or 6.8%.

According to the results from the table it follows that, in the period from 2003-2004, the total number of passengers at the border point rises to 10.1%, while the percentage increase in border point Debar reaches 44.4%. In 2004, the total number of vehicles in both border point dominate the cars, in second place are barges, while with a smaller number appear buses.

In the period of one year, respectively, since 2004-2005, the total number of vehicles is increased to 15.2% at the border point Kafasan in Struga, while the relative increase in Bllata in Debar reaches up to 72.2%.

**Table 3. The movement of vehicles at the border point Kafasan in Struga in the period from the 2003-2008 year.**

|      | Car     | Bus    | Total number | Index 2003=100,0 |
|------|---------|--------|--------------|------------------|
| 2003 | 123.810 | 11.683 | 197.502      | 1000             |
| 2004 | 134.197 | 13.201 | 217.418      | 110.1            |
| 2005 | 142.241 | 14.123 | 227.605      | 115,2            |
| 2006 | 143.987 | 15.046 | 230.797      | 116,8            |
| 2007 | 153546  | 9876   | 163422       |                  |
| 2008 | 161234  | 7456   | 168690       |                  |

For the year 2006, the number of vehicles is much greater compared with 2003. At the border point Kafasan in Struga, the total number of vehicles was increased for 16.8%, while the relative increase in border point Bllata in Debar is 70.6%. The interest for movement goods in many sectors of the economy, ranging from minerals and non-metals up to foodstuffs of all types, in both border was increased.

Based on the frequency and dynamics of motor vehicles at the border point to the western, has been an increase, while the primary place take Kafasan in compare with Bllata in Debar. However, it should be noted that the construction of main road in Tirana -Debar, this border point would significantly increase the movement of people and vehicles, because the road between Skopje and Tirana will be shorter for about 150 km, in compared with border point Kafasan in Struga.

It should also be noted the fact that the number of buses in two border points increase in the period of 2003-2006 year. This means that travelers have great potential for the development of tourist activity, which also contributes to filling the state treasury and the budget of people that have to do with business and tourism management.

#### References

- [1] Annual Statistics of the Republic of Macedonia 2003 – 2006, pg.537
- [2] With the independence of the Republic of Macedonia in the nineties years(1991).
- [3] Transportation vehicles also marked result especially in the period of year (2003-2006).
- [4] Zija.Zimeri. Tourist valorization at the border points in the Republic of Macedonia and the Republic of Albania at Corridor eight. [ scientific work .278-280].
- [5] A.Selmani, "Degradation resort."-Skopje
- [6] N.Marinoski" Basics of Tourism"-Ohrid.
- [7] S.Miladinovski" Basics of Marketing"-Ohrid.

**MONETARY INSTRUMENTS OF THE MONETARY POLICY IN THE REPUBLIC  
OF MACEDONIA**

**Neritan Turkeshi, PhD**

FON University, Skopje, R. Macedonia

**Nuhi Sela, PhD**

State University for Tetova, Tetovo, R. Macedonia

**Abstract:** In the function of accomplishment of the macroeconomic and monetary policy goals, the monetary authority, i.e. the central Banks in each country are competent to conduct a regulation of the monetary factors. While conducting the procedure of monetary regulation, the central bank uses different monetary instruments. The instruments of the monetary regulation although numerous, among themselves differ: as from the aspect of the time when their implementation began (historical aspect), also from the aspect of their impact over the process of monetary regulation. Having that a starting point, each country implements different instruments of monetary regulation, according to the specifics and characteristics of each country separately.

In regard to the issue of the choice of instruments of monetary regulation, there are different, views and opinions in the monetary theory literature, which often are opposed. According to some theorists, the use of a large number of monetary instruments in modern developed market economies can only complicate the conditions, rather than helping in solving the problems. According to them, the effects of the implementation of one or another monetary instrument can be reduced and even abolish, with the same time use of another or more other instruments of the monetary policy. According to other representatives, the procedure of monetary regulation can be successfully conducted if it's implemented only one branched monetary instrument.

The decision which instruments will be used, in what time and with what intensity depends on the level of development of the economy, the phase of the economic cycle of the economy of one country, the level of monetarism, i.e. the level of development of the financial market, the characteristics of the financial system and the goals of the macroeconomic, and in those frames the goals of the monetary policy. In the countries with developed financial market, the process of monetary regulation is acting relatively fast and efficiently. In these countries it can be efficiently conducted the policy of monetary regulation, with one or more instruments of the monetary policy, due to which, in conditions of development, the actions of the monetary authority are transferred much faster and more efficiently among all the actors and institutions of the financial sector, and later on the other sectors in the frames of the national economy. It's totally different the approach, the impact and the effects in implementation of the monetary policy in the countries with insufficiently developed financial market. Those are countries with a lower level of economic development, with a lower level of monetarism, and countries with insufficient institutional capacities for implementation of the process of monetary regulation.

In the function of accomplishment of the macroeconomic and monetary goals, the Central Bank of the Republic of Macedonia in the period after the monetary independence until today uses numerous instruments of the monetary policy in order to efficiently regulate the monetary factors. The choice of the instruments of the monetary regulation (although different in separate time periods) was conditioned by numerous factors. As the most important factors which affected while choosing the instruments of the monetary regulation are:

- the insufficient level of development of the financial market;
- the great dependence of the commercial banks from the Central Bank. The loans of the Central Bank are very important source of funds to the commercial banks. On the other hand, part of the funds of the commercial banks, in the form of mandatory deposits, funds on the accounts of the commercial banks, the funds of the reserve fund of the commercial banks, are kept in Central Bank accounts;
- the common practice of crediting by the state, in the function of financing the deficit of the budget of state. It's about the crediting of the state by the Central Bank, independently from the monetary credit and economic movements, which implies to the insufficient level of independence of the central authority;
- relatively low level of the interests of the loans of Central Bank, which means that the funds of the primary emission were considered as a highly preferred additional source of financing the commercial banks. A basic criterion in deciding about the choice of the instruments of monetary regulation is the intent, i.e. the goals that want to be achieved in the process of monetary regulation. If it known that in the process of monetary regulation is covered the offer and demand of the monetary factors (offer and demand of money and loans), then the instruments of the monetary regulation are divided into:
  - the instruments with which is regulated the offer of the monetary factors;
  - the instruments with which is regulated the demand of the monetary factors.

According to the previous practice of the implementation of the instruments of monetary policy, the instruments of the monetary regulation are divided into two groups: the instruments with which is regulated the offer of money and instruments with which is regulated the demand of money.

### 1. Basic instruments of the monetary regulation

In the monetary policy literature can be met a bigger number of classification of the instruments of monetary policy depending on the criteria which is used during their classification. Still, the most significant is the classification of the instruments of the monetary policy in:

- Instruments which regulate the offer of money;
- Instruments which regulate the demand of money.

Given the fact that the offer of money consists of numerous monetary aggregates, than is logical that in the process of regulation of each separate monetary aggregate to be conducted one or more instruments of the monetary policy. According to the previously stated, the instruments which regulate the offer of money are divided in<sup>116</sup>:

- a. Instruments for regulation of the primary money.
  - crediting by the Central Bank;
  - issuing obligations and treasury bills;
  - buying and selling of хартии од вредност, as well as monetarism of the other financial forms of funds;
  - buying and selling of foreign currencies.
- б. Instruments for regulation of the monetary multiplier.
  - determination and change of the rate of mandatory reserves of the commercial banks at the Central Bank;
  - other mandatory deposits at the central bank.
- в. Other instruments for regulation of the offer of loans.
  - prescribing the minimal rates of liquidity of the commercial banks, as is the timely structure of the placements;
  - limitation of the volume of the credit placements;
  - inter-banking agreements for crediting.

The demand of money consists of the demand of cash and demand of loan funds, as two of the most important monetary factors. According to the structure of the demand of monetary factors, different instruments of the monetary policy are implemented, in the function of regulating the demand of money. In the group of the instruments which regulate the demand of money are:

- a. The instruments which regulate the amount of cash in circulation;
- б. The instruments which regulate the interest rate of the loans from the primary emission;
- в. Prescribing the minimal general conditions for crediting by the borrowers.

Depending on whether the instruments of the monetary policy directly or indirectly affect the process of monetary regulation, the instruments of the monetary policy are divided in:

- Direct instruments of monetary regulation;
- Indirect instruments of monetary regulation.

The previous practice of the implementation of the instruments of monetary policy in function of regulation of the offer and demand of monetary factors implies that, the monetary authority in the country, specifically the Central Bank can successfully conducts its function of a regulator of the monetary trends. The function of the Central Bank in macro plan is to regulate the credit potential, and through that the liquidity of the banking sector. Through the emission policy, i.e. through determining the quantum of the primary money, the Central Bank influences on the credit potential of the commercial banks, while through the monetary multiplication it regulates the amount of money in circulation.

#### 1.1. Direct instruments of the monetary regulation

Characteristically for the so-called direct instruments of the monetary regulation is the fact that although through them can be influenced directly on certain positions in the balance of the commercial banks (active and passive) in the process of monetary regulation, still their use in the process of monetary regulation does not bring a change in the active and the passive of the balance of the Central Bank.

The frequently used instrument from this group of instruments is the limitation of the placement of commercial banks. This instrument is used in practice only if with the indirect instruments of the monetary regulation was not achieved the scheduled goal, i.e. the regulation of the amount of money in circulation. Given the fact that the long term use of this monetary instrument causes multiple negative implications, its use is only possible in rare cases, i.e. when measures for quick and efficient reaction of the monetary authority are needed, with the aim to overcome the serious distortions of the monetary trends. The effects of the long term use of this instrument are reflected in<sup>117</sup>:

- It discourages, i.e. dissimulate the savings;
- It causes moving of the capital from the banking sector;
- It limits the competition in the banking sector;
- It leads to incorrect allocation of the resources.

---

<sup>116</sup> Dr. Shaban Prevalla, Instruments of monetary regulation, Published in the weekly Business, 2006.

<sup>117</sup> Dr.G.Bishev, MA Tome N., Financial order and banks, NAAM-Skopje, 1995, page 49.

The long term use of this instrument of monetary regulation can bring to the regulation of the monetary trends, but the negative implications of its long term use, even more complicate the condition. This long use of the instrument directly reflects on the level of savings, and through that on the credit potential of the commercial banks. From those reasons, the use of this instrument can only be a temporary solution, and that is in conditions of significant distortions of the monetary trends, when fast and efficient changes of the monetary trends are needed. This instrument was used in the past in the function of monetary regulation, as one of the qualitative instruments of monetary policy.

### **1.2. Indirect instruments of the monetary regulation**

Beside the direct instruments of the monetary regulation, the NBRM also uses indirect instruments of monetary regulation. Through these instruments, the NBRM acts in regulation of the monetary offer. In that process of regulation it comes to certain changes in the positions of the active and the passive of the NB, which changes enable creation of primary money, or they cause changes which request implementation of a procedure of withdrawal of the surplus money in circulation. In the group of the indirect instruments of the monetary regulation are:

- refinancing of the commercial banks through the so-called rediscount loans;
- buying and selling of deposits in auction;
- auction of treasury bills;
- determining the mandatory reserve;
- determining the minimal rate of liquidity;
- interest policy.

#### **1.2.1. Refinance of the commercial banks through the so-called rediscount loans**

Refinance of the banks through the rediscount loans, beside the fact that it belongs to the group of the so-called market instruments of monetary regulation, by the end of 1993 was used as the only instrument of monetary regulation in our country. Through the process of refinancing of the commercial banks with the so-called rediscount loans, the NBRM essentially makes a direct regulation of the monetary trends and through them in indirect way affects on the monetary aggregate M1. Through the use of this instrument, the NBRM succeeded to:

- Neutralize the monetary effects from the foreign currencies transactions and in that way to maintain the exchange rate of the denar;
- Accomplish the selective function of the monetary policy, i.e. to influence in directing the loans of the banks in financing certain priority projects.

The essence of this indirect instrument of monetary regulation consists on the fact that the NBRM was conducting rediscounting of the loans which the commercial banks would have approved to the final beneficiaries for certain purposes, which were defined with a Decision of the Assembly of the Republic of Macedonia and in function of accomplishment of the selective monetary-credit policy. But, due to the great fluctuations in demand of money for prioritized purposes, it happened often that a huge discrepancy would appear between the increased needs and the possibilities for financing. Such a discrepancy was amortized through the mechanism of limitation of the possibilities for rediscounting the loans that the banks have approved for those purposes. Quotes were determined, for every quarter, as the maximal possible frames to which the banks were able to the refinance the loans approved to the final beneficiaries.

The use of the rediscount loans as an instrument of the selective monetary policy continued until April of 1994 when this instrument of monetary regulation was abolished. The reason for this abolish of the so-called selective monetary placements consists of the fact that the rediscount loans turned into ineffective instrument of monetary regulation which was also shown in practice. Most often, this instrument of monetary policy was used to finance projects in the area of agriculture and livestock.

#### **1.2.2. Auction of treasury bills**

The NBRM started with auctions of treasury bills in February of 1994, and that meant a beginning of implementation of one of the basic instruments of the monetary policy, the so-called operations of open market. This instrument of monetary policy is considered as flexible, markedly oriented and quite efficient instrument of monetary regulation.

Contrary to the auction of deposits, which are conducted on regular (daily) basis, the auction of treasury bills is conducted on request, respectively a call from the NBRM. A right to participate in the auction of treasury bills has all registered commercial banks, while the savings banks has a right to participate in these auctions only indirectly, i.e. through the banks. The participation of the commercial banks in auction is confirmed with their offer. If the offer of the commercial banks is accepted, then the commercial bank is obliged to pay the price stated in its offer. The period of maturity of the treasury bills can be on 7, 15, 30, 60, 90, 120, 150 and 180 days. But, the commercial banks can submit them for payment at the NBRM also prior to their period of maturity. The commercial banks can use the bought treasury bills also as collateral to gain the so-called Lombard loans from the NBRM. Also, the NBRM can initiate buying of the previously sold treasury bills before the period of their maturity, if the NBRM evaluates that its intervention is needed in the function of increasing the amount of money in circulation.



### 1.2.3. Determining the mandatory reserve

The mandatory reserves apply as a very important instrument in the process of monetary regulation. When using the mandatory reserves as instrument in function of the monetary regulation, the amount of the rate of mandatory reserves is from a great importance. In the moment of monetary independence of the Republic of Macedonia, the rate of mandatory reserves was placed on a very high level and it was 27.2%. Such a high level of placement of the rate of mandatory reserves was conducted with the aim to keep (maintain) the price stability through the regulation of the offer of monetary factors. Later it was approached toward gradual decrease of the rate of mandatory reserves, the first decrease was conducted in June 1992, and then two more times until the end of 1992. The first decrease of the rates of mandatory reserves in 1993 was conducted in June, when the rate of mandatory reserves of demand deposits and time deposits up to three months decreased from 15,0% to 12,0%, while the rate of mandatory reserves of the other types of deposits remained unchanged. Such a decrease of the rate of mandatory reserves brought an increase of the liquidity of the banking sector for 80 million denars<sup>118</sup>. The second decrease of the rates of mandatory reserves followed in September, and the third in November of the same year. If the is added to that, than we can easily detect the points and the reasons of the increase of liquidity of the banking sector. But, the decrease of the rates of mandatory reserves, as well as the abolition of the obligation of separating the mandatory reserves of deposits of the sociopolitical communities, even more increased the liquidity of the banking sector in the country, which created the basis for implementation of more relaxed monetary policy, although such procedures brought in question the maintenance of the price stability in the country.

### CONCLUSION

Highest monetary authority in all modern organized states are their central banks, while in our country the role of the Central bank after the monetary independence has the National Bank of Republic of Macedonia. The main goal (ultimate goal) of each monetary authority, and therefore the NBRM is to maintain the price stability as one of the basic prerequisites for ensuring macroeconomic stability;

Monetary policy, as part of the overall macroeconomic policy of one country has a great impact on the overall socio-economic and social development, and in this framework and the development of the banking sector of a country;

The impact of the monetary policy on the changes of real economic flows on one hand, and the impact on the stability of the financial system, and thus the monetary flows, on the other hand, is in the function of stimulating the overall economic and social development, and within this framework the development of the banking sector. Through the application of measures and instruments of the monetary policy it seeks to sustain the price stability as the ultimate goal of monetary policy, while through the mechanism of monetary regulation, the stability of the purchasing power of money in the internal market and exchange rate stability of the national currency;

### REFERENCES

- [1] Dr. Shaban Prevalla and MA Savo Ashtalkovski "Monetary economy", Skopje, 2006.
- [2] Dr. Neritan Turkeshi "The role of the monetary policy and the banking sector in the development of the Republic of Macedonia", FON University, Skopje, 2014.
- [3] Ducker, J. Michael, Can nominal GDP Targeting Rules Stabilize Economy? The Federal Reserve Bank of St. Louis, June 1993.
- [4] Dr. G. Bishev, MA Tome N., Financial order and banks, NAAM-Skopje, 1995.
- [5] [www.WorldBank.org/ieg](http://www.WorldBank.org/ieg)

---

<sup>118</sup> Dr. G. Bishev, MA Tome N., Financial order and banks, NAAM-Skopje, 1995, page 42

**ENSURING SUSTAINABLE DEVELOPMENT AND A COMPETITIVE  
ADVANTAGE ENTREPRENEURIAL COMPANIES THROUGH THEIR  
CONTINUOUS INVOLVEMENT IN THE USE OF THE POSSIBILITIES OF  
INSTITUTIONAL INFRASTRUCTURE**

**M.Sc Marija Georgievska**

Macedonia, Skopje, [georgievskam@yahoo.com](mailto:georgievskam@yahoo.com)

**Assoc. Dr. Sci. Ljubisha Nikolovski**

Agency for Promotion of Entrepreneurship of the Republic of Macedonia - Skopje,  
Macedonia, [ljubisa@apprm.gov.mk](mailto:ljubisa@apprm.gov.mk)

**Abstract:** Small and medium enterprises are vital for the success of a country's economy, primarily because respond to local needs, and develop success stories of the future, contributing significantly to reducing the unemployment rate. Detection of the importance of entrepreneurship for economic development and the state gives hope for greater growth and success in this field. The subject of research in this paper presents an approach to the analysis of the situation in support of the institutions in the development of entrepreneurship in general, with special reference to Macedonia. Generally known is the fact that the development of entrepreneurship is closely connected with the strong support of relevant institutions that offer assistance in the field of information technology, consulting, training and ongoing training, financial support and so on. Therefore, entrepreneurs need to continuously invest in strengthening their resources through specialized training and mentoring in order to continuously create necessary conditions for sustainable development, ie development and implementation of new or improving existing products and / or services.

Current analyzes and experiences confirm that the success and development of SMEs depends largely on the support of institutional infrastructure. SMEs have limited resources. Therefore the importance of institutional support for the greater development of entrepreneurship is necessary and is correlated with successfully organized and widespread institutional infrastructure. This paper presents the results of a survey involving entrepreneurs in the use of options by institutional infrastructure, resulting in the creation of conditions for adequate competences in order to ensure sustainable development and a competitive advantage. The survey included 196 respondents from 42 governmental and non-governmental organizations / institutions and 36 manufacturing and service SMEs.

**Keywords:** Entrepreneurship, institutions, competitive advantage

**ОБЕЗБЕДУВАЊЕ ОДРЖЛИВ РАЗВОЈ И КОНКУРЕНТСКА ПРЕДНОСТ НА  
ПРЕТПРИЕМАЧКИТЕ ФИРМИ ПРЕКУ НИВНО КОНТИНУИРАНО  
ВКЛУЧУВАЊЕ ВО КОРИСТЕЊЕ НА МОЖНОСТИТЕ НА  
ИНСТИТУЦИОНАЛНАТА ИНФРАСТРУКТУРА**

**M-p Марија Георгиевска**

Скопје, Република Македонија [georgievskam@yahoo.com](mailto:georgievskam@yahoo.com)

**Доц. д-р Љубиша Николовски**

Агенција за поддршка на претприемништвото на Република Македонија – Скопје, Република  
Македонија [ljubisa@apprm.gov.mk](mailto:ljubisa@apprm.gov.mk)

**Резиме:** Малите и средни претпријатија се од витално значење за успешноста на економијата на една земја, пред сè затоа што одговараат на локалните потреби, но и развиваат успешни приказни за иднината, значително придонесувајќи кон намалување на процентот на невработеност. Детектирањето на значењето на претприемаштвото за поголем економски развој и од страна на државата дава надеж за поголем развој и успех на ова поле. Предмет на истражување во овој труд претставува еден пристап во анализата на состојбите на поддршката на институциите во развојот на претприемаштвото воопшто, со посебен осврт на Република Македонија. Општопознат е фактот дека развојот на претприемаштвото тесно е поврзан со силната поддршка на соодветните институции коишто нудат помош од областа на информатиката, консултантски услуги, обуки и перманентно усовршување, финансиска поддршка и сл. Оттаму, претприемачите треба постојано да вложуваат во јакнење на своите ресурси преку специјализирани обуки и менторство со цел континуирано да создаваат неопходни услови за одржлив развој, односно креирање и имплементација на нови или подобрување на постојните производи и /или услуги.

Досегашните анализи и искуства потврдуваат дека успешноста и развојот на малите и средни претпријатија во голема мера зависи од поддршката на институционалната инфраструктура. Малите и

средните претпријатија располагаат со ограничени ресурси. Затоа важноста на институционалната поддршка за поголем развој на претприемаштвото е неопходна и е во корелација со успешно организираната и разгранета институционална инфраструктура. Во овој труд се презентирани резултатите од истражувањето за вклучувањето на претприемачите во користењето на можностите од страна на институционалната инфраструктура, кое резултира во создавање услови за адекватни компетенции со цел обезбедување одржлив развој и конкурентска предност. Во истражувањето беа вклучени 196 испитаници од 42 владини и невладини организации / институции и 36 производствени и услужни мали и средни претпријатија.

**Клучни зборови:** Претприемаштво, институции, конкурентска предност

## 1. ВОВЕД

Институционалната поддршка е неопходност за поголем развој на претприемаштвото, малите и средни претпријатија во стопанството. Иако, во основа на претприемаштвото и подоцна опстојувањето на малите и средни претпријатија, потребно е најмногу да се посветат самите сопственици и основачи на бизниси, а од нивната активност зависи како се развива бизнисот, сепак без добар амбиент, не може да се очекува напредок на малите и средни претпријатија и на претприемаштвото.

За да се преточи идеата во реалност, претприемачите треба да поседуваат одредени генерални вештини како што се стратешки способности, маркетинг способности, финансиски способности, комуникациски способности, мотивациони способности, управувачки способности и способности за планирање. Сепак, покрај овие општи способности, претприемачите треба да поседуваат широк спектар на вештини кои ќе ги демонстрираат во секојдневното работење. Тие вештини се нарекуваат специфични вештини и се однесуваат на одредена активност која се презема и се од големо значење<sup>119</sup>.

Ричард Брансон<sup>120</sup> сфатил дека како што бизнисот расте, така претприемачот има потреба да се менува и адаптира. Четирите главни предизвици со кој тој се соочува се:

- водство,
- тимска работа, и
- организациона структура и култура.

Во основа на секој бизнис за да биде успешен е иновативната идеја, за да се постигне успех во тоа, претприемачот треба да го разбира и добро да менаџира со иновативните идеи и да биде подготвен добро да ги разработува и да развива постојано нови производи или услуги, кои се неминовност за да се постигне поголем успех. За да успее една компанија која потекнува од претприемачката идеја, треба да се знаат и теоретските основи и законитости за менаџирањето, за водењето на компанијата, да се знае што може да биде фактор на успех или неуспех и што да се очекува, односно како да се реагира во дадени ситуации кога претпријатието работи со успех или пак веќе бележи неуспеси. За претприемачот не треба да престане процесот на истражување на креативноста и на иновирањето во тој дел, бидејќи постојано треба да се освежуваат идеите и да се гледа тие да се применат, а не да останат само во главите на претприемачите. Не случајно и во теоријата постојано се повторува дека претприемачите треба да поседуваат одредени карактеристики.

Во тој контекст и преку анализите на државата се заклучува дека е потребно да се даде поддршка на претприемачите. „Услугите за деловна поддршка (УДП) претставуваат услугите кои се иницирани во иницијативата за јавната политика и имаат за цел да ги помогнат претпријатијата или претприемачите за успешно да ги развијат нивните деловни активности или ефективно да одговорат на предизвиците на нивните бизниси, во социјалното и физичкото опкружување. Ваквите услуги обично се даваат директно на претприемачите, менаџерите во претпријатијата или вработените“<sup>121</sup>. Поддршката која може да се даде најчесто и се реализира преку обуки за претприемачите кои најчесто стануваат и менаџери на новите компании, а може да се даде и грантови и да се реализираат програми за поддршка на претпријатието и тоа во различни фази, од почетокот, развојната фаза, во процесот на спроведување на иновациите исл. Многу важно е да се даде поддршка, таа е корисна независно во која фаза се дава и во каква форма, дали на самиот претприемач или веќе на менаџерот.

## 2. ПРИМЕРОК НА ИСТРАЖУВАЊЕТО, ТЕХНИКИ И МЕРНИ ИНСТРУМЕНТИ

Истражувањето е спроведено на репрезентативен број од 196 испитаници.

Целни групи: *институции* (88 испитаници) и *корисници* (108 испитаници).

Користени техники во ова истражување: Анкетирање; Скалирање.

---

<sup>119</sup> Ratko Dobre, , Poduzetnistvo, Zadar, 2006, стр.40

<sup>120</sup> Paul Burns, *Entrepreneurship and small business*, , стр.264

<sup>121</sup> Македонска програма за конкурентност и иновативност на МСП (2007-2010), Нацрт верзија, Министерство за економија на Република Македонија, Сектор за претприемништво и конкурентност, септември 2006, стр.15

KNOWLEDGE WITHOUT BORDERS  
Eight International Scientific Conference (8-10.4.2016, Bulgaria)

Методи кои се користени за ова истражување се следните: Метод на анкетирање; Метод на анализа и синтеза; Метод на апстракција и конкретизација; Компаративен метод; Дескриптивен метод.

Мерни инструменти користени во ова истражување: Два анкетни прашалници (за секоја целна група на испитаници); Скала на ставови.

Во наредниот текст се дадени основните податоци за испитаниците вклучени во истражувањето:

| Статус на испитаниците | Број на испитаници | %             |
|------------------------|--------------------|---------------|
| Основачи               | 26                 | 13,27         |
| Топ менаџмент          | 25                 | 12,76         |
| Среден менаџмент       | 30                 | 15,31         |
| Вработени              | 115                | 58,67         |
| <b>Вкупно:</b>         | <b>196</b>         | <b>100,00</b> |

| Ниво на завршено образование | Број на испитаници | %             |
|------------------------------|--------------------|---------------|
| Основно                      | 6                  | 3,06          |
| Средно                       | 75                 | 38,27         |
| Вишо                         | 7                  | 3,57          |
| Високо                       | 96                 | 48,98         |
| Магистратура / докторат      | 12                 | 6,12          |
| <b>Вкупно:</b>               | <b>196</b>         | <b>100,00</b> |

| Возраст на испитаниците | Број на испитаници | %             |
|-------------------------|--------------------|---------------|
| до 30 години            | 84                 | 42,86         |
| од 31 до 45 години      | 65                 | 33,16         |
| над 45 години           | 47                 | 23,98         |
| <b>Вкупно:</b>          | <b>196</b>         | <b>100,00</b> |

Во следната табела се претставени прашањата, односно исказите во двата прашалници.

| <b>ИНСТИТУЦИИ / КОРИСНИЦИ</b> |   |
|-------------------------------|---|
| Ред.бр.                       | ПРАШАЊЕ / ИСКАЗ   |
| 17                            | Дали претприемачите се вклучуваат во користење на можностите од страна на институционалната инфраструктура?   |
| 18                            | Дали институционалната поддршка резултира во подобрување на организација на работата, продуктивноста и конкурентноста на претприемаштвото?  |
| 19                            | Дали им препорачувате на претприемачите да се вклучат во програмските активности на институционалната инфраструктура за поддршка на претприемаштвото?   |
| 20                            | Вклучувањето на претприемачите во користењето на можностите од страна на институционалната инфраструктура создава услови за адекватни компетенции со цел обезбедување одржлив развој и конкурентска предност. |
| 21                            | Институционалната поддршка помага во подобрување на организација на работата, продуктивноста и конкурентноста на претприемаштвото.  |
| 22                            | Од голема важност е претприемачите да се вклучат во програмските активности на институционалната инфраструктура за поддршка на претприемаштвото.  |

### 3. ДОКАЖУВАЊЕ НА ХИПОТЕЗАТА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Поставената хипотеза во истражувањето го третира вклучувањето на претприемачите и користењето на можностите од страна на институционалната инфраструктура, кое резултира во создавање услови за адекватни компетенции со цел обезбедување одржлив развој и конкурентска предност.

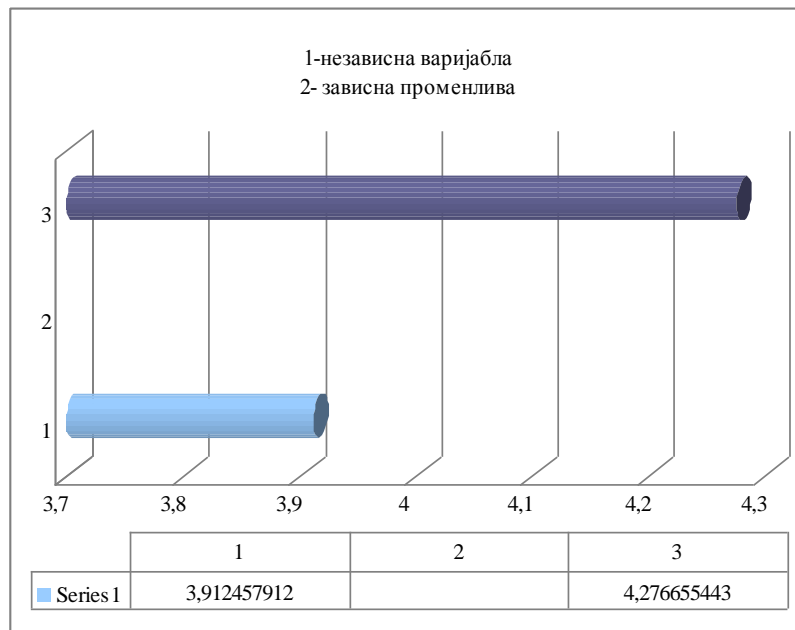
Според резултатите од истражувањето, ставовите на институциите и корисниците во однос на вклучувањето и користењето на можностите од страна на институционалната инфраструктура (независна варијабла) во Табелата 4 во Прилог бр.5 ги опфаќаат прашањата, односно исказите 17, 18 и 19 на институциите и 17, 18 и 19 на корисниците од прашалникот.

Линијата на континуум дадена за независната варијабла изнесува 3,912457912, што означува многу добри резултати и покажува дека институциите и корисниците имаат изразено вклучувањето на претприемачите и користењето на можностите од страна на институционалната инфраструктура.

Зависната варијабла / променлива се однесува на ставовите на институциите и корисниците за условите за адекватни компетенции на претприемачите со цел обезбедување одржлив развој и конкурентска предност. Зависната варијабла / променлива во истата табела е претставена со прашањата, односно исказите бр.20, 21, и 22 за институциите и 20, 21 и 22, за корисниците од прашалникот. Линијата на континуум изнесува 4,276655433, односно во скалата на вредности е оценето како одличен резултат.

|                                   | Независна варијабла | Вклучување и користењето на можностите од страна на институционалната инфраструктура       |    |           |     |                    |        |               |        |             |
|-----------------------------------|---------------------|--|----|-----------|-----|--------------------|--------|---------------|--------|-------------|
|                                   |                     | Прашање број   | Да | Понекогаш | Не  | Број на испитаници | Да x 5 | Понекогаш x 3 | Не x 1 | Вкупно      |
| инс                               | 17                  | 28   | 42 | 18        | 88  | 140                | 126    | 18            | 284    | 3,227272727 |
| инс                               | 18                  | 70   | 13 | 5         | 88  | 350                | 39     | 5             | 394    | 4,477272727 |
| инс                               | 19                  | 73   | 15 | 0         | 88  | 365                | 45     | 0             | 410    | 4,659090909 |
| кор                               | 17                  | 37   | 50 | 21        | 108 | 185                | 150    | 21            | 356    | 3,296296296 |
| кор                               | 18                  | 55   | 35 | 18        | 108 | 275                | 105    | 18            | 398    | 3,685185185 |
| кор                               | 19                  | 69   | 31 | 8         | 108 | 345                | 93     | 8             | 446    | 4,12962963  |
| Збир на бодови:                   |                     |  |    |           |     |                    |        |               |        | 23,47474747 |
| Збир на бодови/број на прашања:   |                     |  |    |           |     |                    |        |               |        | 3,912457912 |
|                                   | Зависна променлива  | Услови за адекватни компетенции со цел обезбедување одржлив развој и конкурентска предност |    |           |     |                    |        |               |        |             |
|                                   |                     | Прашање број   | Да | Понекогаш | Не  | Број на испитаници | Да x 5 | Понекогаш x 3 | Не x 1 | Вкупно      |
| инс                               | 20                  | 63   | 23 | 2         | 88  | 315                | 69     | 2             | 386    | 4,386363636 |
| инс                               | 21                  | 71   | 17 | 0         | 88  | 355                | 51     | 0             | 406    | 4,613636364 |
| инс                               | 22                  | 65   | 18 | 5         | 88  | 325                | 54     | 5             | 384    | 4,363636364 |
| кор                               | 20                  | 60   | 39 | 9         | 108 | 300                | 117    | 9             | 426    | 3,944444444 |
| кор                               | 21                  | 66   | 37 | 5         | 108 | 330                | 111    | 5             | 446    | 4,12962963  |
| кор                               | 22                  | 74   | 26 | 8         | 108 | 370                | 78     | 8             | 456    | 4,222222222 |
| Збир на бодови:                   |                     |  |    |           |     |                    |        |               |        | 25,65993266 |
| Збир на бодови / број на прашања: |                     |  |    |           |     |                    |        |               |        | 4,276655443 |

Од изнесеното може да се заклучи дека независната и зависната варијабла на скалата на вредности се движат меѓу 3,91 и 4,27 (сл.1) што значи дека имаат релативно изразено поклопување и даваат многу добри, односно одлични резултати кои ја докажуваат поставената хипотеза: Ако претприемачите постојано се вклучуваат и ги користат можностите од страна на институционалната инфраструктура, ќе создадат услови за адекватни компетенции со цел обезбедување одржлив развој и конкурентска предност.



Сл.1 Квалитативни промени на независната и зависната варијабла за поставената хипотеза

#### 4. ЗАКЛУЧОК

Во овој труд е направена анализа и согледување за состојбите во Република Македонија во делот на вклучувањето на претприемачите, односно малите бизниси во системското и систематско вклучување во користењето на можностите кои ги пружа институционалната инфраструктура за поддршка на претприемаштвото на локално и национално ниво. Оценката за ова се презентирани во претходно наведените докази на поставената хипотеза. Во таа смисла, претприемачите треба да бидат поактивни и да се насочат повеќе кон едукација, доусовршување и поголемо искористување на сите можности кои ги даваат мерките, програмите, проектите до кои можат да дојдат преку разни институции и организации. На таков начин може да очекуваат подобрување на сопствениот развој, напредок и раст.

Трудот се фокусира на влијанието кое го има поддршката врз развојот на претприемаштвото. Таа поддршка треба да се зајакнува и понатаму, а ефектите да бидат повидливи. Претприемачите треба постојано да вложуваат во јакнење на своите ресурси преку специјализирани обуки и менторство со цел континуирано да создаваат неопходни услови за одржлив развој, односно креирање и имплементација на нови или подобрување на постојните производи и /или услуги.

Од тоа како ќе се развива претприемачот, неговата нова компанија, понатаму ќе зависи и како ќе работи, дали ќе генерира профит и колку со тоа ќе придонесува на средината, стопанството, економскиот раст. Со тоа се потврдува значењето на претприемаштвото и развојот на претприемачките идеи кои се носители на развојот на едно општество во поширока смисла на зборот. Затоа, е важно да се обезбеди поголема поддршка и на претприемачите кои понатаму се очекува да созреваат деловно и да бидат носители на развојот на своите компании, кога ќе постанат во најголем број случаи и менаџери и добри лидери во своите компании.

#### 5. ЛИТЕРАТУРА

- [1] Ratko Dobre, , Poduzetnistvo, Zadar, 2006,
- [2] Paul Burns, Entrepreneurship and small business,
- [3] Македонска програма за конкурентност и иновативност на МСП (2007-2010), Нацрт верзија, Министерство за економија на Република Македонија, Сектор за претприемништво и конкурентност, септември 2006,
- [4] М.Георгиевска, „Влијанието на институционалната поддршка врз развојот на претприемаштвото“, магистерска работа, Факултет за туризам и менаџмент – Скопје, Скопје, 2015,

## **THE IMPACT OF THE HUMAN RESOURCES ON THE EFFECTIVENESS OF THE COMPANIES**

**Marija Avramoska**

Bosnalijek, R. Macedonia

**Vladimir Avramoski**

UC of Gastroenterhepatology, Skopje, Macedonia

**Abstract:** The effectiveness of every company is defined by the role of the management of the human resources and the skills of the management of the human resources in order to place the right employees on the real work posts in the organization. The basic motive for work of the companies is gaining profit through creation of products which will satisfy the needs of the employees. Thereby, we can say that the human potential is an elementary factor for success in market conditions of work in all fields, and with this it becomes a crucial factor for successful implementation of the strategic objectives in the companies.

**Keywords:** human resources, effectiveness, management

## **ВЛИЈАНИЕТО НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВРЗ ЕФЕКТИВНОСТА НА КОМПАНИИТЕ**

**Марија Аврамоска**

Претставништво Босналијек д.д. во Р. Македонија

**Владимир Аврамоски**

УК за Гастроентерохепатологија, Скопје

**Резиме:** Ефективноста на секоја компанија е определена од улогата на менаџментот на човечките ресурси и вештината на менаџерите на човечки ресурси да ги постават вистинските луѓе на вистинските места во организацијата. Основен мотив за работењето на организацијата е остварување на профит преку создавање на производи или обезбедување на услуги со кои ќе се задоволат потребите на потрошувачите. Од тука произлегува дека човечкиот потенцијал е елементарен фактор за успех во пазарни услови на работа во сите дејности, а со тоа тој е круцијален за постигнување на стратешките цели на организацијата.

**Клучни зборови:** човечки ресурси, ефективност, менаџмент

### **1. Менаџмент на човечки ресурси**

Менаџментот на човечките ресурси е дел од системот на управување со организацијата. Тоа е комплексен, сложен и динамичен процес и претставува суптилна задача од причина што се управува со нивното однесување. Менаџментот на човечките ресурси е водење, односно насочување на луѓето во организациите, при што човекот е во центарот на интересот, како најзначаен ресурс на организацијата.

Менаџментот на човечките ресурси треба да се сфати како процес во кој секоја поединечна активност и функција имаат своја важна улога во изградбата на успешна и здрава организација чија основа ја сочинува задоволен и ефикасен работник. Менаџментот на човечките ресурси својот фокус го има насочено кон:

- кадровската политика (планирање, регрутирање, селекција и водење на човечките ресурси);
- лидерството;
- групната динамика;
- мотивацијата;
- управувањето и однесувањето на човечките ресурси;
- образованието и обуката на човечките ресурси.

Примарните цели на управувањето со човечките ресурси се: привлекување на ефективна работна сила, обука и развој на човечките ресурси и долгорочно одржување на работната сила.

### **2. Ефективност**

Најважната задача на менаџментот е извлекување на површина на најдоброто од работната сила. Голем број популарни иницијативи за работната ефективност, т.е. работните резултати (performance initiatives), кои се усвоени од страна на компаниите, се слични (но не и идентични) со политиките и праксите кои се однесуваат на човечките ресурси. Придвижувањето кон култура ориентирана кон работните резултати означува промена во начинот на водење на работата или промена која подразбира "се или ништо" Тоа води кон заклучок дека постоењето на преголем број иницијативи во рамки на една организација им дава различни пораки на вработените, особено кога тие се воведуваат во различни

сегменти на организацијата. На пример, може да има контрадикторност меѓу пораките кои ги дава управувањето со квалитетот и оние на основа на пристапот кој се заснова на организација која учи.

Менаџерите постојано се соочуваат со проблеми кои влијаат врз работната ефективност. Најчесто се јавуваат проблеми при:

а) Воспоставување на баланс помеѓу процесите и луѓето- концентрирањето кон одржување на придвижувањето и внимателното критикување на луѓето, нема да биде доволно доколку не постои јасен систематичен процес кој ја воведува основната карактеристика на конзистентност и не ги дефинира практичните цели. Правилното поставување на целите и мерките ќе биде губење на време доколку не постојат соодветни влезни информации во однос на промената на ставовите, развојот на способностите и усогласувањето кое ќе доведе до нивно остварување.

б) Правилно поставување на мерките- исклучително е важно да во организацијата се изберат најкорисните мерки за нејзината работа во целина, но истовремено и за поединците во неа. Поединечните мерки најверојатно нема да бидат сеопфатни, па најдобро е да се користи комбинација на мерки, заснована на четири различни перспективи: финансиски мерки, мерки кои се однесуваат на купувачите, интерни работни мерки и иновација и учење.

в) Губење на интерес од страна на менаџментот- аксиома на секоја иницијатива е потребата од официјално одобрување од страна на повисокото ниво на менаџмент. Кога се работи за иницијативите кои се однесуваат на работните резултати, неопходно е да се оди понатаму. Како прво, менаџерите на повисоките нивоа мораат најпрво да прифатат дека иницијативата е нешто во што мораат да учествуваат постојано и во потполност. Тие не можат само едноставно да ја воведат иницијативата, да кажат колку е важна, а потоа да одат да работат нешто друго. Различните студии покажале дека во организациите кои го применуваат менаџментот на работната ефективност, 90% од менаџерите на повисоките нивоа не примиле преглед на резултатите од работата во последните 2 години. Јасно е дека проблемот е во тоа што менаџментот на работната ефективност не е соодветно користен, моделиран и јасно поддржан од врвот на организацијата. Порано или покасно луѓето на пониските позиции сфаќаат за што се работи и чувствуваат дека не се обврзани да го трошат своето време за да го придвижат тоа кај менаџментот.

г) Тимски/индивидуален баланс- поединците доста ретко работат потполно самостојно, со оглед на тоа што се дел од сектор или тим составен од луѓе чии активности се повеќекратно поврзани. Луѓето во главно не се солисти, без разлика колку добро си ја работат својата работа. Иницијативите за работната ефективност мораат на некој начин истовремено да ги стимулираат и работата на поединците и работата на тимот, бидејќи тие работат заедно во рамка на организациските цели. Историски гледано, поединецот се посматра како основа на стратегијата на менаџментот на работната ефективност. проблемот кој се јавува при ваквото дефинирање е во тоа што варијациите во работните резултати обично погрешно им се припишуваат на поединци, додека подобрувањето на индивидуалните резултати од работата не мора нужно да значи и подобрување кога се работи за поголема единица или систем на работа.

д) Изоставување на делот за развој- клучната карактеристика на менаџментот на работната ефективност е развојот на луѓето кои се способни да продуцираат резултати, но за жал тоа не се случува многу често. Најпроблематичниот аспект на системот на менаџментот на работната ефективност, многу често е недоволно следење на развојните потреби.

ѓ) Имплементација и воспоставување на промени- доколку постои помала причина за грижа околу прецизната комбинација на политиките во рамки на групите во организацијата, а поголема причина за грижа околу тоа како и кога организациите ќе воспостават промени во врска со човечките ресурси, тогаш начинот на воспоставување и имплементација на големите и мали иницијативи за работна ефективност е најважно. Сепак и понатаму постојат голем број сведоштва за обиди за воспоставување на промени кои пропаднале поради најразлични причини, како на пример:

- недостаток на доверба
- сфаќање на проблемите како каприц на менаџментот
- лоша комуникација во однос на промените и нивното разбирање
- став на вработените дека воведувањето на промените е само начин да работат повеќе за исти плати.

### **Заклучок**

Најскапоцениот ресурс на секоја организација е човекот, односно човечкиот потенцијал. Позицијата која ја има менаџерот во современата организација му дава можност, но во исто време и обврска да игра повеќе улоги, на пример: лидер, менаџер, регрутор, координатор, мотиватор, модератор, информатор, супервизор и човек кој одлучува.

Една компанија ќе постигне најголема ефективност, доколку менаџерот ги алоцира човечките ресурси во правилна насока, односно нивните карактеристики, способности и вештини, стекнати во процесот на формално и неформално образование, прецизно ги синхронизира со потребите на работните



места, во паралела со поединецот и тимот. Секој поединец треба јасно да ги идентификува целите на организацијата и да ги чувствува како свои лични цели. Менаџерот треба постојано да ги мотивира вработените и да инвестира во нивните способности и вештини преку неформални школи, обуки и семинари.

Тука треба да се нагласи и фактот дека поставувањето на вистинските луѓе на вистински места е бесцелно, доколку тоа не доведува до соодветна продуктивност. Сите вработени мораат да работат ефективно. Извршувањето на организациските процеси на вистински начин во голема мера придонесува за постигнување на ефективни резултати, но во организациските рамки постојат тимови, групи и поединци кои ја извршуваат работата. Секој менаџер мора да сфати што е тоа што ги мотивира луѓето да работат и да ги употреби своите лидерски способности со цел да се создаде таквата мотивација. Менаџментот на работната ефективност (performance management), е идеја која се развила во насока на координирање на целите, обуката, евалуацијата и надоместоците- сето тоа заради остварување на ефективноста.

**Референци:**

- [1] Bogicevic B., Menadzment ljudskih resursa, drugo izdanje, CID, Ekonomski fakultet, Beograd, 2004.
- [2] Dessler G, Osnovi menadzmenta ljudskih resursa, Data Status, Beograd, 2007
- [3] Димитровски Р., Менаџмент на човечките ресурси, Национална и универзитетска библиотека „Св. Климент Охридски“, Скопје, 2007
- [4] Kulic Z., Upravljanje ljudskim resursima sa organizacionim ponasanjem, drugo izdanje, Megatrend Beograd 2003.
- [5] Torrington D, Hall L, Taylor S., Menadzment ljudskih resursa, Data Status, Beograd, 2004
- [6] Camilovic S, Vujuc V. Osnove menadzmenta ljudskih resursa, FON Beograd, 2006, material za prvi kolokvijum.

## THE RELATIONSHIP LEADER - SUBORDINATE AS A PREREQUISITE FOR THE SUCCESS OF THE PERFORMANCE OF THE COMPANY

Ana Petrovska

Elementary School "Kiril I Metodij" – Skopje, Republic of Macedonia [anaapetrovska@yahoo.com](mailto:anaapetrovska@yahoo.com)

Igor Tanturovski PhD

State Commission for Prevention of Corruption – Skopje, Republic of Macedonia [itanturovski@yahoo.com](mailto:itanturovski@yahoo.com)

**Abstract:** The leadership is one of the most essential elements in the process of management. Ability of a person to affect the employees to cooperate and contribute to the efforts directed towards accomplishing the aims of the organization without pressure. The source of impact of the managers could be formal, to result from the position of the managers in the organization, or informal, to result from a certain group to which they belong. Every manager is not a leader, as every leader is not a manager. The aim of the leadership is the managers to be able to identify the main factors of the situation and adjust their techniques of leading the subordinates in accordance to those factors. The leaders induce changes, and in order to be effective, they have to be able to transmit their ideas to other people. Regarding the fact that the leaders lead the others without pressure, they have to know themselves first, so they could be the architects who form the culture of the organization. They transform the vision into action through authorizing the subordinates into accomplishing the aims.

**Keywords:** leadership, aims of the organization, changes

## ОДНОСОТ ЛИДЕР - ПОДРЕДЕНИ КАКО ПРЕДУСЛОВ ЗА УСПЕШНОСТА НА РАБОТЕЊЕТО НА КОМПАНИЈАТА

Ана Петровска

Општинско основно училиште „Кирил и Методиј“ – Стајковци, Скопје, Република Македонија,

[anaapetrovska@yahoo.com](mailto:anaapetrovska@yahoo.com)

Д-р Игор Тантуровски

Државна комисија за спречување на корупцијата – Скопје, Република Македонија

[itanturovski@yahoo.com](mailto:itanturovski@yahoo.com)

**Апстракт:** Лидерството претставува еден од најважните елементи во процесот на менаџментот. Способност на едно лице да влијае без принуда на вработените, за тие да соработуваат и да придонесуваат во напорите насочени кон остварување на целите на организацијата. Изворот на влијанието на менаџерот може да биде формален, да произлегува од положбата на менаџерот во организацијата, или неформален, да произлегува од определена група во која припаѓа. Секој менаџер не е лидер, како што и секој лидер не е менаџер. Намерата на лидерството е менаџерите да ги идентификуваат главните фактори на ситуацијата и да ги прилагодат своите техники на водење на подредените во зависност од тие фактори. Лидерот поттикнува промени и за да биде ефективен мора да биде способен своите идеи да ги пренесе на други луѓе. Со оглед на фактот дека лидерот ги води другите без принуда, тој мора пред се да се познава самиот себе, да биде архитект кој ја оформува културата на организацијата. Тој ја трансформира визијата во акција преку овластување на подредените во остварување на целите.

**Клучни зборови:** лидерство, цели на организацијата, промени

### 1. ВОВЕД

Познато е дека лидерството е старо толку, колку што е стар човечкиот род. Тоа е феномен којшто е поврзан со свесните суштества, а не со техничките системи. Според тоа, лидерството не се јавува кај организмите или машините, туку кај организациите како општествена категорија. Во првите организирани форми на човековото живеење, односно во општествените поредоци, главно, се манифестираше во улогата на предводникот или главатарот или старешината на племето, родот, полисот, феудот и претежно во улогата на војсководец или лидер на народот (Александар Македонски, Ханибал, Робин Худ, Наполеон, Линколн, Ленин, Хитлер, Рузвелт, Черчил, Де Гол, Тито, Мартин Лутер Кинг).

Може да кажеме дека лидерството претставува клучна варијабла на организациското однесување, одредена од личните особини на поединецот и карактеристиките на околината.

### 2. ПОИМ ЗА ЛИДЕРСТВО

Водството или лидерството е составен дел на управувањето. Искуствата покажуваат дека разликата помеѓу менаџментот и водството е во фактот дека менаџерите наредуваат да се реализираат одредени активности, додека водачите создаваат услови вработените да сакаат да ги реализираат таквите

активности. Менаџерите се борат со тешкотиите, додека водачите се справуваат со промените. Менаџерите се справуваат со проблемите, водачите ги предизвикуваат промените. Менаџерите ја насочуваат својата енергија кон контролирање, водачите вршат мотивирање и инспирирање на вработените и го развиваат чувството за самоконтрола. Постојат четири популарни митови за водството:

1. Секој може да биде лидер - не е точно. Многу менаџери немаат доволна автентичност или знаење за сопствените вредности да бидат водачи<sup>122</sup>;
2. Водството носи деловни резултати - не секогаш;
3. Луѓето кои го достигнуваат врвот, секогаш се водачи - не секогаш;
4. Водачите се успешни тренери - ретко. Водачите вршат инспирирање на своите следбеници. Тие го поттикнуваат чувството на сигурност, храброст и ја подигнуваат нивната сила и енергија. Водачите, во мал дел, се обучувачи, односно тренери.

По однос на водството и лошата практика во која често се прави погрешен избор на водач, Маслов<sup>123</sup> вели: „Личноста која се стреми да ја добие моќта, поради моќ, најверојатно е личност на која моќта не треба да ѝ припадне. Таквите личности имаат тенденција кон користење на моќта на многу лош начин, да ја надминуваат, зголемуваат и да ја употребат за задоволување на сопствената себичност.“

Па така во своите истражувања Милехам и Спеис<sup>124</sup> дошле до следните заклучни согледувања: „Ако менаџментот е наука, водството претставува уметност. Ако во менаџментот преовладува објективноста, во водството преовладува субјективноста. Ако во менаџментот се раководи со глава, водството се спроведува со срце. Ако менаџментот посакува да има развиена ефикасност, водството се стреми кон ефективност. Менаџментот ја гледа сегашноста, водството се стреми кон иднината. Менаџментот го почитува редот, водството – промените и неизвесноста како предизвик. Менаџментот ја претпочита сигурноста, а водството го обожава ризикот. Менаџментот се темели врз планирања, водството го спроведува насочувањето.“ Како надградување на оваа дилема е и размислата дали водството е вештина која може да се научи од некој друг. Секако дека одговорот на оваа дилема упатува дека оваа вештина се развива и стекнува само по пат на сопственото искуство кое треба да се темели на принципи, идеи и идеали. Крајната цел е да се постигнат посакуваните резултати. Постојат повеќе дефиниции за водството кои заслужуваат посебно внимание:<sup>125</sup>

- a) Водството е процес на правење избор за тоа како треба да се постапува со луѓето при давање на наредби со цел да се влијае на нив и врз трансформацијата на изборите кои се ставаат во акција;
- b) Водството е способност за мобилизација на другите кои сакаат да се „борат“ за реализација на заедничките настојувања (цели);
- c) Водството е процес на влијание врз интерпретација на настаните од страна на следбениците;
- d) Водството е процес во кој поединецот влијае врз членовите на групата во правец на остварување на заедничките цели.

Факт е дека постојат одредени разлики кои произлегуваат од различните дефиниции за водството. Сепак, може да се заклучи дека<sup>126</sup>:

- a) Водството е процес;
- b) Водството е влијание;
- c) Водството се случува во групите (тимовите);
- d) Водството ги вклучува целите и, пред сè, значи насочување на енергијата на групата кон заедничкиот фокус на нештата.

## 2. УСПЕШЕН ЛИДЕР ЗА РАЗВОЈ НА КОМПАНИЈАТА

Лидерството може да се нагласи дека е неопходна потреба во сите нивоа на хиерархиската поставеност на организацијата. Потреба која претставува елемент на успешното функционирање на тимовите каде постојат три основни постулати: поединец, задача и потребите на тимот. Добриот водач обезбедува преклопување на овие три елементи и создава услови за нивно функционирање кое произлегува од синергијата. Доколку трите елементи се во услови на нивна фрагментација, тогаш постои проблем кој произлегува од самиот водач. Воспоставената средина, во која синергијата е состојба на тимот која директно произлегува од водствените вештини и способности, овозможува услови за

---

<sup>122</sup> Grofee, R. & Jones, G. Why should anyone be lead by you, Leadership insights, Harvard Business School Press, 2003, p. 64

<sup>123</sup> Maslow, H. A. Psihologija o menadžmentu (prevod Branislava Vukić, Marijana Curguz), Novi Sad: Adižes, 2004, стр. 188

<sup>124</sup> Петковски, К. . Водството и ефективната комуникација, Битола: Киро Дандаро, 2000, стр. 56

<sup>125</sup> Lončarević, R.. *Menadžment*, Beograd: Univerzitet Singidunum, 2007, стр. 307

<sup>126</sup> Northouse, P. . *Leadership-Theory and Practice*, 33rd Edition, Sage Publikations, Inc, California, 2004, p.3

достигнување на претходно определените цели, каде членовите се максимално мотивирани и го чувствуваат тимот како свој. Водството е условено од присутноста на видовите авторитет<sup>127</sup> во личноста на водачот:

- ❖ Авторитет на позиција и ранг - најчесто присутен кај голем број на менаџери кои, искористувајќи ја својата моќ, даваат наредби од типот: „Ти мораш да го направиш тоа, бидејќи јас така велам!“;
- ❖ Авторитет на знаење - произлегува од професионалните способности на менаџерот, од неговото познавање на целокупната работа. Најчесто ваквиот авторитет создава услови за почит и сигурност кај вработените во организацијата, односно следбениците на тимот;
- ❖ Авторитет на личноста - кој произлегува од харизмата на самиот водач. Таа е квалитет на личноста што ги поттикнува луѓето да го следат водачот. Клучната димензија на харизматското водство се однесува на односите кои се воспоставуваат помеѓу водачот и неговите следбеници;
- ❖ Морален авторитет - по пат на сопствен пример и однесување, се бара и останатите да направат одредена жртва.

Преку анализа на овие видови авторитет, може да се констатира дека добриот водач неопходно мора да ги поседува сите четири видови. Доколку водачот го нема моралниот авторитет, тој нема легитимно право да бара одредени „жртви“ од своите следбеници. Доколку тоа и го прави жртвата која другите членови на тимот ја прават, односно даваат ќе предизвика кај секој од нив фрустрација, неправедност и искористеност. Тоа се чувства кои оневозможуваат тимот за работа да биде место со конструктивна и пријатна атмосфера за работа.<sup>128</sup> Водачот мора да има и развиен авторитет на знаење. Во услови кога тој недостасува кај членовите на тимот се создава чувство на страв и несигурност, а атмосферата за работа се одликува со анархичност и хаотичност. Водачот потребно е да поседува и харизма. Постојат големи разлики во поглед на ова прашање. Некои теории упатуваат дека харизмата и не е неопходна за личноста на секој водач. Но, како може да се замисли еден водач без харизма? Тоа е енергија која овозможува привлекување на следбениците кои ќе имаат мотив повеќе да го почитуваат својот водач и да одат по заедничкиот пат. Таа овозможува во секој следбеник да се развива чувството на стравопочит, верност, па дури и емоционална зависност. Водачот во тимот потребно е да врши стимулирање на останатите членови и истите да ги фокусира врз заедничката визија на тимот. Водството значи патување. Доколку личноста не е подготвена за тоа, тогаш таа не може да се нарече водач. Неговата улога е да создаде услови за креативно однесување во процесот на соодветен пристап кон промените кои треба да се гледаат како предизвик и можност за напредување и успешност на системот.

### 3.СОВРЕМЕНИ НИВОА НА ЛИДЕРСТВО И ОДНОСОТ СО ЛУЃЕТО ВО ОРГАНИЗАЦИЈАТА

Лидерството се однесува на работата на менаџерот во однос на луѓето во организацијата, процес на насочување на групните активности и влијание врз другите за остварување на општите цели. Процес на поттикнување ентузијазам кај луѓето, за да ги поддржат целите на организацијата и напорно да работат во остварување на важни планови. Тоа вклучува четири клучни фактори: лидер, тие што следат, околина или ситуација и процес на комуникација меѓу лидерот и тие што следат.<sup>129</sup> Факторите што го определуваат нивото на лидерството можат да го вклучат опсегот на контрола, нивото на раководство и степенот на влијание што го има лидерот на позицијата на која се наоѓа. Всушност, поголемиот број лидерски позиции се на директно ниво на лидерство и секој лидер, на кое било ниво на лидерство дејствува како директен лидер, кога тоа го прави директно со подредените. Директното ниво на лидерство е лидерство лице в лице, или прва линија на лидерство. Ова ниво на лидерство го има во организациите во кои подредените своите лидери ги гледаат цело време. Лидерите на организационото ниво на лидерство имаат влијание врз поголем број на лица во зависност големината на организацијата. Тоа го прават индиректно, вообичаено преку неколку нивоа на подредени кои работат како директни лидери. Стратешкото ниво на лидерство значи воспоставување структура на организацијата, алоцирање ресурсите, соопштување стратешката визија и подготвување на фирмата за извршување на нејзината идна улога. Лидерите на стратешко ниво работат во неизвесна околина со голем комплекс на проблеми, кои влијаат и се под влијание од настани и организации надвор од фирмата. Лидерството на стратешко ниво вклучува многу луѓе, од сите лидерски способности и активности кои се совладуваат на директно и организационо ниво на лидерство, но стратешкото лидерство бара и други кои се покомплексни и кои индиректно се учат.

---

<sup>127</sup> Adair, J. . *Develop Your Leadership Skills*, London and Philadelphia: KOGAN PAGE, 2007, p. 11

<sup>128</sup> М-р Фанче Јошевска, Моделот на тимско водство според Хил и организациската рамка според Адаир како потребни фактори за ефикасност и ефективност во работата на еднаорганизација, докторска дисертација, Битола 2014

<sup>129</sup> A. J. DuBrin, *Leadership: Research findings, Practice and skills*, Boston, Houghton Mifflin Company, 1995, pp.86-92

#### 4. УЛОГАТА НА ЛИЧНОСТА НА ЛИДЕРОТ ЗА РАЗВОЈ НА КОМПАНИЈАТА

Лидерството често се објаснува како способност на менаџерот да креира такво окружување што поттикнува обврзување на вработените да учествуваат во извршувањето на стратегијата на организацијата. Познато ни е дека првите истражувања на лидерството се насочени кон проучување на успешноста на лидерот во зависност од личните карактеристики на лидерот. Проучувањето на лидерството преку овие варијабилни, на личните карактеристики, поаѓа од претпоставка дека некои луѓе поседуваат одредени особини, одредени карактеристики, кои другите луѓе ги немаат. Бројните истражувања покажале дека не постои силна корелациона зависност помеѓу личните карактеристики на лидерот и успешниот лидер. Имено, истражувањата покажале разновидност во личните карактеристики кои ги имаат лидерите со високи перформанси. Способноста да се биде лидер не е генетски предодредена, значи, лидерот не се раѓа, туку се создава.<sup>130</sup> Карактеристики кон кои најпрво била насочена опсервацијата се физичките карактеристики на лидерот (изглед, години старост, висина), карактерот на личната (само доверба, емоционална стабилност) и способности на лидерот (интелигенција, креативност, комуникација и сл.)

Воедно и анализите на бројните истражувања доведуваат до заклучок дека некои карактеристики, повеќе или помалку, се повторуваат со што се доведуваат во врска со ефективните лидери и тие карактеристики претставуваат важна одлика на успешните лидери, на лидерите со високи перформанси. Во овие заеднички карактеристики спаѓаат: интелигенцијата, иницијативноста и упорноста во решавање на проблемите, согледување на потребите на останатите и имање разбирање за истите, потреба за истакнување, прифаќање на одговорност и др. Сепак, со истражувањата не е докажано дека лидерот со високи перформанси треба да има одреден пакет (еден склоп) на карактеристики кои би го направиле лидерот да биде успешен лидер. Имено, збирот од карактеристики е варијабилен и важноста на одредена карактеристика зависи од ситуацијата и не постојат карактеристики кои се неопходни или кои се доволни за да се постане лидер. Карактеристиките претставуваат само услов за тоа дека една личност доколку, ги поседува има веројатност да биде успешен лидер, но успехот на лидерот не зависи само од личните карактеристики туку зависи и од ситуацијата во која дејствува лидерот.

#### ЗАКЛУЧОК

Динамичното и турбулентно движење во сите сегменти на општеството, кои предизвикуваат бројни и брзи промени, ја наметнува неопходноста од водење на организациите со чија помош ќе се обезбеди опстојување, развој, континуитет и стабилност на организациите преку квалитетни промени насочени кон остварување на целите на организациите. Во зависност од успешноста на водењето ќе зависи и успехот на организацијата, што значи дека е неопходно водство, лидерство, од страна на лидер кој се одликува со изграден вредносен систем со вистински, трајни вредности, а тоа е лидер со високи перформанси. Лидерството е динамичен процес на работа во група каде поединецот ја трансформира сопствената визија во акција преку пренесување на моќта на подредените за остварување на заедничките цели. Со пренесување на моќта се укажува на подредените дека во нив има доверба и дека од нив се очекуваат високи резултати на изведба, што од своја страна води кон поттикнување на енергичноста и чувството на само доверба на луѓето. Во услови на динамични промени во окружувањето, пренесувањето на моќта на подредените води кон намалување на хиерархиските нивоа во организацијата, полесно прилагодување на промените и пофлексибилно работење. Успехот на организацијата во голема мера се потпира на лидерството и способноста на лидерот да формулира стратегија. За да се биде успешен менаџер денес, неопходно е да се биде и добар лидер. Организациите од сите видови имаат потреба од комплетни менаџери, коишто ќе го сватат дневното трансакционо лидерство со трансформационите квалитети на јака личност, која е способна да осмисли и пренесе предизвикувачка визија на вработените и која ќе го поттикне нивниот ентузијазам кон нејзино остварување.

#### КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

- [1] Grofee, R. & Jones, G. Why should anyone be lead by you, Leadership insights, Harvard Business School Press, 2003,
- [2] Maslow, H. A. Psihologija o menadžmentu (prevod Branislava Vukić, Marijana Curguz), Novi Sad: Adžes, 2004,
- [3] Петковски, К. . Водството и ефективната комуникација, Битола: Киро Дандаро, 2000,
- [4] М-р Фанче Јошевска, Моделот на тимско водство според Хил и организациската рамка според Адаир како потребни фактори за ефикасност и ефективност во работата на една организација, докторска дисертација, Битола 2014

---

<sup>130</sup> Слободан Адиќ „Лидерство“ Белград 2007, стр.57

- [5] Lončarević, R.. Menadžment, Beograd: Univerzitet Singidunum, 2007,
- [6] Northouse, P. . Leadership-Theory and Praktice, 33rd Edition, Sage Publikations, Inc, California, 2004,
- [7] Adair, J. . Develop Your Leadership Skills, London and Philadelphia: KOGAN PAGE, 2007,
- [8] J. DuBrin, Leadership: Research findings, Practice and skills, Boston, Houghton Mifflin Company, 1995,
- [9] Слободан Аџиќ „Лидерство“ Белград 2007,
- [10] Zenger John H.,,The extraordinary Leader,, Mc Graw-Hill Trade,USA, 2002,



## MANAGEMENT OF QUALITY EDUCATION IN THE TURIST INSTITUTIONS

Gezim Shabani, MSc  
Jusuf Fejza, PhD

**Abstract:** The process of education and training of the candidates is a responsible and hard profession, which requires trained experts from this field. The training of these experts is made in special schools with theoretical education and practical training.

The process of managing of this business shall be previously well planned in order to satisfy the needs of the candidates, the management and the work market.

**Keywords:** quality, education, training, management, tourism

## МЕНАЦИРАЊЕ НА КВАЛИТЕТНО ОБРАЗОВАНИЕ ВО ТУРИСТИЧКИТЕ ИНСТИТУЦИИ

Гезим Шабани  
Доц. Д-р Јусуф Фејза

**Резиме:** Воспитувањето, образованието и оспособувањето на кандидатите е одговорна и тешка професија која бара оспособени експерти од оваа област. Оспособувањето на овие експерти се врши во специјални школи со теоретско образование и практично тренирање.

Менаџирањето на овој бизнис треба да биде претходно добро планирано за да ги задоволува потребите на кандидатите, менаџментот и работниот пазар.

**Клучни зборови:** квалитет, образование, оспособување, менаџирање, туризам

### ВОВЕД

Потребите за оспособување на кандидатите произлегува од барањата на работниот пазар за разни дејности. Овие потреби се анализираат од страна на потребите на економијата и од степенот на невработеноста во друштвото.

Недоволната перспектива за вработување на младите за потребите на економијата го развива или продоува барањето за оспособување. Овие нужни и екстремни барања ги користат разни приватни бизниси за оспособување и образование за лични цели. Заедничките норми и стандарди треба да се применуваат во друштвениот и приватниот сектор за образование.

Менаџирањето на приватниот и друштвениот бизнис во областа на образованието треба да се прави многу внимателно и без лични интереси.

### СПОСОБНОСТИ НА ВРАБОТЕНИТЕ

Според дефиницијата на менаџментот, дека тоа е универзален процес на ефективно и ефикасно извршување на работата со помош на други луѓе и ангажирање на ресурсите во остварување на однапред дефинираните цели на претпријатието (1), се поставуваат разни прашања. Прво, произлегува прашањето дали целите на претпријатието ќе се извршат ефикасно и ефективно ако немаме способни луѓе (вработени)? На ова прашање менаџментот ќе одговори на различни начини, а целта на самиот одговор лежи во оспособување на вработените и тоа поточно со професионално тренирање на вработените во производни или услужни дејности. Вработените се ресурс со чиј напор менаџерите ги извршуваат работите во производни или услужни организации.

За некоја професионална уска професија треба да се исполнат условите за учење, знаење, вработување, задачи и разни работни активности. Сите ови услови се поврзани со непрекинати способности за да се исполнат сите поставени цели од страна на луѓето во производните или услужните претпријатии. Овие непрекинати способности се реализираат со разни врсти на тренирањата кај вработените.

Стандардите за постигнување на непрекинати цели за одржување на производството во светскиот пазар се заеднички, во целиот свет. Начинот како ќе се придржуваме и ќе ги применуваме, зависи од стратегијата на менаџментот за присвојување и одржување на пазарот со производи или услуги. Одржувањето на способностите се постигнува со обука и оспособување на вработените за извршување на што по ефикасно и по ефективно работење во претпријатието.

Квалитет на производот или услугата се постигнува кога ги применуваме прифатените стандарди во процесот на производството или разни услуги. Со знаење и оспособување на вработените, со искусни тренери можеме да постигнеме вкупен квалитет во производство или услуги. Вкупниот квалитет ќе зависи од ставот на менаџерите за нивно оспособување па потоа и перманентно оспособување на вработените со тренирање.



Способноста на вработените е важен економски фактор во претпријатијето, па затоа треба да се искористат сите можности за да се оствари сакан ефект. На менаџментот му останува перманентна работа да покажува спремност за нови промени во способностите со помош на тренирање.

### 1. СПОСОБНОСТИ НА ТРЕНЕРИТЕ

Тренерите треба да бидат оспособени во својата област за добро одржување на предавањата и тренирањето. Способностите на тренерот треба да се претходно проверат и да му се издава дозвола (сертификат) за тренирање од законски предвидени институции.

Тренерот треба да ги поседува здравствените, умните и другите физички способности за што по успешно предавање или тренирање. Тренерот треба да биде оспособен професионално и да се претходно припрема за својата и мотивацијата на другите за време на одржувањето на предавањето или тренирањето. Тој треба да ги слуша мислењата на тренираните со задоволство и без разлика, со намера да ги ангажира сите за да ги реализира сите цели на учењето во тренирањето.

Тренерот треба да ги прифати и реши сите конфликтни случаи кои се појавуваат, со разноврсни примени на методи за да ги присвоји тренираните. Вредноста на тренерот се гледа и во користењето на времето, расположивоста за времето и не истакнувајќи свои лични проблеми пред тренираните. Присвојувањето на нови методи и знаења треба да му биде перманентна и професионална задача, пратејќи ги сите нови информации за развојот во тоа област.

Тренерот треба да створи со неговото понашување добра клима за работа и да ги слуша сите потреби од страна на тренираните. Со неговата добра комуникација за време на развојот на процесот на тренирањето тој ги придобива тренираните за по големо ангажирање за да се постигнат подобри резултати. Вреднувањето на резултатите почнуваат за време на тренирањето и продолжуваат и во работното место. Набљудувањето на самосталните способности на тренираните се прави за времето на тренирањето со примена на разни методи за областа до самосталноста.

Тренерот секогаш треба да се оспособува, ангажира и развива за своите способности, за да ги пренесува што по квалитетно кај тренираните.

### 2. УСЛОВИТЕ НА ИНСТИТУЦИИТЕ ЗА КВАЛИТЕТНО ТРЕНИРАЊЕ

За да се достигне едно квалитетно тренирање треба да се исполнат некои норми и стандарди кои се главни услови за тренерот и за тренираните. Тие услови можат да се вреднуваат или мерат од надворешни или внатрешни квалификувани и професионално оспособени тренери. Тренерите треба да бидат оспособени и лиценцирани од разни државни установи кои се законски предвидени за такви дозволи. Тренерот треба да биде експерт од таа област за да постигне квалитетно тренирање и да ги мотивира тренираните. Тренерот треба да се разликува со разни видливи способности и особини за да ги пренесува кај тренираните што по квалитетно. Со постигнување на квалитетно тренирање треба да се изврши компарација на постигнатите резултати со цел да се достигнат најголемите и најдобрите. Квалитетно тренирање се постигнува со претходно планирање за да се постигнат поставените цели за ефикасни и ефективни резултати.

Тренерот треба да биде одговорен за своите особини и своите начини што ги применува за да ги пренесува своите знаења и способности кај тренираните. Тренерот секогаш треба да ги пренесува своите врлини за да се разликува со што по добро тренирање.

Способностите на тренерот треба да се контролираат непрекидно за да се видат резултатите од тренирањето. Контролата се извршува со успоредување на разни постигнати резултати и со разни начини на мерења (оценување, тестови, прашалници). Ова повремена ревизија или временска контрола на способностите на тренерот се прави со разни начини на вреднувања или со самовреднување, пред да се применува потребата за тренирање. Процедурата на вреднувањето на способностите на тренерот се состои од успоредување на постигнатите резултати од минатото, сегашното и прогресивните мислења за иднината. Контролата на способностите се прави со претходно определени норми во оквирот на интернационалните стандарди за оспособување за разни области.

### 3. ПОИМ НА КВАЛИТЕТНО ОСПОСОБУВАЊЕ

Мислењето дека треба да се престане производството на производи со слаб квалитет пред тоа да се случи, отколку да се коригира грешката во процесот на производство подоцна (1), е многу уско поврзано со способноста на вработените. Квалитетот на производот или услугата во производството е обврска на менаџментот, но ипак се реализира со способни вработени. Квалитетот на производот или услугата треба да биде главна и непрекината цел во стратегијата на претпријатието. Менаџментот на вкупниот квалитет ( ) се достигнува со заеднички труд на сите вработени како индивидуална или заедничка работа со применување на разни обуки за оспособување и разни култури во процесот на производството.

Вработените треба да придонесуваат во вкупниот квалитет со континуирано стандардно производство и со применување на своите способности. Во поттикнување на вработените можеме да

влијаеме со мотивација, награди или именувања со помош на разни обуки за постигнување на задоволство во работа.

Квалитетното тренирање е главниот услов за оспособувањето на вработените. Во главном се поставуваат норми и стандарди за споредување со врстите на тренирањата за зголемување на конкуренцијата. Целта на тренирањето е да се постигнат интернационалните норми за тоа област, за што по ефективни резултати. Тие норми треба да бидат мерки за сите врсти, стандардизирани за сите начини и контролирани од разни можности, така што тие резултати да се видат или да се изразат.

#### **4. МЕНАЦИРАЊЕ НА БИСНИС ОБРАЗОВАНИЕТО**

Со оспособувањето и во општо со образованието се развивале многу термини за вреднување на способностите, со цел да се постигнува што по добро воспитување. Подобрувањето на способностите е примено како зголемување, исправување па и со терминот на квалитетно оспособување. Со овие термини се прават или се развиват разни бизниси со цел на менаџирање со способностите кај заинтересираните.

Воспитувањето кај децата, образованието кај младите и оспособувањето кај возрасните е сегашен маркетинг на новородениот менаџмент бизнис. Со овај "бизнис на знаење" се манипулира и со поимот на квалитетот во областа на образованието. Не сме да се заборава дека се што е добро не значи и да биде квалитетно. Образованието на народот во целост е добро, ако има за цел да биде и оспособувањето по квалитетно.

Образованието не сме да се материјализира на штета на квалитетното оспособување, само со едно менаџирање на бизнисот. Менаџирањето на бизнис образованието треба да биде нај првин нормирана, стандардизирана, одговорна и на крај ефективна за да биде квалитетна. Ова определба за бизнис на образованието на народот треба да биде дозволена и контролирана од страна на одговорните институции. Целта на контролата треба да биде исполнување на квалитетните услови предвидени од страна на науката за образованието. Вреднувањето на условите за бизнис образование треба да ги потполнат барањата за ефикасна (кадрови) мотивација (услови) на можностите (простор) со што по голема примена (квалитет) на контролата (ефективност). Во главном, менаџирањето бизнис на образованието треба да ги исполнува барањата на државните институции, менаџментот на бизнисот и пред се на самите кандидати за оспособување.

Државните институции ги планираат потребните идни кадрови со развојните планови за потребите на економијата. Бизнисот треба да се поврзува со целта на економијата за квалитетни кадрови, а не за приватен добит или профит. Оспособувањето на идните кадрови треба да се менаџира со една јака врска на институциите, бизнисот и кандидатите за да се постигнат економските и образовните цели во стратешкото планирање.

Бизнисот во образованието не треба да се свати како успоредба на кандидатот со продуктот, бидејќи човекот е специфична и осетлива гранка како економски продукт. Со овие осетливости треба да се претходно планира и да надвладат изнад бизнис интересите за профитот. Поврзувањето на барањата за образование на кандидатите со менаџирање на интересите од бизнисот треба да се прави многу внимателно, одговорно и без ризици.

Пазарната економија на доволни кандидати нарочито од кризата за невработеност не треба да биде поттик за развојот на бизнис образованието. Здравата конкуренција на кандидати, доволната потреба на менаџирањето со бизнис на оспособувањето и стратешките интереси на друштвото треба да се имат за цел, за да се развива едно квалитетно оспособување. Самосталните интереси не можат да го развиват во целост ниеден бизнис, па и во оспособувањето се со кратки и повремени намери за профит.

#### **5. НАБЉУДУВАЊЕ НА ОСПОСОБУВАЊЕТО**

Оспособувањето може да се набљудува за време на одржувањето на предавањето или тренирањето. Ова набљудување ги обработува разни критериуми за проверка на способностите на тренерот.

Тренерот треба претходно да планира своите можности за примена во местото на одржувањето на своите средства и методи. За време на одржувањето на тренирањето треба да го објасни целта на тренирањето и начинот на вреднувањето. Со разни начини на примена ги открива недостатоците на знаењата кај тренираните и го прилагодува за нивните потреби. Постепено одредува нови цели за по ефикасно одржување на тренирањето. Со примена на стратешките цели за потребите на тренираните ги совладува сите недостатоци или проблеми за време на тренирањето.

Тренерот ги мотивира кандидатите со неговото понашување и исполнување на нивните барања со добра комуникација, тој ги придобива и добива нови информации за нивните потреби за време и областа на тренирањето. Со поставување на разни прашања од обете страни се поставува добра соработка за да се постигнат целите на крајот на тренирањето. За време на одржувањето тренерот ги активизира тренираните со разни прашања, задачи или активности. Постепено соработејќи со нив тој поставува систем на самовреднување на тренираните.

За подобрување на способностите тренерот поставува и бара решение за разни домашни и практични работи кои ги применуваат за време на тренирањето. Со својот труд тренерот применува разни методи на вреднување и ги комплетира сите документи за времето на тренирањето во посебна архива.

Во областа на тренирањето многу се поврзани потребите на кандидатите, способноста на тренерите и можноста на местото за организирање на разни професионални тренирања.

Потребите на кандидатите за тренирање се идентификуваат од разни анализи на работниот пазар и од барањата од страната на економијата за вработување. Координацијата на овие две барања ни дава можности да ги анализираме потребите за тренирања и да создаваме услови за развивање на тренирањето.

Организацијата на приватни или друштвени образовни институции е голема одговорност за идниот развој и не треба да се прифати како бизнис со повремени профити. Целта на оспособувањето во друштвениот развој е непрекинатата задача и има за цел вработување на кандидатите. Отварањето на такви центри за тренирање барат доволен простор, доволни средства и многу квалитетни програми за оспособување.

### **ЗАКЛУЧОК**

Внатрешните услови на образованието се во расчекор со економијата за да ги откриват барањата за нови можности на менаџирање со овој бизнис. Одговорноста на сите чинители на приватното образование е голема, почнувајќи од разните министерства, менаџментот на бизнисот па и во самите кандидати.

Ангажирањето на искусни, способни и одговорни тренери и предавачи е пред сè целта на менаџментот на бизнис образованието. Од друга страна со разни вреднувања и контроли на приватните и државните институции, е одговорност на државните органи.

Менаџирањето на приватниот бизнис со образованието се постигнува со квалитетна контрола и ревизија на самите кандидати, предавачи и на бизнис менаџментот, која треба да се применува и при туристичките приватни бизниси.

### **ЛИТЕРАТУРА**

- [1] В.Накуџи, А.Џепани, С.Панарити, И.Гјика-МЕНАџИМИ И ОПЕРАЦИОНЕВЕ, Тиранë, 2002
- [2] Василика Куме-МЕНАџИМИ СТРАТЕГЈИК, Тиранë, 2004
- [3] Др.Б.Тодосиоска-НАУКА ЗА МЕНАџМЕНТ, Скопје, 2001
- [4] С.Спасов-ПРОИЗВОДСТВЕН МЕНАџМЕНТ, Скопје, 1998
- [5] Т.Кралев-ОПЕРАТИВЕН МЕНАџМЕНТ, Скопје, 2001
- [6] Др.Г.Ракичевиќ : МЕНАџМЕНТ на човечки ресурси, Охрид, 2000
- [7] Др. С. Миладиноски : Економика на туризмот, ФТС Скопје 2006

## IMPLEMENTATION OF POST-CUSTOMER SERVICE CONTACT IN AUTOMOTIVE CENTER FOR VEHICLES

Vasil Stamboliski MSc

BAS Business Academy Smilevski – Skopje, Republic of Macedonia [vstamboliski@yahoo.com](mailto:vstamboliski@yahoo.com)

**Abstract:** The research of the author is based on the analysis of post-sales activities in one of the largest service centers for vehicles in the Republic of Macedonia. Considering the fact that the owner of the vehicle encounter many times during the lifetime of the vehicle, ranging from purchase, through maintenance, until its replacement for a new author's analysis of how customers want to be contacted during this period. After the analysis of the domestic and world literature has come to the realization that customers are more likely to have contact with them as would be done in close contact and how they would feel that they lead attention. For this purpose the system was implemented for contacting the customer service after completion of service in order to see their satisfaction with the service, and if it is not satisfactory to take steps for improvement. At the end of the survey are given rezultataite zadovolstvoto from customers, which provided comments on these zo proposals for their improvement.

**Keywords:** Implementation, service contact, level of satisfaction improvement

## ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА НА ПОСТ-СЕРВИСЕН КОНТАКТ ВО АВТОМОБИЛСКИ ЦЕНТАР ЗА ВОЗИЛА

М-р Васил Стамболиски

БАС Бизнис Академија Смилевски – Скопје, Република Македонија [vstamboliski@yahoo.com](mailto:vstamboliski@yahoo.com)

**Резиме:** Истражувањето на авторот се заснова на анализата на пост-продажните активности во еден од најголемите сервисни центри за возила на територијата на Република Македонија. Тргувајќи од фактот дека со сопственикот на возило се сретнуваме многу пати во текот на животниот век на возилото, почнувајќи од купувањето, преку одржувањето, па се до неговата замена за ново, авторот направи анализа на тоа колку клиентите сакаат да бидат контактирани за време на овој период. По направената анализа на домашната и светска литература дојдено е до сознание дека со клиентите треба се почесто да се контактира како со нив би се направил по близок контакт и како тие би почувствувале дека за нив се води внимание. За таа цел имплементиран е систем за контактирање на клиентите по завршена сервисна услуга со цел да се види нивното задоволство од извршената услуга, и доколку истата не е на задоволително ниво да се превземат чекори за нејзино подобрување. На крајот од истражувањето се дадени резултатаите од задоволството на клиентите, при што се дадени коментари за истите зо предлози за нивно подобрување.

**Клучни зборови:** Имплементација, сервисен контакт, ниво на задоволство, подобрување

### 1. ВОВЕД

За да не доаѓа до забуна помеѓу:

- Customer Satisfaction Index (CSI)
- Post Service Customer Contact (PSCC), ќе ги погледнеме нивните дефиниции:

#### Customer Satisfaction Index (CSI)

Истражување организирано од страна на брендот над корисниците во текот на годината во целта овластена импортерска мрежа, и представува долгорочно истражување на задоволството на корисниците.

#### Post Service Customer Contact (PSCC)

Не е истражување и е организирано од Сервисната точка со цел на одржување на добри контакти помеѓу овластениот сервисер и неговите купувачи како истиот би бил сигурен во задоволството на купувачите и во квалитетот на дадента услуга. [1]

### 2. ПРЕДГОГ ЗА ВОВЕДУВАЊЕ PSCC ПРЕКУ ТЕЛЕФОНСКИ ЈАВУВАЊА

ВРЕМЕ НА КОНТАКТИРАЊЕ:

Најдобро (2-5) дена но не подолго од една недела по завршената услуга, како корисникот се уште би го држело сеќавањето на посетата, а воедно би имал време да провери дали е се во ред со возилото.

НАЧИН НА КОНТАКТИРАЊЕ:

- Контактирање по телефон и
- Контактирање преку испраќање на писмо.

ИЗБОР НА ОПЕРАТОРОТ:

1. Користење на надворешни ресурси (агенција) или

2. Избор од постојниот кадар во компанијата:

- Рецепционер,
- Техничка Секретарка,
- Асистент за квалитет,
- Менаџер за односи со купувачите, ...

КВАЛИТЕТИ НА ОПЕРАТОРОТ:

- Интерперсонални и комуникациски способности,
- Дипломатски способности,
- Автономност,
- Динамичност,
- Достапност.

АЛАТКИ ЗА ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА НА PSCC:

1. Заседна канцеларија,
2. Персонален компјутер со инсталиран DMS,
3. Брошура за PSCC,
4. Телефон со директна линија,
5. Пристап во книгата за закажување на состаноци.

Предлог е да се користат сопствени ресурси и да се направи модификација во постоечкиот DMS, како би се ваделе податоци за корисниците на сервисни услуги по кои операторот би се јавувал и би ја правел анкетата. Предлогот за измени во постоечкиот DMS е даден на слика 1. и слика 2. [2]

По направеното јавување и пополнување на извештајот следи:

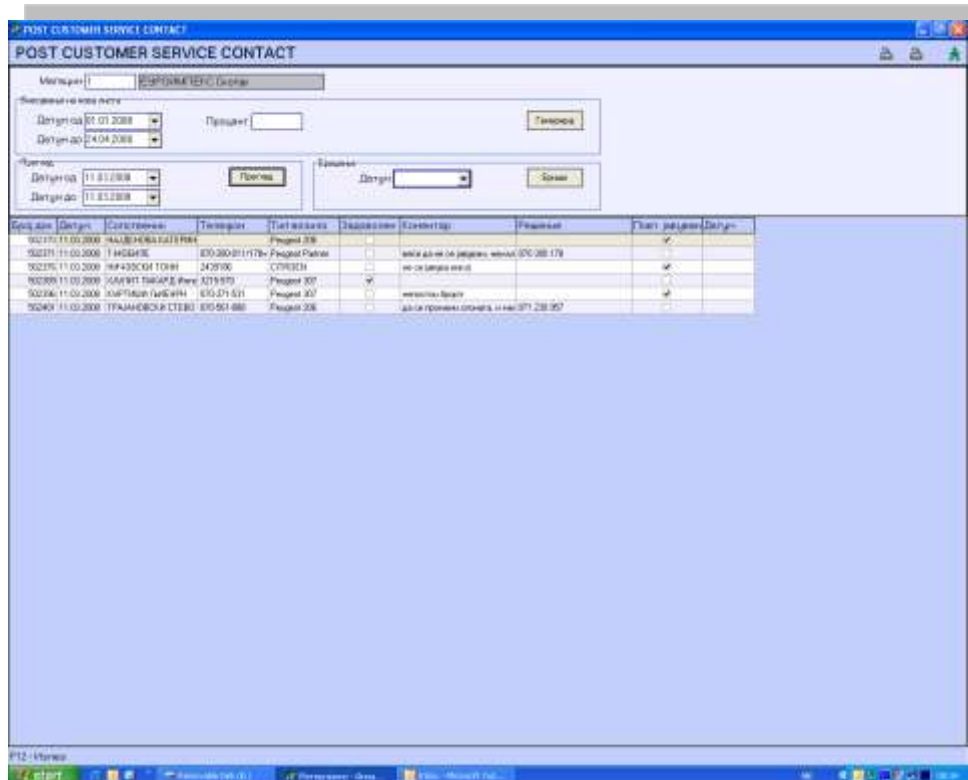
- Анализа на резултатите која се прави на крајот на месецот и истите се доставуваат до одговорните лица во секторите.

- Акции за подобрување на посочените слабости со превземање на корективни мерки.

- Повторно Контакттирање и Анализа.

Импортерот и неговата мрежа мора да ги искористат сите ресурси, алати и контроли со цел на зголемување на нивото на задоволство на клиентите поврзано со сервисните активности.

Подобрувањето на квалитетот на Пост-Продажните активности води кон зголемување на лојалноста на купувачите кон брендот.



Слика 1: Изглед на апликацијата во постоечкиот DMS

| No. Br.       | Date   | Doc. No. | Name of company                 | Details of complaint                 | Satisfaction (1-5) | Comment  | Proposed solution   | Proposed resolution date |
|---------------|--------|----------|---------------------------------|--------------------------------------|--------------------|--|---|--------------------------|
| 10003 03.2008 | 600140 | 10162    | МИЛО АЛПЕ АДРМАМ - ЛИЗАНГ ДООЕЛ | Резерв возило 010-206292 308887      | 1                  | одлучи, многу брза и квалитетна услуга                               |   | 0                        |
| 11003 03.2008 | 600146 | 12130    | СТАВРОС БАСИЕ                   | Замени СВАРА-06-580-09 010 274480    | -                  |  |   | 1                        |
| 12004 03.2008 | 500168 | 6260     | СТАВРОС ГОНИ                    | Резерв возило 010-525-332 301-307-01 | 1                  | препорачи одлучени   |   | 0                        |
| 13004 03.2008 | 500162 | 7986     | Самовозан Голеа                 | Резерв возило 010-525-332 301-307-01 | -                  | мало   |   | 1                        |
| 14004 03.2008 | 500167 | 7920     | БРОСНИ КОМПАНИ                  | Резерв возило 010-525-332 301-307-01 | -                  | многу се забрза  |   | 1                        |
| 15004 03.2008 | 600170 | 8208     | МИКО МИРО ЛТИ                   | Резерв возило 010-3092-12 301-307-01 | 1                  | од сервисот одлучени, од мислење на доделениот одговорен и задоволни | да се планираат да се планираат да се планираат да се планираат | 0                        |
| 16004 03.2008 | 600177 | 11516    | МИКО МИРО ЛТИ                   | Резерв возило 010-3092-12 301-307-01 | -                  |  |   | 1                        |
| 17004 03.2008 | 600170 | 7036     | Палани Јован                    | Резерв возило 010-3092-12 301-307-01 | 0                  | кавалитетна услуга   |   | 0                        |
| 18005 03.2008 | 500194 | 9248     | ПАВЛОВСКИ БРОСНИ                | Резерв возило 010-958-604 301-307-01 | 1                  | но беве квалитетна   |   | 0                        |
| 19005 03.2008 | 500209 | 8702     | МАЛОВСКИ РИСТО                  | Резерв возило 010-404-509 301-307-01 | -                  | не се забрза   |   | 1                        |
| 20005 03.2008 | 500221 | 10150    | ДАВЕНИ РИСТА                    | Резерв возило 010-404-509 301-307-01 | 0                  | проблеми со доделениот возило, многу дено работниците не се забрзани | да се планираат да се планираат да се планираат                 | 0                        |

Слика 2: Изглед на извештајот од DMS

### 3. ПРЕДЛОГ ЗА PSSC ПРЕКУ АНКЕТНИ ЛИВЧИЊА

Предложено е да анкетата за задоволство на клиентите се прави преку сандачиња за задоволство на клиентите по завршена сервисна услуга, кои треба да се постават на самата рецепција и на местото за чекање, при што на сандачињата ќе пишува **”Ваше мислење за подобра услуга”**, а ќе се одговара на веќе направени (типизирани) прашалници, со следниве прашања, каде можни одговори се: ДА, ДЕЛУМНО и НЕ. [3]

1. Дали сте задоволни од добиениот закажан термин зависно од времето кое го очекувавте?
2. Дали сте задоволни од времето на чекање пред да го превземат Вашето возило?
3. Дали сте задоволни од враќањето (испораката) на возилото и од извршената наплата?
4. Како сте задоволни од чистотата по испораката на Вашето возило од сервис?
5. Дали личноста што го прими возилото физички го провери во Ваше присуство?
6. Дали ја знаевте сумата или приближната вредност на работите што треба да се извршат на Вашето возило?
7. Дали извршените работи на Вашето возило беа во согласност со Вашите барања?
8. Дали бевте информирани за доцнењето, доколку Вашата поправка се одолжи?
9. Дали сте задоволни со квалитетот на извршената работа?
10. Имавте ли потреба да го донесете возилото повторно бидејќи извршените работи беа некоректно направени?
11. Дали добивте некакво објаснување за извршената работа?

12. Дали добивте совет за понатамошното одржување на Вашето возило или објаснување за било која друга работа што треба да се изврши?

13. Дали овластено лице од сервисот Ве контактираше за да согледа дали целата работа е коректно завршена?

#### 4. ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА И ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА НА PSCC Post Service Customer Contact

Post-Customer Service Contact во превод значи мерење на задоволството на клиентите по завршените сервисни услуги.

Два до три дена од извршената сервисна услуга на **50 до 60%** од клиентите избрани по слушаен избор се врши телефонско јавување според точно зацртана процедура, и нивото на задоволство се впишува во табела, при што графички приказ од таквите јавувања за годините е даден на слика 3.



Слика 3: Процент на задоволство по години

Анализата која ја направивме во текот на годините од 2013 до 2016 година покажа дека од вкупно повиканите клиенти, се јавиле (одговориле на барањето 72 %), а задоволни биле 90,95% во 2013 година, 98,2% во 2014 година, 88,2% во 2015 година и 95,1% во 2016 година. Средниот процент на задоволни корисници во периодот од мерените 4 години изнесува 93,11%. Прашањата кои им се поставуваат на клиентите се: Дали се задоволни од сервисот, дали имаат некакви забелешки од досегашното работење, дали се задоволни досегашната соработка, достапноста за комуникација и дали се задоволни од запазувањето на роковите? Задоволните одговори се заведуваат со 1 (еден) додека незадоволните со 0 (нула), при што доколку странката е незадоволна се запишува забелешка за незадоволството и истите забелешки во вид на извештај се доставуваат на крајот на секој месец до Директорот на Пост-Продажба и истиот превзема мерки за надминување на причините за незадоволство на клиентите.

Цел на импортерскиот центар за до крајот на 2016 година и за наредните години е проценот на задоволни клиенти да биде над 95% и повеќе, а анализата спроведена во текот на годините го покажува растот на процентот на задоволство како резултат на имплементираните предлози за подобрување. Истражувањето продолжува и понатаму, а истото ќе биде тема на некои наредни научни трудови на авторот.

**5. ЛИТЕРАТУРА**

- [1] Organisation of Costumer Service, POST SERVICE CUSTOMER CONTACT, Automobiles Peugeot, 0073N7-GB-V01 page 3-7
- [2] V. Stamboliski, V. Donev, The influence of innovations working processes on the operational efficiency, 4th International conference for Entrepreneurship, Innovation and Regional development, Ohrid, 2011, page 7,
- [3] В. Стамболиски, Анализа на клучните фактори кои овозможуваат оптимизација на постпродажните активности при сервисирање на возила во насока на задоволување на потребите на клиентите, Магистерски труд, Машински факултет Скопје, 2010, стр. 127-129,





## STRATEGIES FOR INVESTING IN THE CAPITAL MARKET USING THE FUNDAMENTAL AND TECHNICAL ANALYSIS OF STOCKS

**Nada Petrusheva Ph.D**

FON University – Skopje, Republic of Macedonia [natka.petrusheva@fon.edu.mk](mailto:natka.petrusheva@fon.edu.mk)

**Igor Jordanoski, MSc**

FON University – Skopje, Republic of Macedonia [igor.jordanoski@fon.mk](mailto:igor.jordanoski@fon.mk)

**Abstract:** In the world of investment and trading, any advantage you can get over competitors should be kept as a valuable asset. In order to gain a certain advantage and continually generate profit, you need to have a strategic-oriented way of thinking, i.e. to use certain strategies for making investment decisions. Overall, the two most popular investment strategies are fundamental and technical analysis. The main goal of fundamental analysis is to determine the fair value of stocks or to determine their intrinsic value. The fundamental analysis is a detailed analysis of a particular company and the industry in which it operates, in order to determine whether the current market value of the shares of the analyzed company is overestimated or underestimated. The technical analysis does not analyze the performance of the company, but it examines the past stock price movements and draws conclusions about their movement in the future.

**Keywords:** capital market, investment strategy, fundamental analysis, technical analysis.

## СТРАТЕГИИ ЗА ИНВЕСТИРАЊЕ НА ПАЗАРОТ НА КАПИТАЛ ПРЕКУ ПРИМЕНА НА ФУНДАМЕНТАЛНА И ТЕХНИЧКА АНАЛИЗА НА АКЦИИТЕ

**Проф. д-р Нада Петрушева**

ФОН Универзитет - Скопје, Р. Македонија [natka.petrusheva@fon.edu.mk](mailto:natka.petrusheva@fon.edu.mk)

**М-р Игор Јорданоски**

ФОН Универзитет - Скопје, Р. Македонија [igor.jordanoski@fon.edu](mailto:igor.jordanoski@fon.edu)

**Резиме:** Во светот на инвестициите и тргувањето, било каква предност што може да се добие над конкурентите, треба да се чува како некое скапоцено богатство. Со цел да стекнеме одредена предност и постојано да генерираме профит, потребно е да имаме стратески ориентиран начин на размислување, односно да користиме одредени стратегии за донесување одлуки за инвестирање. Генерално, двете најпопуларни инвестициски стратегии се претставени преку фундаменталната и техничката анализа. Основна цел на фундаменталната анализа е утврдување на вистинската пазарна вредност на акциите, односно одредување на нивната внатрешна вредност. Фундаменталната анализа претставува детална анализа на одредено друштво и индустријата во која тоа работи, со цел да се утврди дали тековната пазарна вредност на акциите на анализираното друштво е преценета или потценета. Техничката анализа не ги анализира перформансите на друштвото, туку ги истражува движењата на цените на акциите во минатото и донесува заклучоци за нивното движење во иднина.

**Клучни зборови:** пазар на капитал, инвестициска стратегија, фундаментална анализа, техничка анализа.

### 1. ВОВЕД

Процесот на донесување на одлука за инвестирање во акции подразбира соодветна анализа и проценка на акциите, формирање на портфолио на акции и оценка на перформансите. Всушност, анализата и проценката на акциите е една од клучните фази при носењето на инвестициона одлука. Затоа, ефикасната примена и специфичностите на стратегиите за анализа и проценка на акциите, треба да им овозможат на инвеститорите да донесат рационални инвестициски одлуки за тоа каде да ги вложат своите слободни парични средства.

### 2. ПАЗАРОТ НА КАПИТАЛ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

Пазарот на капитал во Република Македонија веќе подолго време функционира во целосна замреност. Општ впечаток е дека никој не се интересира ниту за котираните компании, ниту за цените на акциите. Конкретно, во првата половина од 2015 година, вкупниот промет на берзата по сите основи изнесуваше нешто над 19 милиони евра наспроти 26,3 милиони евра во истиот период од претходната година и бележи намалување од околу една третина. Структурно гледано, освен кај прометот со државните обврзници каде има трикратно зголемување, регистрирано е намалување, поголемо или помало, кај тргувањето со акции, блок трансакции и кај јавните берзански аукции. Просечниот дневен промет во БЕСТ системот во 2015 година изнесува околу 150.000 евра и е на ниво на минатогодишниот просек, при што намалувањето на тргувањето со акции се компензира со зголемувањето на тргувањето кај обврзниците. Ценовните движења се со негативен тренд. Главниот берзански индекс МБИ 10 на

средината на 2015 година изнесува околу 1.650 поени и бележи годишна загуба од над 10%. Секако, ова се резултати од кои никој не може да биде задоволен.

Една од причините за ваквата ситуација е светската економска криза, како резултат на која има драстично намалување на довербата на инвеститорите во финансиските пазари. После берзанскиот бум во периодот од 2005 до 2007 година, кога одреден број регионални инвестициски фондови инвестираа на берзата, доаѓа до повлекување на странските институционални инвеститори и до намалена активност и на домашните инвеститори. Една од најзначајните причини за малата заинтересираност на странските институционални инвеститори е неликвидноста на нашата берза што ја прави неатрактивна за инвестирање. Владее состојба во која банкарските заштеди бележат константен растеж и изнесуваат над три милијарди евра, а доколку само дел од тие средства се насочат на берзата значително би се смениле состојбите на пазарот на капитал. Слични се состојбите и во секторот на стопанството, каде компаниите и покрај рестриктивната политика која ја водат банките во поглед на одобрувањето на кредити, сепак, почесто избираат да се финансираат преку депозитна финансиска институција, наместо на пазарот на капитал со емисија на акции, што покажува дека тие сеуште се скептични околу овој начин на финансирање или пак сметаат дека во опкружувањето нема инвеститори што ќе покажат интерес за купување на акциите од нивните компании. За разлика од развиените пазарни економии, во Македонија речиси и нема класични иницијални јавни понуди на акции на примарниот пазар, туку најчесто приватни пласмани. Дури и тие не произлегуваат од одредени мотиви за развој на бизнисот, туку поради исполнување на одредена законска регулатива или достигнување на некои капитални цензуси.

Доколку го разгледуваме секундарниот пазар на капитал, можат да се идентификуваат неколку развојни фази низ кои тој поминува во текот на последните 20-тина години. Првата развојна фаза започнува со самото формирање на берзата во текот на втората половина на 1990-тите години, која во тој период има улога во реализирањето на некои од моделите на приватизацијата. Втората развојна фаза е фазата на концентрација на првично креираните сопственички структури. Третата развојна фаза е периодот од 2005 до 2007 година како најдобар период во функционирањето на Македонската берза, кога се зголемуваат очекувањата на сите берзански работници како резултат на бранот на светскиот вишок на ликвидност. По овој период следува четвртата развојна фаза, која сеуште трае, а во која се согледуваат новите состојби и се бараат неопходните механизми за заживување на берзата во една мала економија како Македонија.<sup>131</sup>

### 3. ФУНДАМЕНТАЛНА И ТЕХНИЧКА АНАЛИЗА НА АКЦИИ

Кога зборуваме за акции, фундаменталната анализа е техника со која се утврдува вредноста на акцијата преку фокусирање на основните фактори што влијаат на дејноста на компанијата и на перспективите за нејзиниот иден развој. Од поширока перспектива, фундаментална анализа може да се изврши и на индустријата или економијата како целина. Терминот едноставно се однесува на анализа на целокупната економска благосостојба на финансискиот субјект, наспроти анализа само на ценовните движења на неговите акции.

Фундаменталната анализа на акции претставува анализа за евалуирање на акциите што подразбира мерење на внатрешната вредност на акциите преку испитување на меѓусебно поврзани економски, финансиски и други квалитативни и квантитативни фактори. Фундаменталните аналитичари се обидуваат да проучат сè што може да влијае на вредноста на акцијата, вклучувајќи ги макроекономските фактори (условите во индустријата и состојбата на целокупната економија) и фактори специфични за компанијата (финансиската состојба и менаџментот). Крајната цел на вршењето фундаментална анализа е да се добие вредност која инвеститорот ќе може да ја спореди со тековната пазарна вредност на акцијата, со цел да утврди каква позиција да заземе во врска со таа акција (ако е потценета да купува, ако е преценета да продава). Фундаменталната анализа треба да даде одговор на следниве прашања:

- Дали приходот на компанијата расте и дали компанијата создава добивка?
- Дали компанијата е во можност да ги отплати своите долгови?
- Дали компанијата е во доволно силна позиција за да ги победи своите конкуренти во иднина?
- Дали постои потенцијал за раст и развој на компанијата?
- Дали менаџментот на компанијата се обидува да се служи со сметководствени манипулации?

Се разбира, постојат буквално стотици други прашања поврзани со работењето на една компанија. Но, сите тие всушност се сведуваат на едно прашање: Дали акциите на компанијата се добра инвестиција? Фундаменталната анализа може да се гледа и како алатка која ќе го даде одговорот на тоа прашање.

Фундаменталната анализа би можела да се дефинира како истражување на фундаментите, но таа дефиниција не кажува многу освен ако не знаеме кои се фундаментите. Голем проблем во дефинирањето на фундаментите е тоа што тие може да вклучуваат било што во врска со економската благосостојба на

---

<sup>131</sup> Иван Штериев – “25 години пазарна економија во Република Македонија и состојбите на пазарот на хартии од вредност”, Конференција на Македонскиот пазар на хартии од вредност, Скопје, 2015

една компанија. Секако, тука влегуваат некои очигледни аспекти како средствата, приходите и профитот, но исто така, тука влегуваат и пазарното учество на компанијата, квалитетот на нејзиното управување итн. Разните фундаментални фактори можат да се групираат во две категории: квантитативни и квалитативни. Финансиското значење на овие термини е слично како и нивните општи дефиниции.

Во финансиски контекст, квантитативни фундаментални фактори се нумерички, мерливи карактеристики во врска со бизнисот. Оттука, лесно е да се согледа дека најголем извор на квантитативни податоци се финансиските извештаи. Приходите, профитот и средствата можат да се мерат и тоа со голема прецизност. Квалитативните фундаментални фактори, од друга страна, се помалку видливи фактори поврзани со бизнисот – работи како што се квалитетот на членовите на Одборот на директори на компанијата и клучните извршни директори, брендот на компанијата, патентите, сопствената технологија итн.

Основна претпоставка на фундаменталната анализа е дека цените на акциите не соодветствуваат во целост со “вистинската” вредност на акциите.<sup>132</sup> Впрочем, зошто би правеле анализа на цените на акциите ако берзата е секогаш точна? Во финансискиот жаргон, таа вистинска вредност е позната како внатрешна вредност. На пример, да претпоставиме дека акциите на една компанија се тргуваат за 20 евра по акција. Откако сме направиле обемна анализа на компанијата, сме утврдиле дека нејзините акции реално вредат 25 евра. Со други зборови, сме одредиле дека внатрешната вредност на акциите на компанијата е 25 евра. Еден инвеститор има намера да купи акции кои се тргуваат по цени значително пониски од нивната проценета внатрешна вредност.

Тоа не води до втората битна претпоставка на фундаменталната анализа, а таа е дека на долг рок, фундаменталните фактори ќе се рефлектираат и на берзата.<sup>133</sup> Нема смисла да купуваме акции врз основа на нивната внатрешна вредност доколку цената никогаш не ја рефлектира таа вредност. Колку долго ќе трае “долгиот рок” не е лесно да се утврди, може да биде релативно краток период од неколку месеци, но може да трае и неколку години.

Накратко, тоа е суштината на фундаменталната анализа. Со фокусирање на одредени компании, инвеститорот може да ја процени внатрешната вредност на нивните акции и на тој начин да открие можности за купување “со попуст”. Ако сè тече добро, инвестицијата ќе се исплати како што фундаменталните фактори се рефлектираат на пазарот. Сепак, голема неизвесност произлегува од тоа дали нашата проценка на внатрешната вредност е точна и од тоа колку време ќе биде потребно за внатрешната вредност да се рефлектира на пазарот.

За разлика од фундаменталната анализа, техничката анализа е метод на евалуирање на хартии од вредност преку анализа на статистичките податоци генерирани од нивната пазарна активност, како што се минатите цени и обемот на тргување. Техничките аналитичари не се обидуваат да ја измерат внатрешната вредност на акциите, туку наместо тоа, користат графикони и други алатки за да идентификуваат шеми и законитости кои можат да укажат на идната активност. Некои технички аналитичари се потпираат на анализа на графикони, некои други користат технички индикатори и осцилатори, а повеќето користат некоја комбинација. Во секој случај, употребата на податоците за историските цени и за обемот на тргување од страна на техничките аналитичари е она што ги одвојува од фундаменталните аналитичари. За разлика од фундаменталните аналитичари, техничките аналитичари не се грижат дали акциите се потценети или преценети – единствено нешто што е важно за нив се податоците за минатото тргување на акциите и информациите што овие податоци можат да ги обезбедат за тоа во која насока акциите би можеле да се движат во иднина. Техничката анализа се базира на три претпоставки:<sup>134</sup>

1. Пазарот зема во предвид сè - Една од главните критики кон техничката анализа е тоа што таа ги зема во предвид само ценовните движења, игнорирајќи ги фундаменталните фактори на компанијата. Сепак, техничката анализа претпоставува дека, во било кое дадено време, цената на акцијата одразува сè што има или може да има влијание врз компанијата – вклучувајќи ги и фундаменталните фактори. Техничките аналитичари сметаат дека фундаменталните фактори на компанијата, заедно со пошироките економски фактори и психологијата на пазарот, се веќе рефлектирани во цената на акцијата, со што се отстранува потребата да се анализираат овие фактори поединечно.

2. Ценовните движења создаваат трендови - Техничката анализа смета дека ценовните движења следат одредени трендови. Ова значи дека откако еден тренд ќе се воспостави, идното движење на цените е

---

<sup>132</sup> Frank K. Reilly, Keith C. Brown – “Investment analysis and portfolio management”, 10<sup>th</sup> international edition, Thomson One, Fort Worth Philadelphia, 2012

<sup>133</sup> Raghu Kumar – “How technical and fundamental analysis can help your trading decisions”, RKS, 2014

<sup>134</sup> Martin J. Pring – “Technical analysis explained: The successful investor’s guide to spotting investment trends and turning points”, Mc Graw-Hill Education, 2014

поверојатно да биде во иста насока со трендот отколку во насока спротивна на трендот. Повеќето технички стратегии за тргување се базираат на оваа претпоставка.

3. Историјата се повторува - Последна важна претпоставка кај техничката анализа е тоа дека историјата има тенденција да се повторува, главно во однос на движењето на цените. Ваквата природа на движењето на цените се припишува на пазарната психологија. Со други зборови, учесниците на пазарот имаат тенденција да реагираат конзистентно на слични пазарни стимуланси во текот на времето.

#### **4. СТРАТЕГИИ ЗА ИНВЕСТИРАЊЕ НА ПАЗАРОТ НА КАПИТАЛ ПРЕКУ ПРИМЕНА НА ФУНДАМЕНТАЛНА И ТЕХНИЧКА АНАЛИЗА НА АКЦИИ**

Фундаменталната анализа се смета за основа на инвестирањето. Всушност, може да се каже дека не постои рационална одлука за инвестирање без да се спроведе фундаментална анализа. Но, бидејќи се работи за многу широка област, тешко е да се знае од каде да се почне. Најголем дел од фундаменталната анализа вклучува работа со финансиските извештаи. Познат како квантитативна анализа, овој дел вклучува анализа на приходите, трошоците, средствата, обврските и сите други финансиски аспекти на една компанија. Фундаменталните аналитичари ги користат овие информации за да добијат увид во идните перформанси на компанијата. Но, кога станува збор за комплетна анализа на една компанија потребна е и квалитативна анализа – анализа на сите нематеријални, тешко мерливи аспекти на компанијата.

Имплементацијата на фундаменталната анализа на пазарот на капитал во Република Македонија е условена од транспарентноста на котираните компании на берзата. Имајќи во предвид дека основа на фундаменталната анализа се финансиските извештаи, за да може истата да се спроведе потребно е на јавноста навремено да ѝ бидат достапни ревидираните финансиски извештаи на компаниите и истите да бидат изработени според прифатените стандарди со цел да се овозможи нивна споредливост. Исто така, потребно е компаниите континуирано да ја известуваат јавноста за сите значајни промени во нивната работа и сите ценовно чувствителни информации, што можат да имаат влијание врз инвестициските одлуки. Во таа смисла, Македонската берза доделува и награда Кристално своно за компанијата што во текот на изминатата година имала најквалитетна комуникација со Македонската берза преку нејзините објави на електронскиот систем СЕИ Нет.

Имплементацијата на техничката анализа на пазарот на капитал во Република Македонија е релативно поедноставна поради изворите на податоци што таа ги користи. Имено, за спроведување на техничката анализа се потребни само статистичките податоци за минатите цени и обемот на тргување на акциите. Сепак, за резултатите од спроведената техничка анализа да бидат релевантни потребно е ценовните движења да бидат поткрепени со доволен обем на тргување, така што колку е поголем обемот на тргување, толку е позначен забележаниот ценовен тренд. Кога станува збор за обемот на тргување и ефикасноста на пазарот на капитал може да се истакнат одредени квантификации кои покажуваат дека пазарот на капитал во Република Македонија сеуште е на незадоволително ниво. Последните десетина години прометот на секундарниот пазар на капитал на Македонската берза изнесува меѓу 100 и 200 милиони евра годишно по сите основи. Како исклучок се 2006 и 2007 година, како години со најголем промет кога истиот изнесува 500 до 600 милиони евра. Како најслаба година се забележува 2013 година, кога прометот е под 100 милиони евра. Пазарната капитализација, односно пазарната вредност на 115-те котираните компании изнесува околу 1,6 милијарди евра, што претставува 18% од БДП на Македонија. За споредба, овој показател во Европската унија е 65%, а во САД, Англија и Швајцарија и над 100%. Тоа доволно зборува за структурата на компаниите и финансискиот систем во целина што е изграден во последните 25 години на пазарна економија во Македонија. Ваквите проблематични состојби на Македонската берза делумно произлегуваат од самото создавање и еволуција на акционерските друштва во Република Македонија. Имено, корпоративизмот во Македонија настана преку процесите на транзиција и приватизација, повеќе принудно отколку спонтано.

#### **5. ЗАКЛУЧОК**

Донесувањето на рационални инвестициски одлуки претставува мошне комплексна задача. Со изобилството на достапни податоци тешко е да се најде начин да се филтрираат и сортираат само информациите што ни се потребни. Сепак, ако се разграничат инвестициските стратегии во две главни групи засновани на фундаментална и техничка анализа, може да се согледаат предностите и недостатоците на секоја од нив и да се избере пристап што ќе ни овозможи донесување оптимални одлуки. Обработката и споредбата на сите достапни релевантни информации преку моделите и методите на фундаменталната и техничката анализа водат до одредени заклучоци во врска со хартиите од вредност кои се проценуваат, кои можат да бидат основа за донесување на инвестициски одлуки. Фундаменталната и техничката анализа се камен-темелник на инвестициите, без разлика дали сакаме да станеме аналитичари на хартии од вредност или сме само заинтересирани за разбирање на начинот на функционирање на нашето портфолио на хартии од вредност.

**6. ЛИТЕРАТУРА**

- [1] F. K. Reilly, K. C. Brown, Investment analysis and portfolio management, 10<sup>th</sup> international edition, Thomson One, Fort Worth Philadelphia, 2012
- [2] M. J. Pring , Technical analysis explained: The successful investor's guide to spotting investment trends and turning points, Mc Graw-Hill Education, 2014
- [3] И. Штериев, “25 години пазарна економија во Република Македонија и состојбите на пазарот на хартии од вредност”, Конференција на Македонскиот пазар на хартии од вредност, Скопје, 2015
- [4] М. Петковски, Финансиски пазари и институции, Скопје: Економски факултет, 2009
- [5] Берзански прирачник, Скопје: Македонска берза АД Скопје, 1998



## THE INFLUENCE OF MNEs IN THE AUTOMOTIVE INDUSTRY ON EU-CHINA FOREIGN POLICY AND INTERNATIONAL RELATIONS

Daniela Cvetanovska M.Sc.

Faculty of Social Sciences, University of Ljubljana, [cvetanovska.daniela@gmail.com](mailto:cvetanovska.daniela@gmail.com)

**Abstract.** This article aims to present the role of MNEs in volatile global environment as one of the most important players on the political scene. Many aspects will be delivered which explain the setting where the same operate and their place in global political and economic relations. The accent will be put on the automotive industry as the largest financial support and engine of the EU economy. Relevant data will be set out, trying to provide a complete representation of the economic interactions between China and the EU, where automotive MNEs are on the center stage.

**Key words:** MNE, IR, automotive, EU, China

### 1. INTRODUCTION

Multinational corporations were always seen as excessively powerful. In the past 3 decades the perception is that the big corporations are overpowering governmental institutions and that behind the political decisions undertaken by state actors lays economic background. This is something that is not new and has existed from the beginnings of diplomacy.

Initially MNEs were viewed as an element of Western domination or the During the Cold War MNEs were often viewed as economic agents of their home country governments and political agents of influence abroad.

Today it is more than evident that international politics is just a tool for realisation of the economic interests. More specific a conquest for domination of world's biggest resources: energy (oil, gas, water), minerals, metals (as the basic production material in the greatest industries like the military, automotive and ship-building industries) and cheap and qualified labour force as an important input in the production.

MNEs present the central actors and their impact on the international relations and foreign policy from different aspects using as primary sources questionnaires, interviews and mailings with contact persons in MNC lobby groups, while secondary sources will be taken from statistical analysis by UNCTAD, the WTO and the European Commission, as well as other research papers relative to this topic. The current state of art defining this research has not been covered yet on the European research market, although many analysis have been elaborated about how big are Multinationals in relation to a country and their significance in world affairs.

The mainstream literature found for the impact of multinationals on international relations are mainly focused on American's and India's MNEs while other types of literature are more directed toward international trade, technological innovation, knowledge flows, etc. The international business literature is primarily focused on the manufacturing and services industry. The research motivation for this paper starts with two important sub-questions on the three main constitutive elements of MNEs in IR:

- Why MNEs?
- Why MNEs in IR?
- Why automotive industry?

**Why MNEs?** The first sub-question originates from the fact that out of 100 world's greatest economies, 52 are corporations and only 48 are countries. According the World Investment Report 2009, published by the UNCTAD [1], there is a total of 889,416 MNCs around the world: 82,053 parent corporations and 807,363 affiliates. In 2008, the 100 largest MNCs' sales combined amounted to nearly \$8.5 trillion.

**Why MNEs in IR?** This primary motivational question for this study originates from the perspective of the global importance of nongovernmental actors and improving states potential in larger perspective and the mutual interaction of International Relations and Economics. The political actions of nation-states clearly affect international trade and monetary flows, which in turn affect the environment in which nation-states make political choices and entrepreneurs, make economic choices. MNEs are investigated in this paper as non-state organizations whose only interest is to gain maximum return and profit on their invested capital. This mutual linkage that this study will be directed toward, can be seen from social and economic aspect; the lobbying of MNCs on EU level, the results of lobbying and the benefit the EU budget has from these MNCs.

**Why automotive industry?** This question is elaborated from the aspect of the largest industry in the EU, due to the fact that EU is the world's largest producer of motor vehicles. According the Directorate General of Enterprise and Industry to the European Commission: "the automotive industry is central to Europe's prosperity. It represents Europe's largest private investor in research and development. It also makes a major contribution to EU's Gross Domestic Product, and exports far more than it imports."<sup>135</sup>

<sup>135</sup> The Directorate-General (DG) for Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs, [http://ec.europa.eu/enterprise/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/index_en.htm) accessed on 30.03.2016



Numerous research is done of the question of how big MNEs are in relation to countries. Different aspects arise from this problem. Questions like “*why do MNEs appear to many states as a threat? Why they have more power than nation-states? is this the consequence of globalisation? What will be the long term impact of MNEs? What in fact are the intended or unintended political roles they play? What can one now say about the longer-term impact of multinational corporations? And what is the MNEs political role?*” have been frequently posed in the last 30 years. It is more than certain that MNC’s are bigger than ever, but also most of the economies of the host countries are highly developed. How can we determine whether the economy of the host country and its MNEs are greater, even though sales and GDP are not comparable? To answer this questions, one has to draw upon the facts that form their ontologies, coming from different backgrounds which cannot be compared. Thus the most appropriate explanation has to be considered as a process where one is in function of the other. International political economy deals with the question of interdependence of politics and economy, trying to figure out which one shapes the other.

More over countries that are the world leader economies that have the key role in policy making decisions, and are the engines in sculpting the economies and policies of other countries/states/organisations. The multilateral and bilateral relations of countries on political level are mostly influenced by their economic relations and their mutual economical interest and gain. Thus increased trade between countries strengthens the political relations between them.

The expansion of MNEs can be seen as a modern political method of neo-colonialism (colonialism practiced in a new form) under which the USA and other Western European countries dominate the global economy and shape international relations.

The perception of defining what multinational corporations presents is often intersected with the meaning of transnational corporation, while somewhere are strictly defined as different terms and somewhere as similar meaning but wider perspective and in relation to personal choice for use. The most corresponding definition of MNCs scope to the part of this study’s focus will be based on the generally agreed definition for MNCs; where the definition comprises the general scope “an enterprise that engages in foreign direct investment (FDI) and owns or controls value adding activities in more than one country” [2]. This is the threshold definition of a multinational enterprise (MNE), and one that is widely accepted in academic and business circles, by data collecting agencies such as the Organization for Economic Cooperation and Development (OECD), the United Nations Centre on Transnational Corporations (UNCTC) and by most national governments.”

Simply put, MNEs are those corporations which originate from a common centre, but operate in different countries by merging themselves with certain firms engaged in the same field or in the same supply chain or operate through Greenfield investments in other countries. In the literature, many terms are given to MNEs. Transnational corporations, are sometimes separately identified from MNEs, but in general one can conclude that the term MNE is more acceptable since it encompasses all corporations which operate in more than one country in the same period of time.

## 2. GENERAL OVERVIEW

Considering the extra-EU trade by individual Member State, Germany is the biggest trader in terms of both exports and imports, with a share of 27.5% and 18.8% respectively in 2007. The other biggest EU exporters are Italy, France and United Kingdom, with shares above 10% (but declining) over the entire period 2000-2007. (Eurostat 2009, 90) [3].

With government’s encouragement, Chinese domestic firms decided to invest abroad in order to facilitate technology transfer and improve engineering capabilities. The Chinese government has introduced various incentives like tax adjustments and subsidies for automobile purchases to encourage and modernize its automotive sector. Hybrid electric vehicles, pure electric vehicles and traditional vehicles of small engine displacement are the next target in due time [5].

The economic relations between EU and China are of utmost significance to both, since they play a major part in shaping their overall political relations. Considering that foreign trade and FDI between the two countries represent a significant portion of their GDPs, with a growing tendency, they compose a domineering set of issues between the policy building of both EU and China.

FDI flows in both directions (EU – China) have intensified over the past decade primarily as a mean of circumventing the barriers imposed on direct trading thus becoming a top priority for both countries and a „stumbling rock“ in bilateral and ongoing negotiations. An additional issue in this respect, has been the reversed tendency of OFDI - in favor of China.

In an effort to overcome their differences in respect to FDI, EU and China continue to negotiate the various issues of dispute for the purpose of converging their interests into a mutually acceptable bilateral investment agreement, which to a large extent will shape their overall (political) bilateral relations. In such, China on one side, with an interest in proceeding with its “go global” aimed at furthering OFDI, however struggling to fully implement the WTO regulative especially in the IPR domain. And EU, on the other, with the high end

technologies industries and knowledge intensive human capital which in return to keep the doors open to Chinese OFDI, pressures China to improve investment protection and market access for its products. The current negotiations revolve around 300 European standards as the basis mutually agreeable Chinese – European standardization.

FDI flows are very volatile from year to year, but the geographic distribution reflects important global developments, e.g. European integration and the growing importance of South-East Asia. The most recent shifts were the global financial and European debt crisis, which considerably changed the distribution of FDI inflows to the detriment of European countries. In the late 1990s and early 2000s the countries of the EU at times accounted for up to half the global investment inflows, and the EU was thus by far the most important economic area for foreign direct investment. In 2012 and 2013, the EU's share has fallen below 20%, and the volume of USD 239 bn was roughly equal to the US and China.

In the European context, market access is not necessarily a national question due to the free movement of goods, services, capital and people in the Single Market of the EU. In some industries, entering the trade area of the EU might be sufficient to enter any European market (an investor looking for market access to France may invest in Spain or Luxembourg if there are labor cost or tax advantages). A possible implication is that competition for FDI within the EU could increase if countries can rely less on the sheer size of their national market. This summary is based on the EU Commission's European Competitiveness Report 2012<sup>136</sup>.

The increasingly important role of MNEs as governmental agents for sustainable development has many positive and negative effects on global scale. Most of MNEs are non-state organizations whose only interest is the maximization of profit and exploitation of the benefits that different market economies offer. Here many conflict of interests arise, since host countries would want for MNEs to align their operations with the social and political needs of that society. Problems like, repatriation of profits, patents, lack of IPR protection and social corporate responsibility issues and other major operational decisions arise as the negative aspects when operating in foreign states [4].

MNEs from the Western world are believed to be benign, as a segment of the "Western package" triggered by globalization. The values imposed by MNEs have been spread rapidly, where for host states are seen as dangerous, for the home states (especially the developed countries), consider that their influence is limited.

The power of MNEs is attributed by international trade and investment treaties which allows corporations to bypass the national legislation and to benefit from the rights given to them by the international legislation. So, unless regulated otherwise, their power can overcome the one of the national authority. Their dominance in the global economy grants them a permission to get involved in serious world issues related to the environment, human resources, migration and other social phenomena. The free flow of goods is the crucial element for the MNEs operations. They use their influence to shape international rules by organising lobby groups and influence international economic organizations.

### 3. EU – CHINA RELATIONS THROUGH THE LESNES OF AUTOMOTIVE MNEs

#### EU:

#### **Facts and figures (ACEA)<sup>137</sup>:**

1. The €839 billion turnover generated by the automotive sector represents 6.9% of EU GDP. The EU is the world's largest producer of motor vehicles, producing over 18 million vehicles a year and almost a third of the world's passenger cars.
2. Motor vehicles account for over €385 billion in tax contribution in just 14 EU countries - a vital source of government revenue.
3. The automotive industry is the 'engine' of the European economy: around one in ten jobs in Europe depend directly or indirectly on the automotive sector
4. The automotive industry is one of the most regulated sectors in Europe. This legislative framework consists of around 80 EU Directives and over 70 international UNECE regulatory agreements, mostly covering technical issues and standardisation.

#### **Growth rate:**

Eight-month sales declined 5.2 percent to 8.14 million autos. European car sales fell in August 2013, the lowest since records began in 1990, as record joblessness in the euro region hurt deliveries at Volkswagen AG (VOW), PSA Peugeot Citroen (UG) and Fiat SpA. (ACEA)

#### **Chinese share of the automotive market in EU:**

In 2012 Chinese investments into the EU accounted for 2.2 % of total foreign direct investment flows into the EU (up from 1.4 % the year before). [3]

---

<sup>136</sup> [http://ec.europa.eu/growth/industry/competitiveness/reports/eu-competitiveness-report/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/growth/industry/competitiveness/reports/eu-competitiveness-report/index_en.htm) accessed on 30.03.2016

<sup>137</sup> European automobile manufacturers association <http://www.acea.be/> . Accessed on 09.10.2015

### **People's Republic of China:**

#### **Facts and figures:**

1. In 2010, China's share of the global vehicle market was 23%. (IHS Global Insight<sup>138</sup>)
2. New car sales in China are forecast to contribute 35% of the world's car-market growth between 2011 and 2020. (McKinsey<sup>139</sup>)
3. There are currently more than 100 whole-vehicle manufacturers and nearly 8,000 automotive parts manufacturers in China (APCO, Market analysis report) [5]
4. By having an automobile industry, China gains independence from outsiders in determining energy policies and areas to emphasize for fuel efficiency. The history of dealing with foreigners has not been good for China. It's considered critical to negotiate from a position of strength.
5. Consistent with its "go global" policy, the government has been streamlining its OFDI administration system as well as relaxing its control on outward capital flows. As of end-2006, China's cumulative stock of OFDI reached USD 90.6 billion. It was realised through the remarkable surge of OFDI flows from China during 2000-06 with an average flow of USD 7 billion per annum and an average growth rate of 116% per annum. The Chinese government hopes to consolidate the 170+ auto manufacturers in order to form 3-5 globally competitive car producers. [7]

#### **European share of the Chinese market:**

The share of total EU flows of FDI into China stays at a steady 20% of all inward FDI, which makes the EU's 28 Member States together one of the top 5 FDI providers to China. [3]

#### **Growth rate:**

In October of 2013, the sales and production of passenger cars enjoyed a good performance, increasing more than 20% year on year. (CAAM)<sup>140</sup>

In 2009, China became the world's largest automobile manufacturer with annual sales of nearly 14 million vehicles [5]. In 2012 Chinese investments into the EU accounted for 2.2 % of total foreign direct investment flows into the EU (up from 1.4 % the year before). [3]

EU automotive industry has major share in the overall budget of the EU. European automotive MNEs are a major driver of the EU economy. For the purposes of sustainable development, high-tech industries are especially important to China. Chinese see a huge profit from it, concerning technology and brands which can make great difference to them. Many takeovers or acquisitions are in favour of the same. Geely's deal is one example, which shows that Volvo purchase attributes a "premium brand" to Chinese carmakers, aiming to compete with its European counterparts.

#### **4. CONCLUSION**

China's investments are mostly market-seeking, combined with asset-augmenting, becoming much attached to Europe's car market due to Europe's asset specific advantages. The European automotive industry from more general perspective is liberalized, but IP rights are strictly regulated. One cannot see this as a protectionist policy, but as a safeguard measure toward its most important high-tech sectors. According to Dunning and Lundan (2008), the only case for restriction is where trade flows in technology are distorted by protectionist policies, or where the home government is using the R&D policies of its own MNEs to advance its strategic objectives [6].

Strengthening China's position in the global automotive market, will definitely require more than supporting its MNEs to "go global". China's weak R&D, domestic innovation and design capabilities are the main negative issues that impede further growth. [5]

According to Dunning and Lundan (2008), for most countries, the tolerance for inward FDI varies according to its perceived economic merits on the one hand, and the relative importance of such investment in the economy, and the openness of the economy to trade and investment, on the other [6].

#### **References:**

---

<sup>138</sup> IHS Global Insight, <https://www.ihs.com/index.html> . Accessed on 09.10.2015

<sup>139</sup> "McKinsey & Company." <http://www.mckinsey.com/> . Accessed on 09.10.2015

<sup>140</sup> "China Association of Automotive Manufacturers (Caam)." <http://www.caam.org.cn/english/>. Accessed on 09.10.2015

- [1] Miroux, Anne, M. Fujita, H. Mirza, and J. Karl. "World Investment Report 2009." *Transnational Corporations, Agricultural Productions and Development* (2009).
- [2] John H. Dunning - *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Wokingham, England (Addison-Wesley Publ.), 1993, p. 3
- [3] Eurostat European Economic Statistics, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2008 edition, retrieved July 2012 on <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>
- [4] Nyaupane, Gyan P., Duarte B. Morais, and Lorraine Dowler. "The role of community involvement and number/type of visitors on tourism impacts: A controlled comparison of Annapurna, Nepal and Northwest Yunnan, China." *Tourism management* 27, no. 6 (2006): 1373-1385.
- [5] Worldwide, A. P. C. O. "Market Analysis Report: China's Automotive Industry." *Israel Export & International Cooperation Institute* (2010).
- [6] Dunning, John H., and Sarianna M. Lundan. *Multinational enterprises and the global economy*. Edward Elgar Publishing, 2008.
- [7] OECD. "Governance in China. Organization for Economic Cooperation and Development." 2005.



## STATE OF THE LABOUR MARKET IN BULGARIA

Venelin Terziev, Ph.D

Ekaterina Arabska, Ph.D.

Vasil Levski National Military University – Veliko Tarnovo, Bulgaria [terziev@skmat.com](mailto:terziev@skmat.com)

**Abstract:** The problems of modern labor market are the subject of growing interest in research, policy discussions and management practices. Particular relevance they receive in the period of exacerbation of the problems encountered by Bulgaria in the new demographic, economic and social conditions. The topicality of the theme of the impact of different policies, programs and measures in the national labor market is due to the fact that in recent years the use of certain programs and measures is playing a growing role in Bulgaria and is used as the main tool for influencing the labor market, both at the regional, and at the national level. These features of the economic development and opportunities for impacts on the labor market are gradually turning into an indivisible element of the process for the creation of labor market policy. Efficiency - the economic and social, of the functioning and developing social system is the result of the actions of all system factors. Depth analysis of the impact of policies applied against unemployment and employment, which are the subject of intense public debate, are an important social need for effective policy formulation and decision and taking adequate measures in the conditions of the dynamically changing modern environment. At the same time, they are comparable and objective in terms of the theoretical foundation gained in recent years in the field of economic theories relating to the labor market, as well as the accumulated statistics. Current paper presents latest data on the state of labor market developmet in Bulgaria providing important conclusions for future development in terms of assuring flexibility and security in the whole social system.

**Keywords:** labor market, employment, unemployment, social policy

## СОСТОЯНИЕ РЫНКА ТРУДА В БОЛГАРИИ

проф. доктор Венелин Терзиев

Екатерина Арабска

Национальный военный университет “Васил Левски” - Велико Тырново, Болгария

**Резюме:** Проблемы современного рынка труда являются объектом нарастающего интереса в научных исследованиях, политических дискуссиях и управленческой практике. Особую актуальность они получают в период возникшие проблемы перед Болгарией в новых демографических, экономических и социальных условиях. Актуальность исследованной темы о воздействии различных политик, программ и мер на национальный рынок труда обусловлена тем, что в последние годы применение определенных программ и мер играет все более нарастающую роль в Болгарии и используется в качестве основного инструмента для воздействия на рынок труда, как на региональном, так и на национальном уровне. Эти особенности экономического развития и возможностей для воздействия на рынок труда постепенно превращается в неделимый элемент процесса для создания политики на рынке труда. Эффективность - экономическая и социальная, функционирующей и развивающейся социальной системы является результатом действий всех факторов системы в их совокупности. Углубленные анализы воздействия применяемых политик по отношению безработицы и занятости, которые являются объектом интенсивной дискуссии в обществе, являются значимой социальной потребностью для формулирования эффективных политик и принятия адекватных мер в условиях динамично изменяющейся современной среды. В то же время они соизмеримы и объективны с точки зрения теоретического фундамента, накопленного за последние годы в области экономической теорий, связанной с рынком труда, как и накопленные статистические данные. Настоящая статья представляет последние данные о состоянии развития рынка труда в Болгарии и важные выводы для будущего развития с точки зрения обеспечения гибкости и безопасности во всей социальной системы.

**Ключевые слова:** рынок труда, занятость, безработица, социальная политика

### 1. ВВЕДЕНИЕ

Учитывание особенностей экономического развития и возможностей воздействия на рынок труда постепенно превращается в неделимый элемент процесса создания политики на рынке труда. Если в начальные периоды развития рынка труда его политики направлены прежде всего к преодолению последствий от экономических реформ занятости, то теперь политика рынка труда имеет ясно выраженный активный характер и направлена на воздействие процессов или формирования поведения среди целевых групп сообразно предварительно планированных целей. Функционирующий рынок труда в стране является адекватный механизм рыночной среды, а проводимая политика все больше соотнобразяется с существующей зависимостью взаимодействия между периодами развития экономики и рынка труда [1].

В развитии рынка труда за последние годы перехода политики концентрируется в более активные действия, направленные на поддержку реструктурирования рабочей силы и повышения ее мобильности [2-3]. Предвидимость экономических процессов и эффектов на занятость не высокая и продолжает оставаться в рамках краткосрочных событий, не имея более продолжительный характер. Разрабатывание моделей для прогнозирования потребностей в рабочей силе наложительно для более тесного связывания политики на рынке труда с периодичностью в динамике экономики.

Адекватность и своевременность проводимой политики имеют определяющее значение для эффективной поддержки изменения в параметрах на рынке труда и для экономического развития [8-10]. Отчет временного замедления эффектов и изменения в его продолжительности не следовало бы пренебрегать, чтобы могли разрабатываться превентивные действия для своевременного реагирования.

Сокращение периода, в котором эффекты современного кризиса трансформируются на рынок труда, соответственно на спрос труда, отражает не только степень эластичности на спрос труда согласно первичных рынков, но и гибкость проводимых политик [11-13]. Этот факт фокусирует внимание на гибкость рынков труда и возможностей через политику в области рынка труда засилить мобильность и адаптивность рабочей силы к динамично меняющимся спросом на труд.

Развитие экономики за 2014 г. и отчетный рост ВВП, самый большой за последние 3 года, приводит к стабилизации рынка труда и позволяет восстановиться положительной динамике в занятости, после минимального роста за 2013 г. В первый раз после 2008 г. накапливаются несколько позитивных тенденций - рост индустриального производства, потребления и роста занятых. Наблюдается известное стабилизирование на рынке труда, независимо от продолжающегося влияния последствий от глобального финансового и экономического кризиса [4-7].

Несмотря на это данные свидетельствуют о симптоматичной неэффективности на рынке труда. Одна из причин для этого - это повышающаяся продолжительная безработица, часть которой является структурная безработица, как фактор, воспрепятствующий стабилизации и балансированию на рынке труда и ограничивающий экономический рост.

Основными проблемами на рынке труда являются преодоление структурных дисбалансов и региональных диспропорции, низкой мобильности, несоответствия между потребностями работодателей от рабочей силы с определенной квалификацией и профессионально-образовательных характеристик безработных людей. Структурная безработица является препятствием для более быстрого восстановления рынка труда. Демографическая структура рабочей силы также оказывает влияние, как и осуществляемая активная политика занятости согласно групп в неравностойном положении на рынке труда.

Прослеживание динамики на рынке труда через количество занятых и безработных и уровень занятости и безработицы, в том числе более различные показатели как пол, возраст, образовательный статус, профессиональный признак, местожительство, статус занятости, структура занятости по секторам экономики, экономическим деятельности, периодам, месячной динамики, административных территории (области и муниципалитеты), уязвимые группы, являются частью деятельности по планированию и политики для регулирования. Агентство занятости и НСИ используют различные методы для отчитывания количества безработных людей и вычисление уровня безработицы (коэффициента безработицы), что ставит серьезно вопрос об объективности данных, анализ, которые лежат в основе принятия решения для развития политик на рынке труда и в области занятости и соответствующих мер и программ [4-7].

Особенно важно отчитывать пребывание людей в бюро по трудоустройству и среднюю продолжительность безработицы, имея ввиду основные структуры безработных людей и групп безработных в неравностойном положении на рынке труда. Общий рост средней продолжительности безработицы за 2014 г. по отношению предыдущего года является характерным для всех групп и структур безработных. Самый большой рост отчитывается среди безработных с начальным и более низкой степенью образования, для мужчин, для людей с средним специальным и профессиональным образованием и среди безработных без специальности и квалификации, а самый низкий рост - среди безработных с высшим образованием, с профессией работника и специалистов.

Возраст, пол, профессиональная квалификация и степень оконченного образования безработных имеют особое значение для их реализации на рынке труда. Применяемая активная политика Агентством занятости направлена на группы, состоящих из безработных людей в неравностойном положении. Если в период 2013-2014 гг. наблюдаются положительные тенденции - уменьшение безработных молодых людей возрастом до 24 и 29 лет, то отрицательные для безработных людей возрастом более 50 лет, продолжительно безработные люди с пребыванием в бюро по трудоустройству более 12 месяцев и безработных людей в неравностойном положении показывают, что необходим новый подход и инструменты в прилагаемых активными политиках.

Молодые люди возрастом до 29 лет и людей более 50 лет находятся среди основных целевых групп активной политики на рынке труда, проводимой Агентством занятости за последние годы, через

проекты и схемы Оперативной программы „Развитие человеческих ресурсов”, финансируемой Европейским социальным фондом, и программы и меры для занятости и обучения, финансируемые государственным бюджетом. Повышение эффективности инициатив активной политики находится в прямой зависимости от более глубокого сегментирования этих уязвимых групп и целенаправленного воздействия на них.

Сохраняются различия в отдельных регионах по отношению состояния местных рынков труда, которые напрямую зависят от их экономического развития. Неравномерное распределение свободных рабочих мест продолжает и даже углубляется на протяжении лет. Несмотря на улучшающиеся данные на национальном уровне в стране все еще существуют области, в которых восстановление на рынке труда не началось или находится в начальном этапе.

Тенденции существующих серьезных региональных диспропорций в уровнях занятости и безработицы определяют необходимость от углубленных исследований для зарегистрированных дисбалансов с целью идентификации причин с одной стороны, а с другой - их преодоления. Наличие огромных разниц в наблюдениях вариационного размаха в уровне безработицы делает актуальным вопрос насколько являются объективными отчитанные уровни на национальном уровне и какова эффективность и результат от предпринятых мер.

## 2. СОСТОЯНИЕ НАЦИОНАЛЬНОГО РЫНКА ТРУДА

Рассмотрение состояния национального рынка труда и реализация активных политик обосновано с точки зрения необходимостью анализа для развития рынка труда в последние годы в связи с предпринятыми активными мерами и условиями функционирования, сообразные с европейскими и национальными стратегиями и повлиявшими процессами глобализации и экономических изменений.

Развитие экономики в 2014 г. и отчитанный рост ВВП, самый большой за последние 3 года, приводит к стабилизации рынка труда и позволяет восстановить положительную динамику в занятости, после минимального роста в 2013 г. Стоимости занятости приближаются к уровню 2011 г. В первый раз после 2008 г. накапливаются несколько позитивных тенденции - рост индустриального производства, потребления и роста занятых. Среднегодовое количество занятых лиц в возрасте 15 и более лет составляет 2981.4 тысячи, на 46.5 тысяч больше чем в 2013 г., при нарастании только на 0.9 тысяч за период 2013-2012 гг. Традиционно, и в 2014 г., динамика по четверти показывает сезонное нарастание занятости за вторую и третью четверть и уменьшение за четвертое, причем занятые в конце года на 95.6 тысяч больше в сравнении с началом года, при 76.6 тысяч за предыдущий год. На годовой базе, уменьшая в известной степени влияние сезонности, занятость нарастает во время всего года.

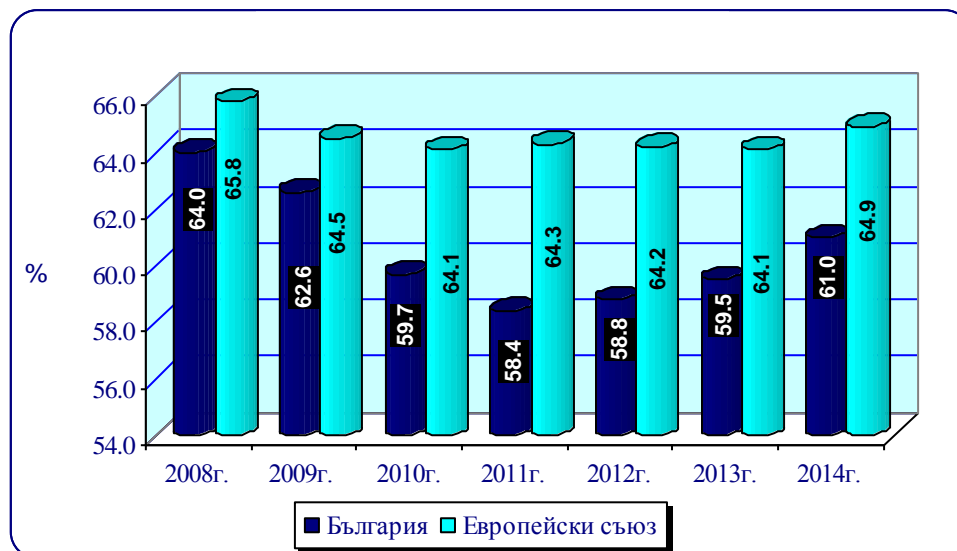
И в 2014 г. медленно продолжают создаваться новые рабочие места, что повышает как абсолютное количество занятых, так и коэффициент занятости<sup>141</sup>. Фактором при формировании коэффициента занятости является и уменьшение населения, из-за чего при уменьшении количества занятых, также наблюдаются положительный рост в коэффициент занятости. Учитывая сопоставимость данных для Болгарии и для стран Европейского союза и необходимость от мониторинга выполнения целей „Европа 2020”, коэффициент занятости в возрастном диапазоне с 15 по 64 года и с 20 по 64 года подвержен периодическим наблюдениям. В 2014 г. для Болгарии его стоимость (согласно НРС на НСИ) для группы 15-64 года составляет 61.0% и увеличивается на 1.5 п.п. в год. Согласно данным Евростат<sup>142</sup> за 2014 г., коэффициент занятости населения в возрасте с 15 по 64 года в Европейском союзе 28<sup>и</sup> государств-членов составляет 64.9% (при 64.1% за 2013 г.) (Фиг. 1.) в годовом исчислении.

---

<sup>141</sup> Соотношение между количеством занятых лиц и населения возрастом 15 и более исполнившихся лет.

<sup>142</sup> Евростат проводит НРС четыре раза в год, причем каждое наблюдение охватывает по три месяца в год.





Фиг. 1. Коэффициент занятости (15-64 г.) в период 2008-2014 гг.

По данным Евростат, коэффициент занятости в возрастном диапазоне с 20 по 64 года за 2014 г. для Болгарии составляет 65.1% и на 1.6 п.п. выше в сравнении с предыдущим годом. Для ЕС (28 стран) коэффициент занятости населения с 20 по 64 г. составляет 69.2% (при 68.4% за 2013 г.).

В структуре занятости по полу наблюдается нарастание и при мужчинах, и при женщинах, причем в абсолютной стоимости оно больше при мужчинах (30.2 тыс. человек), чем при женщинах (16.2 тыс. человек). В результате, коэффициент занятости нарастает сильнее при мужчинах (на 1.3 п.п.) и слабее при женщинах (на 0.8 п.п.). За 2014 г. мужчины продолжают быть больше половины из всех занятых лиц и их доля слабо нарастает на 0.2 п.п. до 52.9% (1577.1 тыс. человек). Женщины представляют 47.1% (1404.3 тыс. человек) и их доля уменьшается на 0.2 п.п. по сравнению с предыдущим годом.

Занятые лица, как абсолютные стоимости, имеют различную динамику в отдельных *возрастных группах*. Больше всего занятых в группах с 35-44 лет (850.9 тыс. человек) и 45-54 лет (743.5 тыс. человек), т.е. в самом активном трудоспособном возрасте, а меньше всего - в возрастном интервале более 65 лет. (53.9 тыс. человек). Рост занятых лиц отчитывается во всех возрастных группах, за исключением возрастного диапазона 15-24 лет, где уменьшение занятости составляет 11.8 тысяч лиц (за 2013 г. отчитывается уменьшение в 2 группах - эта и 25-34 лет.). В сравнении с предыдущим годом наблюдается увеличение темпа роста в группах более 45 лет (занятость растет и в группах более 55 г.), а уменьшение - в возрастном интервале 35-44 года. Демографическая структура рабочей силы также оказывает влияние, как и проводимая активная политика занятости по отношению групп в обездоленном положении на рынке труда.

По отношению динамики коэффициентов занятости за предыдущий год ожидается рост во всех группах, кроме возрастной группы 15-24 лет, в которой налицо снижение в абсолютной стоимости (в отличие от предыдущего года, когда уменьшение отчитывается в двух возрастных группах). Самый большой рост отчитывается в группе 55-64 года - с 2.6 п.п., до 50.0%, причем в этой группе увеличение наблюдается четвертый год подряд, связано в основном с нормативными изменениями в пенсионной системе. Кроме того, Агентство занятости проводит целенаправленную активную политику согласно этой неравнопоставленной группы на рынке труда и таким образом также влияет на уровень ее занятости.

Дифференциация на уровне занятости различных возрастных групп продолжает, как приоритеты в их расстановке:

- самый высокий коэффициент занятости продолжает наблюдаться при лицах в возрасте с 35 лет до 44 года - 79.0% (при 77.7% за 2013 г.);
- в возрастной группе с 45 лет до 54 года он немного ниже - 75,8% (при 75.0% за 2013 г.);
- в возрастной группе с 25 лет до 34 года составляет 68.3% (при 66.7% за 2013 г.);
- коэффициент занятости в группе с 55 лет до 64 года составляет 50.0% (при 47.4% за 2013 г.);
- для молодых людей с 15 лет до 24 года коэффициент составляет 20.7% (при 21.2% за 2013 г.);
- самый низкий – это коэффициент занятости для лиц возрастом 65 и более лет - 3.8% при 3.3% за 2013 г.

Количество занятых лиц, которые владеют *степенью образования*, растет во всех группах, за исключением занятых с средним образованием. Третий год подряд отчитывается увеличение для лиц с высшим образованием, а второй год подряд - для лиц с начальным и ниже образованием. Самый большой рост занятых с высшим образованием (с 58.9 тыс.лиц до 946.3 тысяч лиц). Занятые лица с средним образованием уменьшаются с 37.3 тыс. до 1703.8 тыс. Из них 35.7 тыс. это лица с приобретенной профессиональной квалификации, что является симптоматичным для разхождения спроса и предложения на рынке труда в профессиональном профиле.

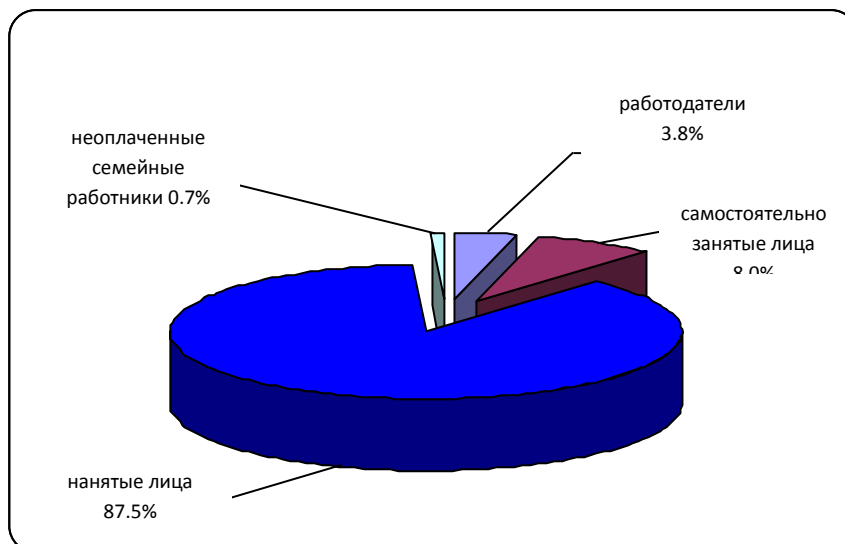
Данные по степени образования занятых показывают рост коэффициента занятости при всех группах, в отличие от предыдущего года, когда рост налицо только при лицах с начальным и образованием ниже. Самый большой – это рост коэффициента занятости для занятых с основным и начальным образованием - на 1.5 п.п. Сохраняется соотношение зависимости между степенью образования и величины коэффициента занятости, причем коэффициент занятости лиц с средним профессиональным образованием выше усредненного для занятых с средним образованием (в общем и профессионально). Амплитуда между двумя крайними стоимостями (для лиц с высшим образованием и для лиц с начальным образованием и ниже) слабо уменьшается - с 58.9 п.п. за 2013 г. на 58.4 п.п. за 2014 г.

За 2014 г. коэффициент занятости:

- продолжает быть самым высоким для лиц с высшим образованием 69.8% (при 68.8 за 2013 г.);
- для лиц с средним образованием составляет 54.8.0% и растет на 0.4 п.п. по отношению 2013 г.;
- для лиц с основным образованием составляет 20.8% и растет на 1.5 п.п.;
- самый низкий для лиц с начальным и ниже образованием- 11.4%, который также растет на 1.5 п.п.

Влияние на *структуру занятых по местожительству* оказывают экономический кризис и различные возможности для занятости, которые предлагает город и сельские районы. Продолжаются процессы урбанизации и уменьшение населения сельских районов. Неравномерное распределение занятости между городами и сельскими районами является устойчивой тенденцией, которая продолжает и в 2014 г. Продолжают также и тенденции для роста занятости в городах и снижение в сельских районах. Занятые в городах составляют 2380.4 тыс. человек, 79.8% всех занятых, при чем их количество растет на 49.5 тыс. человек, а их доля - на 0.4 п.п. В сельских районах занятые уменьшаются на 3 тыс. человек до 601 тысяч человек и представляют 20.2% из всех занятых, при 20.6% за 2013 г. Коэффициент занятости в городах растет с 1.3 п.п. по 52.5%, в сельских районах также растет- с 0.2 п.п. до 35.8%.

Динамика для *занятых лиц по статусу в занятости* за 2014 г. показывает рост в количестве самостоятельно занятых лиц, нанятых и неоплаченных семейных работников. Уменьшаются работодатели и подгруппа нанятых лиц в публичном секторе. По отношению их структуры, растет только доля самостоятельно занятых лиц, сохраняется доля неоплаченных семейных работников, а для остальных групп по статусу в занятости уменьшается. Больше всего растет основной компонент в структуре занятых лиц - нанятых лиц, с 30.4 тыс.человек на 2609.1 тыс.человек. Положительная динамика наблюдается в направлении увеличения занятых в частном секторе - с 44.3 тыс.человек, в то время как подгруппа занятых в публичном секторе уменьшается на 13.8 тыс.человек. Только самостоятельно занятые лица увеличиваются и как количество, и как доля, соответственно с 16.5 тыс.человек на 238.1 тыс. человек и с 0.5 п.п. до 8%, что является положительным признаком. Неоплаченные семейные работники растут до 20.6 тыс.человек, а их доля сохраняется на 0.7%. Негативным является факт, что уменьшаются работодатели в стране - с 1.6 тыс. до 113.5 тыс., причем их доля также снизилась на 0.1 п.п.



Фиг. 2. Структура занятых лиц по статусу занятости за 2014 г.

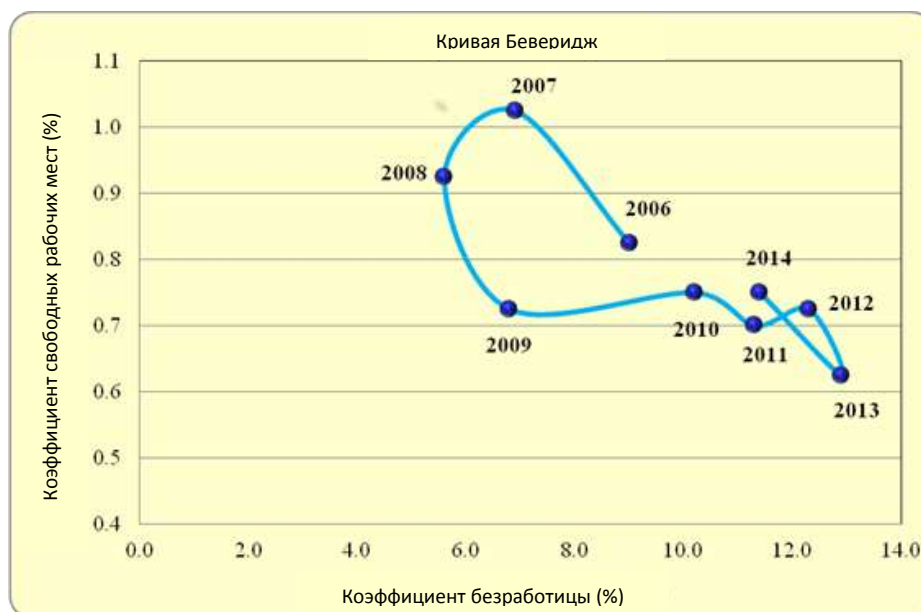
Динамика в *структуре занятости по секторам экономики* очерчивает увеличение доли занятых в сельском и лесном хозяйстве за счет снижения доли занятых в услугах и в индустрии, что является результатом от различного темпа роста занятости в отдельных секторах. Занятые в секторе „Услуги” продолжают иметь самую высокую долю и за 2014 г. Они представляют 62.9% из всех занятых, но их доля уменьшается по отношению предыдущего года на 0.2 п.п. Количество занятых лиц в этом экономическом секторе составляет 1874.6 тыс. человек, на 21.1 тысяч больше чем в 2013 г. (в секторе больше всего увеличиваются занятые в деятельности гуманного здравоохранения и социальной работы, гостиниц и ресторанов, финансовой и страховой деятельности и профессиональной деятельности и научных исследований, а уменьшаются в деятельности торговли; ремонта автомобилей и мотоциклов, административных и вспомогательных деятельности, государственном управлении, транспорта, хранения и почт). Относительная доля занятых в секторе „Индустрия” составляет 30.1%, уменьшаясь на 0.1 п.п. по отношению 2013 г., а количество занятых составляет 897.9 тыс. человек, на 11.9 тыс. человек больше, чем в предыдущем году. Большой рост занятых наблюдается в перерабатывающей промышленности и в строительстве. Доля занятых в секторе „Сельское хозяйство, охота, лесное хозяйство и рыболов” составляет 7.0% и растет на 0.3 п.п. Количество занятых в секторе самое низкое - 208.9 тыс. человек, но увеличивается на 13.4 тысячи.

В 2014 г., независимо от продолжающихся последствий от глобального финансового и экономического кризиса, наблюдается известное стабилизирование на рынке труда. По данным НСИ, за 2014 г. общий показатель бизнес климата в стране отчитывает улучшение в сравнении с предыдущим годом. Анкеты отчитывают улучшение показателя в промышленности, строительстве и торговли в розницу, причем только в секторе услуг наблюдается ухудшение показателя. В течение года рынок труда продолжает развиваться под влиянием сезонного фактора и системных действия Агентства занятости для балансирования спроса и предложения рабочей силы. Активное трудовое посредничество приводит к росту заявленных в бюро труда свободных рабочих мест и количества поступивших на работу безработных на первичном рынке труда. Основной поток безработных в бюро труда продолжает состоять из периодически освобождаемых занятых лиц без процедуры для массовых увольнении, в основном из малых и средних предприятия, в связи с сокращением болгарского и европейского рынка и уменьшение объема работы в некоторых экономических деятельности. Наряду с этим, количество и доля освобожденных лиц от реальной экономики значительно уменьшается, что компенсирует очень большое количество освобожденных лиц от программ для занятости и схем ОП „РЧР“ (Оперативная программа „Развитие человеческих ресурсов“) (более 50 тыс. лиц).

Основными проблемами на рынке труда являются преодоление структурных дисбалансов и региональных диспропорции, низкая мобильность, несоответствие между потребностями работодателей от рабочей силы с определенной квалификацией и профессионально-образовательными характеристиками безработных лиц. Структурная безработица является препятствием для более быстрого восстановления рынка труда. В связи с этим, одним из основных инструментов для оценки эффективности на рынке труда - это „кривая Беверидж”, которая показывает связь между коэффициентом безработицы и коэффициентом свободных рабочих мест (Фиг. 3.). В 2014 г.

наблюдается уменьшение коэффициента безработицы и повышение коэффициента свободных рабочих мест, что отражает стабилизирование рынка труда<sup>143</sup>.

В то же время существует и другой подход для измерения эффективности на рынке труда на основе „кривой Беверидж“, при которой коэффициент свободных рабочих мест замещается другим индикатором, показывающий долю компаний, определяющих недостаток подходящей рабочей силы как фактор, ограничивающий производство. В этом отношении 2014 г. характеризуется с уменьшающейся безработицей и увеличивающейся долей испытывающих дефицит кадров предприятий в стране. Этот подход также подтверждает сделанный вывод для улучшения состояния на рынке труда в Болгарии. Несмотря на наблюдаемую тенденцию, степень отдаленности точки пересечения, полученной на основе стоимости обоих показателей за 2014 г. свидетельствует о симптоматичной неэффективности рынка труда. Одной из причин для этого является повышающаяся продолжительная безработица, часть которой является структурная безработица, как фактор, воспрепятствующий стабилизации и балансированию на рынке труда и ограничивающий экономический рост.



Фиг. 3. Кривая Беверидж

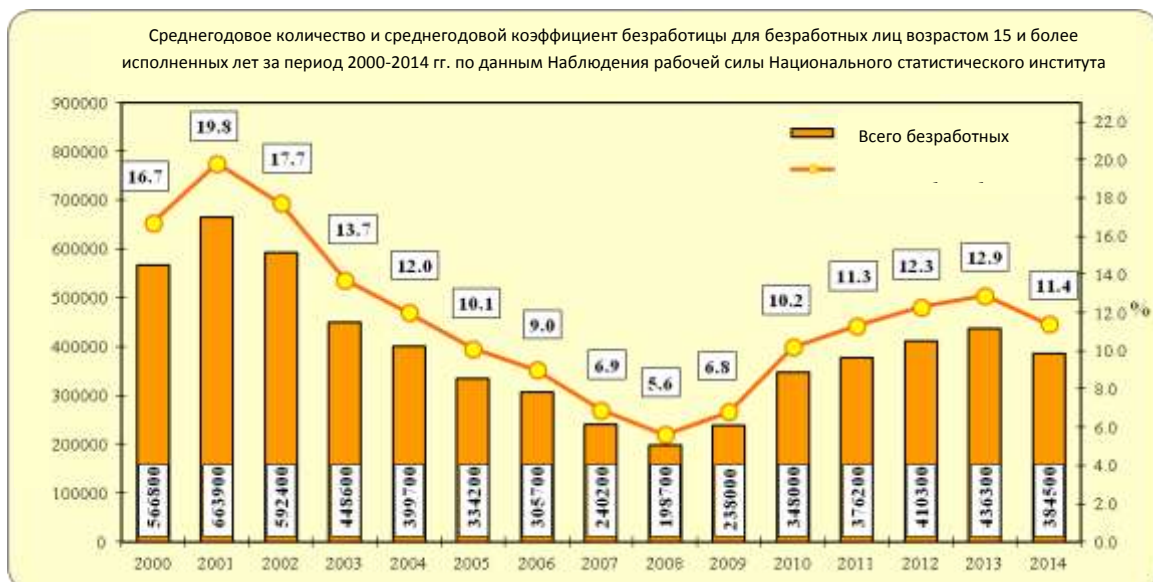
Административная статистика Агентства занятости за период 2001-2008 г. отчитывает долгосрочное снижение зарегистрированных безработных в бюро труда, обусловленное макроэкономической стабильностью, прочной положительной тенденцией высокого экономического роста и значительных инвестиции в стране. За этот период наблюдается и прочная динамика снижения безработицы и роста в занятости. В следующий период 2009-2013 г. тенденция переворачивается и отчитывается рост за пять лет подряд среднемесячного уровня безработицы (Фиг. 4.). В 2014 г. снова отчитывается минимальное снижение безработицы<sup>144</sup>.

<sup>143</sup> „Кривая Беверидж“ в графике создана на базе данных от Наблюдения рабочей силы и трехмесячного исследования нанятых лиц, отработанное время, средства на зарплату и другие расходы на труд Национального статистического института.

<sup>144</sup> Среднемесячный уровень безработицы в период 2011-2014 гг. вычислен на базе экономически активного населения от переписи населения в феврале 2011 г., что на 421596 человек меньше отчетного экономически активного населения от переписи населения в марте 2001 г., что на базе для вычисления уровня безработицы за период 2001-2010 гг. По этой причине, при меньшем количестве безработных лиц за 2011 г. отчитывается выше уровня безработицы в сравнении с 2010 г.



Фиг. 4. Среднемесячное количество безработных лиц и среднемесячный уровень безработицы за период 2000-2014 г.



Фиг. 5. Среднегодовое количество и среднегодовой коэффициент безработицы для безработных лиц возрастом 15 и более исполненных лет за период 2000-2014 гг.

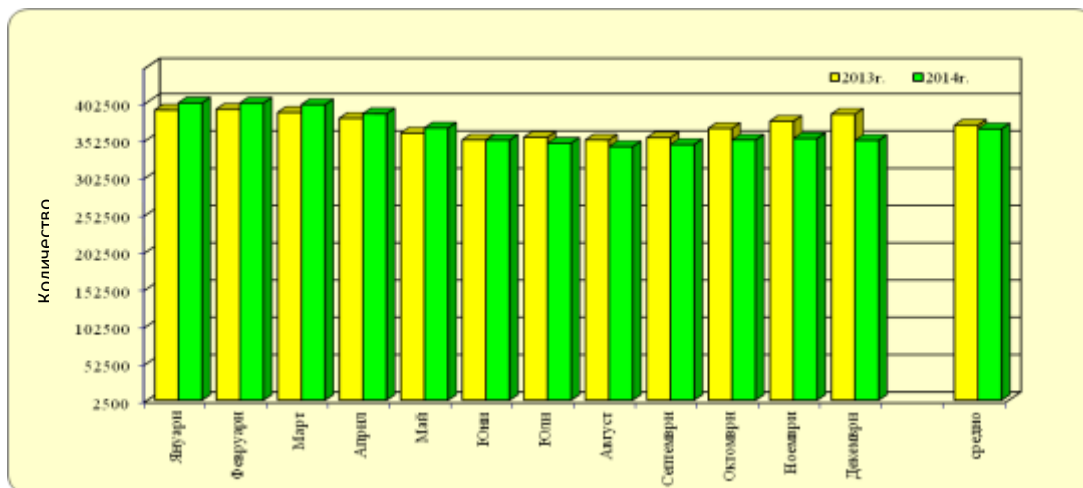
Данные от Наблюдения рабочей силы Национального статистического института (Фиг. 5.) показывают аналогичные тенденции в динамике безработицы за период 2002-2014 гг. под воздействием указанных выше причин. За период 2002-2008 гг. среднегодовое количество безработных в стране уменьшается, после чего следует рост за период 2009-2013 гг. За 2014 г. прекращается пятилетняя прочная негативная тенденция роста среднегодового количества безработных, в качестве сравнения с 2013 г. они уменьшаются значительно - с 51800 лиц или с 11.9%, достигая 384500 лиц.

В отношении среднегодового коэффициента безработицы для лиц возрастом 15 и более исполненных лет в стране отчитываются те же тенденции - большого снижения за период 2002-2008 гг. и рост за период 2009-2013 гг. За 2014 г. отчитывается значительное снижение среднегодового коэффициента безработицы - с 1.5 процентных пункта по отношению 2013 г.

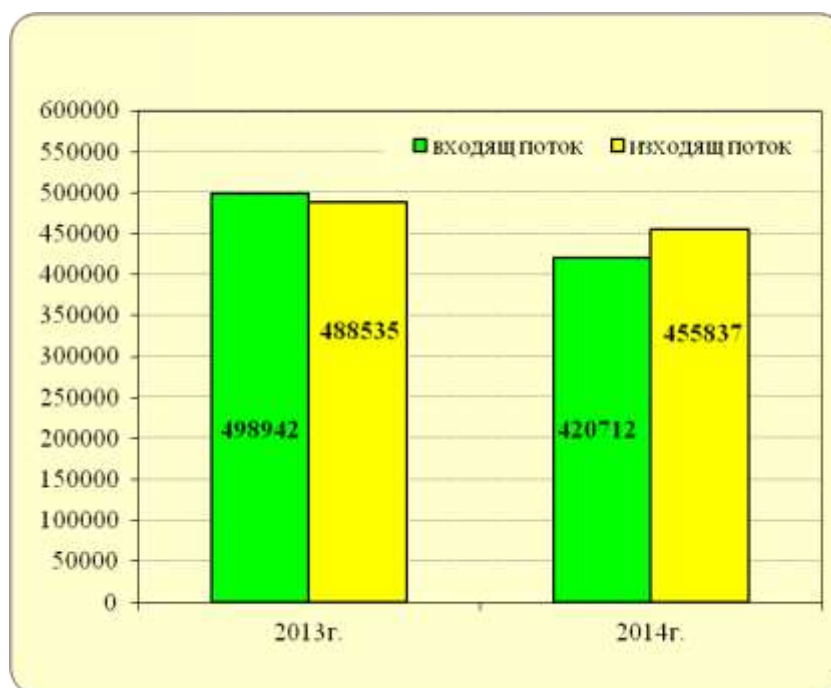
Наблюдаемая выше разница в данных административной статистики Агентства занятости и от Наблюдения рабочей силы Национального статистического института обусловлено использованием различных методов при отчитывании количества безработных лиц и расчетным на этой основе уровнем безработицы (коэффициент безработицы) в Болгарии. В 2014 г. отчитывается самое большое совмещение расчетного уровня безработицы Агентством занятости (11.2%) и коэффициент безработицы Национального статистического института (11.4%) с 2002 г.

В 2014 г. среднемесячное количество зарегистрированных безработных лиц в бюро по трудоустройству составляет 366470 лиц, которые в сравнении с предыдущим годом на 4910 безработных или на 1.3% меньше (Фиг. 6.). Уже второй раз с начала кризиса наблюдается снижение среднемесячного количества зарегистрированных безработных. В то же время безработные в декабре 2014 г. более 50000 меньше чем в январе 2014 г. (в 2013 г. они всего на 5500 лиц меньше).

Месячная динамика безработицы в 2014 г. сохраняется к понижению, показывая среднемесячный темп понижения от -1.2% при отчетном минимальном среднемесячном темпе снижения от -0.1% за предыдущий 2013 г.



Фиг. 6. Количество зарегистрированных безработных лиц за 2013 и 2014 гг.



Фиг. 7. Динамика входящего и исходящего потока безработных

За 2014 г. наблюдается параллельное уменьшение входящего потока и в выходящем потоке безработных лиц в бюро по трудоустройству, в сравнении с 2013 г., причем отчетное снижение входящего потока на 2.4 раза больше (Фиг. 7.). Входящий поток безработных лиц в бюро по трудоустройству в 2014 г. охватывает 420712 новорегистрированных и лиц с восстановленной регистрацией. Входящий поток уменьшается значительно по отношению 2013 г.- на 78230 лиц. Новорегистрированные безработные и лица с восстановленной регистрацией в бюро по трудоустройству за 2014 г. сохраняют свои доли без изменения, соответственно 95.4% и 4.6% от входящего потока.

*Новорегистрированные*<sup>145</sup> безработные лица в бюро по трудоустройству составляют 401456 лиц, причем они уменьшаются значительно по отношению предыдущего года - на 74384 лиц. Сегментация новорегистрированных безработных показывает, что в 2014 г. программами, мерами для занятости и схем ОП „РЧР“ освобождены 51678 лиц (на 12604 лиц меньше чем в 2013 г.). В то же время намного меньше и количество освобожденных от реальной экономики - на 27648 лиц. В подтверждение этому является факт, что среднемесячное количество безработных, получающих льготы, уменьшается значительно - на 15719 лиц (от 116525 лиц в 2013 г. на 100806 лиц в 2014 г.). Их доля от общего количества зарегистрированных безработных лиц также значительно меньше - на 3.9 процентных пункта (от 31.4% в 2013 г. на 27.5% в 2014 г.). Поток новорегистрированных безработных, освобожденных от субсидированной занятости в 2014 г., компенсирован через активное трудовое посредничество и активную политику занятости.

*С восстановленной регистрацией* за год записались 19256 безработных лиц, которые на 3846 лиц (на 16.6%) меньше по отношению 2013 г. Регистрация восстанавливается для тех безработных, которые предоставили уважительные причины для неявления по графику в бюро по трудоустройству.

По отношению *освобожденных* от экономики лиц за 2014 г. по *основным экономическим секторам*, с самой большой долей среди новорегистрированных безработных лиц остаются лица из сектора „Услуги“, доля которых растет до 47.0% (при 45.7% за 2013 г.). Доля новорегистрированных из сектора „Индустрия“ сохраняется почти неизменным - 17.9% (при 17.8% за 2013 г.), а доля безработных в аграрном секторе растет от 3.3% за 2013 г. до 3.5% за 2014 г. Доля новорегистрированных безработных лиц, которые не определили сектор, от которого они освобождены с работы или это лица, окончившие определенную образовательную степень и в 2014 г. продолжает уменьшаться - до 31.6% (при 33.2% за 2013 г.).

Согласно *экономическим деятельности* доля новорегистрированных безработных лиц за 2014 г. не отчитывает существенную динамику. Самый высокий и почти неизменной сохраняется доля освобожденных от государственного управления (в основном из-за освобожденных лиц от субсидированной занятости, работодателями которых являются муниципалитеты) - 15.4% (при 15.3% за 2013 г.), следуют освобожденные в перерабатывающей промышленности - 12.8% (при 12.5% за 2013 г.), и в торговле - 12.6% (при 12.5% за 2013 г.). Потом освобожденные в гостиничном и ресторанском бизнесе - 4.7% (при 4.1% за 2013 г.), в строительстве - 4.3% (при 4.5% за 2013 г.), в сельском, лесном хозяйствах и рыболове - 3.5% (при 3.3% за 2013 г.), в транспорте и сообщениях - 3.3% (при 3.4% за 2013 г.), и в операциях с недвижимостью - 3.2% (при 3.3% за 2013 г.).

В 2014 г. структура новорегистрированных безработных лиц в бюро по трудоустройству по причинам для освобождения с работы, следующая:

- С самой большой долей остаются новорегистрированные безработные в реальной экономике, *освобожденные из-за сокращения и ухода в отставку* - 49.4%, при 47.4% за 2013 г.
- Доля новорегистрированных в бюро по трудоустройству *лиц, которые были неактивными* (обескураженными, работавшие в „серой экономике“, окончившие свое образование лиц и др.) уменьшается от 16.4% за 2013 г. до 15.9% за 2014 г.
- Доля зарегистрированных лиц *с завершенными договорами по программам и мерам для занятости* уменьшается от 13.5% за 2013 г. на 12.9% за 2014 г.
- Доля зарегистрированных безработных *с целью пользования услуг других институции* (для служебных записок для ДСП, здравоохранения и др., для удостоверения их статуса безработных перед финансовыми институциями и учебными заведениями) составляет 11.7% (при 12.7% за 2013 г.).
- Доля зарегистрированных лиц, *работающих в других регионах страны*, увеличивается до 3.9% (при 3.6% за 2013 г.).
- Доля зарегистрированных лиц *после того как санкционирующий срок из 6 месяцев истек* от прекращения предыдущей регистрации уменьшается до 3.3% (при 3.8% за 2013 г.) от всех новорегистрированных лиц.
- Доля зарегистрированных лиц, *работающих за рубежом*, растет с 2.1% за 2013 г. на 2.3% за

---

<sup>145</sup> Новорегистрированные безработные лица - это прежде всего освобожденные лица от малых и средних предприятия, особенно от секторов услуг и индустрии, от организации, для которых есть уведомления о массовых увольнениях, как и лиц, покинувших работу по взаимному согласию. Часть новорегистрированных безработных - это лица, для которых срок наказательного периода из 6 месяцев истек по ЗСЗ (Закон о стимулировании занятости) после прекращения их регистрации в бюро по трудоустройству. В бюро по трудоустройству регистрируются и лица без права на денежную компенсацию с целью удостоверить свой статус безработных, чтобы включится в программы и меры для занятости, в квалификационных курсах, в занятость и курсы для квалификации по схемам ОП „РЧР“ или для получения социальной помощи, детских пособия, стипендии для учеников и студентов и др.

2014 г.

- Доля *освобожденных с работы в результате массовых увольнений* продолжает уменьшаться незначительно- от 0.4% за 2013 г. до 0.3% за 2014 г. Больше всего массовых увольнении проведены в: банковской системе, торговле, муниципальных и частных предприятия для чистки, здравоохранении, производстве тепла и угля, табачной промышленности, производстве мебели, швейной промышленности, производстве электронных элементов, Министерства внутренних дел, транспорта, авторемонтной деятельности и др.

- Доля *брошивших образовательную систему лиц* является минимальной - 0.2%;
- Доля *активированных внешними организациями лица* также незначительна - 0.1%.

*Частный сектор в 2014 г. освободил 165374 безработных лиц* или 41.2% от новорегистрированных, при 41.3% за 2013 г. Количество новорегистрированных безработных в частном секторе уменьшается на 30945 лиц, а их доля сохраняется почти неизменной.

Всего за 2014 г. *новорегистрированных молодых людей возрастом до 24 лет* составляют 55481 и представляют 13.8% всех новорегистрированных. В сравнении с 2013 г. Их количество уменьшается на 14698 лиц, а их доля на 0.9 процентных пункта меньше. Из всей новорегистрированной молодых людей возрастом до 24 лет из неуточненной отрасли составляют 57.1% (при 59.6% за 2013 г.), которые прежде всего после окончания среднего или высшего образования.

*Новорегистрированная молодежь возрастом до 29 лет (включая и тех до возрастом 24 лет)* в 2014 г. составляют всего 111335 и представляют 27.7% из всех новорегистрированных, причем их количество уменьшается на 23315 лиц, а их доля на 0.6 процентных пункта меньше по отношению 2013 г. Из всей новорегистрированной молодых людей возрастом до 29 лет от неуточненной отрасли составляют 47.5% (при 49.9% за 2013 г.), которые прежде всего после окончания среднего или высшего образования.

*Исходящий поток* за 2014 г. охватывает 455837 лиц и отмечает уменьшение на 32698 лиц (на 6.7%) по отношению 2013 г.

*Поступившие на работу*, которые составляют часть исходящего потока, составляют 239653 безработных, причем они уменьшаются в сравнении с 2013 г. на 10067 лиц или на 4.0%. Их доля в рамках исходящего потока продолжает увеличиваться до 52.6% (при 51.1% за 2013 г.).

По разным причинам в 2014г. от бюро по трудоустройству *отпали от регистрации* 216184 лиц, при чем и эта группа уменьшается по отношению 2013 г. на 22631 лиц или 9.5%. Относительная доля отпавших от регистрации от исходящего потока продолжает уменьшаться - на 1.5 процентных пункта (от 48.9% за 2013 г. на 47.4% за 2014 г.). Отпадание от регистрации в основном обязано неисполнению плана для действия безработных лиц и связанный с ним график; отказ от подходящей работы; отказ от включения в квалификационный курс; несоблюдение 7-дневного срока для уведомления бюро по трудоустройству при изменении в декларированных обстоятельствах; зарегистрированных трудовых договорах в НИСО; выход на пенсию; смена местожительства; прекращенная регистрации по собственному желанию и др.

*Среднемесячный уровень безработицы*<sup>146</sup> для страны за 2014 г. составляет 11.2%, на 0.1 процентных пункта меньше по отношению 2013 г. Это снижение было достигнуто при значительно более низкой субсидированной занятости (в среднем 37000 лиц меньше работали в субсидированной занятости за 2014 г. по отношению 2013 г.), а также и в результате более эффективной работы трудовых посредников на первичном рынке труда.

В 2014 г. уровень безработицы в стране плавно уменьшается от 12.2% за первые три месяца 2014 г. (январь, февраль и март) до 10.4% за месяц август. За следующие месяцы уровень безработицы нарастает до 10.8% в ноябре и снова уменьшается до 10.7% в декабре 2014 г. (Фиг. 8.). Уровень безработицы за последние шесть месяцев 2014 г. в сравнении с тем же периодом 2013 г. ниже, особенно в октябре, ноябре и декабре.

---

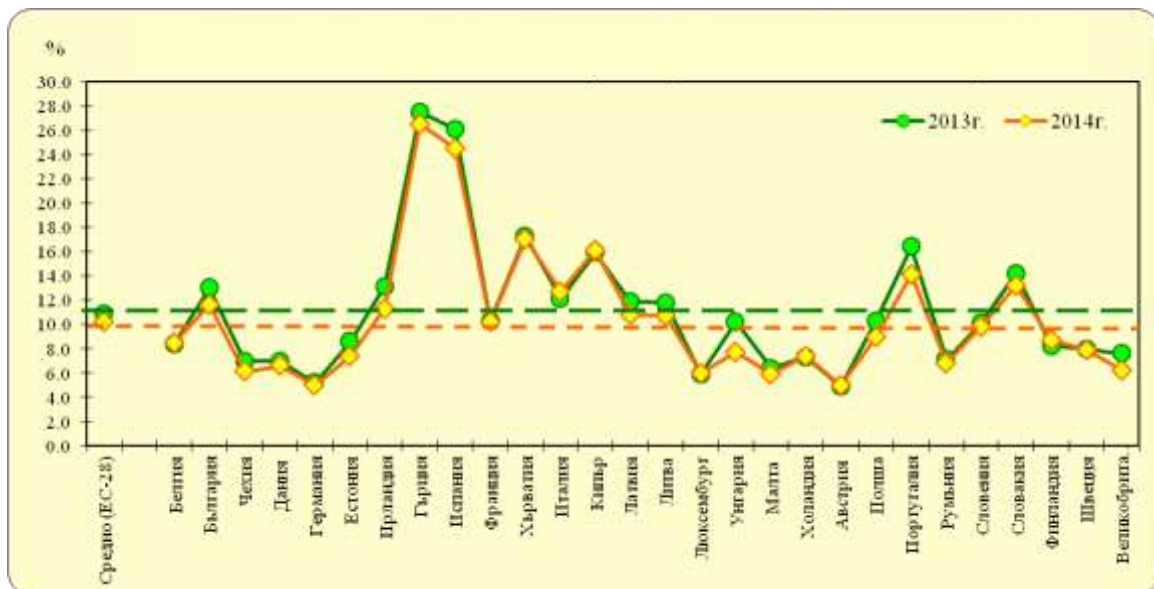
<sup>146</sup> Используется метод Международной организации труда (МОТ), в котором база для вычисления показателя „уровень безработицы” является экономически активное население возрастом между 16 и 64 года от переписи населения в феврале 2011 г.





Фиг. 8. Уровень безработицы за 2013 и 2014 гг.

По данным *Евростат* в 2014 г. среднемесячный коэффициент безработицы в странах Европейского союза (ЕС-28) составляет 10.2%, а для Еврозоны он на 1.4 процентных пункта выше - 11.6%. В Болгарии, по предоставленным данным в Евростат от Наблюдения рабочей силы Национального статистического института, средний коэффициент безработицы составляет 11.2%, что на 1 п.п. выше средней стоимости для Европейского союза. Более высокий коэффициент безработицы от наблюдаемого в Болгарии имеют 7 государств-членов из Евросоюза. С самым высоким коэффициентом безработицы в Евросоюзе за 2014 г. это: Греция (26.5%), Испания (24.5%), Хорватия (17.3%), Кипр (16.1%), Португалия (14.1%), Словакия (13.2%) и Италия (12.7%). Самый низкий коэффициент безработицы в Евросоюзе продолжает наблюдаться в следующих государствах-членов Евросоюза: Германия (5.0%), Австрия (5.6%), Мальта и Люксембург (по 5.9%), Чехия и Великобритания (по 6.1%), Дания (6.6%) и Румыния (6.8%) (Фиг. 9).

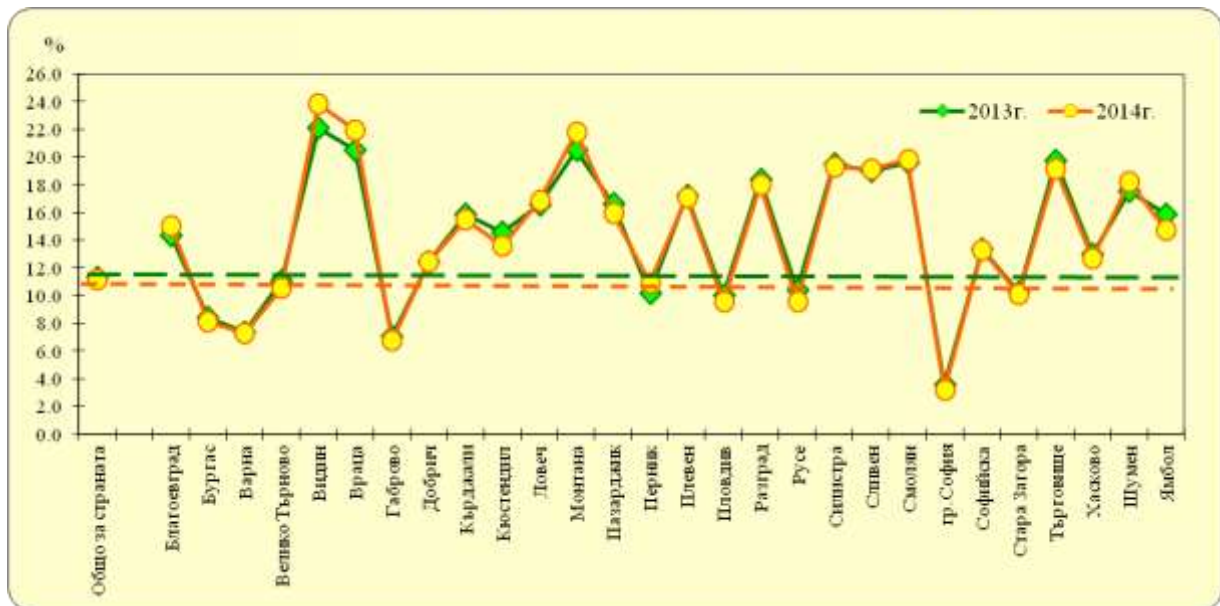


Фиг. 9. Среднегодовой коэффициент безработицы по государствам в ЕС за 2013 и 2014 гг.

На территории Болгарии *среднемесячный уровень безработицы по областям* в 2014 г. сохраняется широкий диапазон, причем углубляются региональные диспропорции и поляризация. В 9 регионах среднемесячный уровень безработицы ниже среднего для страны. Продолжает тенденция от предыдущих лет, когда самый низкий уровень безработицы отчитывался в регионах: София-город (3.2%), Габрово (6.8%), Варна (7.3%), Бургас (8.1%), Пловдив (9.5%), Русе (9.5%), Стара Загора (10.1%), Велико Тырново (10.6%) и Перник (10.9%). В остальных 19 регионах уровень безработицы имеет

стоимость вышей средней для страны, причем она самая высокая в регионах: Видин (23.8%), Враца (22.0%), Монтана (21.8%), Смолян (19.8%), Силистра (19.3%), Сливен (19.2%), Тырговище (19.1%), Шумен (18.2%) и Разград (18.0%) (Фиг. 10.).

За третий год подряд на первом месте по уровню безработицы в стране находится область Видин, причем наблюдается и новая перегруппировка областей с самым высоким уровнем безработицы. В 2014 г., также за третий год подряд, отчитывается рост вариационного размаха в стоимостях уровня безработицы в стране. Вариационный размах показывает разницу между отчетными максимальной и минимальной стоимостями уровня безработицы в стране, соответственно для София-город и область Видин. Стоимость этого показателя продолжает расти - на 2.2 п.п. по отношению 2013 г. и достигает 20.7 п.п. (при 18.5 п.п. за 2013 г. между София-город и область Видин).



Фиг. 10. Уровень безработицы по областям за 2013 и 2014 гг.

В 17 регионах страны за 2014 г. среднеемесячный уровень безработицы уменьшается. Большое снижение уровня безработицы по отношению предыдущего 2013 г. отчитывается в регионах: Ямбол (на 1.1 п.п.), Кюстендил (на 1.0 п.п.), Русе (на 0.9 п.п.), Пазарджик (на 0.7 п.п.), Тырговище (на 0.6 п.п.), Пловдив и Велико Търново (на 0.5 п.п.), Кърджали и София-город (на 0.4 п.п.). В 9 регионах страны за 2014 г. среднеемесячном уровне безработицы нарастает. Самый большой рост уровня безработицы по отношению предыдущей 2013 г. отчитывается в регионах: Видин (на 1.8 п.п.), Враца (на 1.5 п.п.), Монтана (на 1.3 п.п.), Благоевград, Перник и Шумен (на 0.7 п.п.), Ловеч (на 0.3 п.п.), Сливен и Смолян (на 0.2 п.п.). В регионах Добрич и Софийская области уровень безработицы остались без изменения.

И за 2014 г. среднеемесячный уровень безработицы продолжает изменяться в исключительно широком диапазоне в отдельных муниципалитетах на территории Болгарии - от 4.1% для Божурище до 76.9% в Хайредин (область Враца). Вариационный размах увеличивается значительно - с 16.9 п.п. по 72.8 п.п. (при 55.9 п.п. за 2013 г. и 63.6 п.п. за 2012 г. между муниципалитетами Ружинци и Божурище). За 2014 г. с самым высоким уровнем безработицы в стране (более 4 раз выше среднего для страны или более 44.7%) являются следующие муниципалитеты:

- муниципалитет Хайредин (область Враца) - 76.9%;
- муниципалитет Николаево (область Стара Загора) - 72.0%;
- муниципалитет Борован (область Враца) - 69.6%;
- муниципалитет Якимово (область Монтана) - 69.2%;
- муниципалитет Ружинци (область Видин) - 67.2%.
- муниципалитет Белица (область Благоевград) - 66.8%;
- муниципалитет Димово (область Видин) - 64.9%;
- муниципалитет Никола Козлево (область Шумен) - 64.7%.
- муниципалитет Каолиново (область Шумен) - 62.0%;
- муниципалитет Венец (область Шумен) - 61.7%;
- муниципалитет Угърчин (область Ловеч) - 56.1%;
- муниципалитет Вълчедръм (область Монтана) - 56.0%;
- муниципалитет Якоруда (область Благоевград) - 52.3%;

- муниципалитет Антоново (область Търговище) - 51.8%;
- муниципалитет Върбица (область Шумен) - 48.9%;
- муниципалитет Искър (область Плевен) - 47.4%;
- муниципалитет Криводол (область Враца) - 47.3%;
- муниципалитет Медковец (область Монтана) - 46.7%;
- муниципалитет Трын (область Перник) - 44.8%;
- муниципалитет Крушари (область Добрич) - 44.7%.

И за 2014 г. сохраняется долголетняя тенденция муниципалитетов с самым высоким среднемесячным уровнем безработицы сосредоточенной прежде всего в Северозападном и Северовосточном районах для планирования, три муниципалитета из Югозападного района для планирования (Белица, Якоруда и Трын) и один муниципалитет из Юговосточного района для планирования (Николаево). Это прежде всего муниципалитеты из областей с очень высоким уровнем безработицы за 2014 г., где обезлюдение и экономический кризис имеют сильно выраженный характер. Среди 1/3 (7 муниципалитетов) из указанных выше муниципалитетов наблюдается очень большой рост - более 10 п.п. Особенно большой рост наблюдается в муниципалитетах Хайредин, Трын, Белица, Борован и Николаево. Только в 2 муниципалитетах отчитывается минимальное уменьшение - в муниципалитете Антоново (на 0.7 п.п.) и муниципалитет Искър (на 2.7 п.п.).

За 2014 г. наблюдаются следующие изменения по отношению уровня безработицы по муниципалитетам по отношению 2013 г.:

- За три года подряд муниципалитеты с уровнем безработицы под средним для страны остаются почти без изменений - 61 (23.1%) при 58 (21.9%) за 2013 г.

- Количество муниципалитетов с уровнем безработицы до 1.5 раза выше среднего для страны уменьшается от 62 (23.4%) за 2013 г. на 49 (18.6%) за 2014 г.

- Почти в два раза увеличиваются муниципалитеты с уровнем безработицы с 1.5 до 2 раз выше среднего для страны из 26 (9.8%) за 2013 г. на 47 (17.8%) за 2014 г.

- Уменьшается значительно количество муниципалитетов с уровнем безработицы с 2 до 3 раз выше среднего для страны от 79 (29.8%) за 2013 г. на 54 (20.5%) за 2014 г.

- Количество муниципалитетов с уровнем безработицы с 3 до 4 раз выше среднего для страны растет с 24 (9.1%) за 2013 г. на 33 (12.5%) за 2014 г.

- Количество муниципалитетов с самым высоким уровнем безработицы (более 4 раз выше среднего для страны) увеличивается с 16 (6.0%) за 2013 г. на 20 (7.6%) за 2014 г.

Подводя итоги, можно сделать вывод, что и в 2014 г. продолжается долголетняя тенденция преобладающей части муниципалитетов в Болгарии (почти 4/5 или 76.9% за 2014 г. при 78.1% за 2013 г.) иметь уровень безработицы выше среднего для страны, однако особенно неблагоприятно положение муниципалитетов с уровнем безработицы более 1.5 раза выше среднего для страны, что составляет больше половины муниципалитетов и их количество растет от 145 за 2013 г. на 154 за 2014 г., а их доля от 54.7% за 2013 г. на 58.3% за 2014 г.

В столичных районах отчитывается самая низкая стоимость уровня безработицы для страны за 2014 г. Среднемесячный уровень безработицы движется в границах от 1.6% для района „Студентский” до 4.6% для района „Кремиковци” и 6.1% для район „Красна поляна”. Самая низкая стоимость (под 3.5%) в течение года отчитана в столичных районах: „Лозенец” (2.1%), „Триадица” (2.4%), „Витоша” (2.5%), „Изгрев” и „Красно село” (по 2.6%), „Оборище”, „Овча купел”, „Панчарево” и „Нови Искър” (по 2.8%), „Средец” и „Слатина” (по 3.0%), „Банкя” и „Искър” (по 3.1%), „Илинден” и „Младост” (по 3.2%), „Надежда” (3.3%) и „Връбница” (3.5%). В Столичном большом муниципалитете среднемесячный уровень безработицы за 2014 г. уменьшается с 0.4 п.п. до 3.2%.

В 2014г. сравнительно низкая стоимость уровня безработицы наблюдается и в муниципалитетах: Божурище (4.1%), Варна (4.2%), Русе (4.7%), Бургас (4.8%), Приморско (5.1%), Несебър (5.2%), Севлиево (5.7%), Чelopeч и Пловдив (по 5.9%), Велико Тырново (6.0%), Аксаково (6.2%), Шумен (6.3%), Белослав, Габрово и Стара Загора (по 6.6%), Лъки и Казанлык (по 6.7%), Лясковец (6.9%) и т.д.

*Закон для стимулирования занятости* дает право занятым лицам, учащимся и пенсионерам регистрироваться в бюро по трудоустройству как *активно ищущие работу лица*. В 2014 г. в бюро по трудоустройству зарегистрированы среднемесячно всего 7411 *ищущих работу лиц* (при 6997 лиц за 2013 г.). Ищущие работу занятые лица составляют 3487 лиц (при 3326 лиц за 2013 г.), учащиеся составляют 1139 лиц (при 1051 лиц за 2013 г.), а пенсионеров - 2786 лиц (при 2620 лиц за 2013 г.). За один год и в трех группах ищущих работу лиц отчитывается рост в целом на 415 лиц (с 5.9%). Больше увеличение ищущих работу лиц наблюдается у пенсионеров - на 166 лиц или с 6.3% и занятых лиц (с 161 лиц или с 4.8%), а при ищущих работу учащихся наблюдается рост меньше как количество (с 88 лицами), но самый большой как относительная доля (с 8.4%). Сохраняется прочная тенденция, типичная

за последние годы, чтобы специалисты доминировали среди ищущих работу занятых лиц (76.5%) и пенсионеров (55.6%), а при учащих логично преобладают лица без квалификации (61.2%).

В 2014 г. в бюро по трудоустройству зарегистрировались и 1112 иностранцев, из которых 807 женщины. Больше половины из них - 576, имеют регистрацию в бюро по трудоустройству до 6 месяцев, а продолжительно зарегистрированные за период больше 12 месяцев составляют 262 лиц. Количество зарегистрированных лиц возрастом более 50 г. составляет 501, а молодых людей до 29 лет - 66 лиц. С основным и ниже образованием зарегистрированы 202 иностранцев, а с высшим образованием - 235 лиц. Зарегистрированные иностранцы из 40 государств, причем меньше всего из России- 613 лиц, Украины - 145 лиц, Армении - 30 лиц.

### 3. ВЫВОДЫ

Чувствительность на рынке труда и на его основных параметров будет усиливаться в будущем и будет испытывать как позитивные, так и негативные от цикличности в экономическом развитии. Открытый характер болгарской экономики предопределяет влияния внешних воздействия, а продолжающиеся процессы реформ в стране предполагают и дополнительные внутренние воздействия на рынок труда. Поэтому усилия политики повысить гибкость на рынке труда следует продолжать, поскольку они являются основным инструментом для смягчения воздействия и для своевременного приспособления. Чем более гибким является этот рынок, тем выше будет его адаптивность к внутренним и внешним воздействиям и тем меньше будет негативных последствий.

Гибкость болгарского рынка труда может развиваться через разнообразие форм трудовых отношении и организации рабочего времени, через введение новых регламентов трудовых отношении, как работа на дому и работа от расстояния и др., но все еще традиционные модели трудовых отношении и стереотипы поведения работодателей и работников преобладают.

Главной проблемой при развитии трудовых отношений является сочетание на гибкости и надежности. До сих пор гибкость болгарского рынка труда развивается более активно в сравнении с надежностью в трудовых отношениях по отношению трудовых договоров, оплата труда и условия труда. В этом смысле дальнейшее развитие следует получить как организацию работы инспекции труда, так и ее эффективность, но также и действия для повышения ответственности работодателей, работников и общественности в целом.

Основополагающим моментом в развитии рынка труда и занятости в Болгарии однако остается этот для формирования последовательной и устойчивой стратегии для экономического развития с ясной визией для структурирования экономики и для спроса труда в среднесрочном аспекте. Деиндустриализованная болгарская экономика предопределяет наступившее изменение в структуре спроса труда в Болгарии и в сегментировании занятости. На одном полюсе находится сокращающаяся высококвалифицированная рабочая сила, а на другом - увеличивающаяся масса низкоквалифицированного труда. Подобная структура рабочей силы трудно бы питала „интеллектуальный” экономический рост и существенный рост экономического развития вообще. Болгария испытывает серьезные трудности в обеспечении качественной рабочей силы специалистов с средним образованием, хорошо подготовленных профессионалов с необходимыми коммуникативными способностями и умениями работать с современными технологиями. Отток специалистов „среднего класса” из страны в дополнение к продолжающейся эмиграции молодых людей показывает не только количественные, но и качественные проблемы с рабочей силой в следующие годы. Продолжающаяся уже несколько лет стагнация в экономике окончится в следующие годы и тогда оживление на спрос труда столкнется с ограничением предлагаемой низкоквалифицированной рабочей силой. Поэтому страна должна решить в кратчайшие сроки два очень важных вопроса, которые находятся вне рынка труда, но непосредственно касаются его: первый о том, как стимулировать создание рабочих мест, а второй - в какие сектора экономики будут создаваться эти рабочие места: в секторах, обеспечивающих высокую производительность и конкурентоспособность, или в традиционных и низких производственных секторах. Решение этих двух вопросов будет определять и будущее развитие в дальние горизонты – перемена к более высокому экономическому росту, подкрепленной производительным и конкурентоспособным трудом, или развитие в рамках существующей низкоэффективной и технологично устаревшей экономической структуры, которая ищет дешевую рабочую силу.

### 4. ЛИТЕРАТУРА

- [1] Terziev, V., Arabska, E. 2014. Assessment of active social policies' impacts on labor market in the Republic of Bulgaria. Социально-экономические и правовые основы развития экономики. Коллективная монография. Уфа АЭТЕРНА 2014. 3-57.
- [2] Terziev, V., Arabska, E. 2015. Bulgarian Experience in Labor Market Development. 18<sup>th</sup> International Academic Conference, 25 August 2015, London. IISES, 710-733.

- [3] Terziev, V., Dimitrova, S., & Arabska, E. 2015. Assessment of active social policies' impacts on labor market in a period of transformation Bulgarian society. *Procedia Economics and Finance* 30 (2015) 890 – 902.
- [4] Оперативни документи на Агенция по заетостта
- [5] Официален сайт на Агенция по заетостта: <http://www.az.government.bg/>
- [6] Официален сайт на Министерство на труда и социалната политика: <http://www.mlsp.government.bg/>
- [7] Официален сайт на Националния статистически институт: <http://nsi.bg>
- [8] Терзиев, В. Арабска, Е. 2015. Активните трансформации в политиките за функциониращ пазар на труда и за заетост. Научна конференция с международно участие „Иновации в образованието“, 25-27 септември 2015 г. ШУ „Епископ Константин Преславски“. Годишник на ШУ „Еп. К. Преславски“, Т. XIX D Педагогически факултет, Научни трудове от конференция, 96-104.
- [9] Терзиев, В. Арабска, Е. 2015. Изграждането на функциониращ пазар на труда в периода на преход на българската икономика. Научна конференция с международно участие „Иновации в образованието“, 25-27 септември 2015 г. ШУ „Епископ Константин Преславски“. Годишник на ШУ „Еп. К. Преславски“, Т. XIX D Педагогически факултет, Научни трудове от конференция, 82-95.
- [10] Терзиев, В. Влияние на активните социални политики и програми в периода на активни трансформации на икономиката в България, Примакс – Русе, 2015.
- [11] Терзиев, В. Предизвикателства пред социалното програмиране в контекста на насърчаването на социалната активност и регулирането на социалното развитие чрез активни политики, Примакс – Русе, 2015.
- [12] Терзиев, В., Арабска, Е. Развитие на функциониращ пазар на труда в България. *Seventh International Scientific Conference KNOWLEDGE FOR CAPABILITIES AND SKILLS*, 4-6 December, 2015, Bansko, Bulgaria. *International Journal Knowledge, Scientific Papers*, Vol. 11/1. 2015, 167-181.
- [13] Терзиев, В., Арабска, Е. Социални политики за въздействие на пазара на труда в България. *Seventh International Scientific Conference KNOWLEDGE FOR CAPABILITIES AND SKILLS*, 4-6 December, 2015, Bansko, Bulgaria. *International Journal Knowledge, Scientific Papers*, Vol. 11/1. 2015, 248-255.

## MARKETING MIX COMPARISON BETWEEN TWO CONTEMPORARY BANKS

Igor Tanturovski PhD

State Commission for Prevention of Corruption – Skopje, Republic of Macedonia

[itanturovski@yahoo.com](mailto:itanturovski@yahoo.com)

Ana Petrovska

Elementary School “Kiril I Metodij” – Skopje, Republic of Macedonia [anaapetrovska@yahoo.com](mailto:anaapetrovska@yahoo.com)

**Abstract:** This research has been conducted without approval of S bank, for comparing their services with those of T bank. The study aimed finding differences between S bank’s and T bank’s services. Within the subject services, the study has aimed towards finding the differences and similarities between the services marketing mix of S bank and T bank. The study also focused on the activities held in order to support the services marketing mix.

The empirical findings were gathered by use their websites, annual reports, telephone interviews and their promotional papers. The data has been analyzed with use of the literature review.

Both S bank and T bank seem to have a highly similar services marketing mix. Small differences were found in marketing research, products and marketing communication. In all these aspects showed that S bank uses a more personal approach than T bank. The research focus has been on the services marketing mix of S bank and T bank in general.

**Keywords:** marketing, marketing mix, services, research, strategy

## МАРКЕТИНГ МИКС СПОРЕДБА ПОМЕЃУ ДВЕ СОВРЕМЕНИ БАНКИ

Д-р Игор Тантуровски

Државна комисија за спречување на корупцијата – Скопје, Република Македонија

[itanturovski@yahoo.com](mailto:itanturovski@yahoo.com)

Ана Петровска

Основно училиште “Кирил и Методиј” – Скопје, Република Македонија,

[anaapetrovska@yahoo.com](mailto:anaapetrovska@yahoo.com)

**Апстракт:** Ова истражување е спроведено без одобрение на С банка, за споредување на нивните услуги со оние на Т банка. Цел на студијата е наоѓање на разликите помеѓу услугите на С банка и Т банката. Предмет на студијата е изнаоѓање на разликите и сличностите меѓу маркетинг микс услугите на С и Т банка. Емпириските наоди беа собрани со користење на нивните веб-страници, годишни извештаи, телефонски интервјуа и нивните промотивни документи. Податоците се анализираат со користење на стручна литература.

Двете банки се чини дека имаат многу слични услуги маркетинг микс. Мали разлики беа пронајдени во маркетинг истражувањето, производите и маркетинг комуникацијата. Во сите овие аспекти се покажа дека С банката користи повеќе личен пристап од Т банка. Истражувањето е фокусирано на маркетинг микс услугите на С банка и Т банка во целина.

**Клучни зборови:** маркетинг, маркетинг микс, услуги, истражување, стратегија

### ВОВЕД

Студијата се однесува на услугите и маркетинг миксот на двете банки С банка и Т банка<sup>147</sup> и ги презентира истражувањата дизајнирани за студијата.

Т банка е една од најголемите банки во Македонија. Нејзин приоритет е фокусирање кон клиентот, помагајќи му да создаде вредност и да ги реализира своите финансиски амбиции со овозможување на индивидуални финансиски решенија кои се релевантни, иновативни и сигурни. Основа во нивната работа е да им пружи на своите клиенти модерни финансиски услуги кои се потребни во современиот бизнис. С банка во својата мисија се фокусира на понудата на финансиски услуги кои најдобро ќе се прилагодат на потребите на клиентите и ќе овозможат висок степен на нивно задоволство.

Целта на оваа студија е да се изработи извештај кој ќе ги потенцира разликите и сличностите на маркетинг микс услугите и можните подобрувања кои банките би можеле да ги направат со цел да ги подобрат своите услуги.

Методите користени во ова истражување се оп – line испитување, панел истражување и секундарни податоци кои се подоцна споредувани. Некои теми ќе се разгледуваат подлабоко додека други ќе се разгледуваат на општо ниво.

---

<sup>147</sup> Банките се означени со почетните букви бидејќи истражувањето е направено без нивно формално одобрување.

### **Стратегија**

Стратегијата претставува план на акции за остварување на поставените цели. За имплементација на една стратегија потребно е да има повеќе тактики. Доколку нашата стратегија е да изградиме бизнис со долгорочни односи со своите потрошувачи, тактиките со кои можеме да ја имплементираме таа стратегија може да бидат давање на дополнителни услуги за редовните потрошувачи, тренинг, долгорочни договори со поинакви цени итн.

Маркетинг стратегијата треба да претставува план на акции за остварување на пазарните цели пред бизнисот. Тие цели ќе ги претвориме во маркетинг стратегија. Ако целите ни се зголемување на продажба од 10% во однос на минатата година маркетинг стратегијата треба да доведе до маркетинг активности кои по исполнувањето ќе овозможат зголемување на продажбата од 10%. Маркетинг стратегијата ќе биде составена од тактики кои го репрезентираат маркетинг миксот.

ЦРМ стратегијата може да биде корисна алатка за управување на односите со клиентите.<sup>148</sup> Во раните стадиуми компаниите формираат бази на податоци за нивните клиенти односно за оние работи кои се од интерес. Овие податоци се користат за да се утврдат пазарните трендови и нивните потреби односно да се подигнат на повисоко ниво односите со клиентите. ЦРМ бара грижливо планирање со цел да има успех. Ако не се посвети доволно внимание на овој дел во планирањето ЦРМ програмата најверојатно нема да успее. Спрема некои истражувања пошироко низ светот, од 1000 директори 74% поради лошото планирање не успеале бидејќи премногу се потпираат на модерната технологија а многу малку на основното бизнис планирање.<sup>149</sup>

### **Маркетинг услуги**

Kotler & Armstrong го дефинираат маркетингот како задоволување на потребите на клиентите. Маркетарот мора да ги разбира потребите на клиентот, да развива производи и услуги кои ги покриваат тие услуги, да ги дистрибуира и промовира тие производи ефективно и тогаш овие производи лесно би се продавале.<sup>150</sup> Тие велат дека компаниите треба да изработат маркетинг микс кој ќе ги задоволи потребите на клиентите во смисол на четирите П, Производ (Product), Цена (Price), Дистрибуција (Place), Промоција (Promotion). Woodruffe во 1995 и Zeithaml и Bitner во 2003 идентификуваат уште три П на маркетинг миксот исклучиво за услугите на маркетингот. Тоа се Луѓето (People), Физичките докази (Physical evidence) и Процеси (Process). Дополнителните П посебно се користат за маркетинг услугите, бидејќи вклучуваат интеракција со клиентот во моментот на купување на услугата. Колку и да се услугите неопипливи, хетерогени и расипливи, спротивно е на производот каде производството е одвоено од потрошувачката, производот е нематеријален, стандардизиран и нерасиплив.

Значењето на маркетинг истражувањето не е променето во последните години. Дефинирањето на маркетинг истражувањето е како систематско и објективно идентификување, собирање, анализа, размена и користење на информациите, со цел, подобрување на процесот на донесување на одлуки поврзани со идентификација и решавање на проблемите и можностите за маркетинг<sup>151</sup>.

Kinpear и Taylor имаат пократка но слична дефиниција на оваа тема. Секако овие автори се сложуваат дека дефиницијата на Американското маркетинг здружение може да се земе како добра и формална: Маркетинг истражувањето е функција која го поврзува потрошувачот, клиентот, и јавноста со маркетингот преку информации, информации кои се користат за идентификација и дефинирање на маркетинг можностите и проблеми; генерира, подобрува и оценува маркетинг активности; ги следи маркетинг перформансите и го подобрува разбирањето на маркетингот како процес<sup>152</sup>.

Маркетинг истражувањето ги специфицира информациите потребни за решавање на прашањата, дизајнира методи за собирање податоци, ги анализира резултатите и нивните импликации. Zeithaml и Bitner опишуваат тринаесет различни типови на маркетинг истражување за услуги. Тие велат дека составот на студии и видови на истражување ќе бидат различни за различни компании бидејќи опсегот на користење на услуги бара богат фонд на податоци<sup>153</sup>.

Со цел подобро сфаќање на маркетингот и неговата што поуспешна примена, формулиран е денес општо прифатен концепт на маркетинг микс. Во прашање е соодветна комбинација на

---

<sup>148</sup> Bryan Foss, Merlin Stone, Successful Customer Relationship Marketing, Kogan Page Publishers, 2001

<sup>149</sup> ibid

<sup>150</sup> Kotler, P. & Armstrong, G. (2008) Principles of Marketing. 12th ed. New Jersey: Prentice Hall

<sup>151</sup> Malhotra, N.K. 2007. Marketing Research: An Applied Orientation. 5th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc.

<sup>152</sup> Kinpear, T.C. & Taylor, J.R., 1996. Marketing Research: An Applied Approach. 5th ed. New York: McGraw-Hill, Inc.

<sup>153</sup> Zeithaml, V.A., & Bitner, M.J., 2003. Services Marketing: Integrating Customer Focus Across The Firm. 3rd ed. New York: McGraw-Hill/Irwin.

инструменти на маркетингот: производ, цена, промоција и дистрибуција (во литературата позната и како 4P- Product, Price, Promotion, Place), кои претставуваат понуда на претпријатието.

Долго цената е сметана за основен инструмент со кој претпријатието влијае на пазарот за своите производи и услуги. Нешто подоцна се почнува со потенцирање на тн. неценовни инструменти на маркетинг миксот, со кои се настојува да се влијае на побарувачката без промена на цената. Ако постои нивна меѓусебна усогласеност, како и усогласеност со барањата на потрошувачите, комбинацијата на инструментите на маркетинг миксот остварува очекуван синергетски ефект.

Потрошувачот е мета на маркетинг микс комбинацијата на сите претпријатија. Тие настојуваат да го пронајдат оној меѓусебен однос на цената, промоцијата, производот и дистрибуцијата, кој ќе влијае на купувачот да ги прифати токму нивните производи. Поради тоа претпријатието мора да ги впрегне сите свои ресурси со цел изнаоѓање на онаа комбинација на 4П која ќе биде подобра од конкурентската.

Слика бр.1: Маркетинг микс



## ЕМПИРИСКИ АНАЛИЗИ

### С банка

С банка им нуди на македонските компании и граѓани широка лепеза на најсовремени банкарски услуги само на чекор од нив. Сублимирано спрема податоците од нивната веб страница, може да се заклучи дека, какви услуги и да пружи банката, главен приоритет се клиентите. На клиентите им се овозможува да создадат вредност и да ги реализираат нивните финансиски амбиции, со овозможување на индивидуални финансиски решенија кои се релевантни, иновативни и сигурни. С банка тежи кон тоа да им помогне на поединци и компании самостојно да учествуваат во економските активности. Поради тоа нивниот примарен бизнис е да пружат најсовремени финансиски услуги кои се потребни за успешно учество во денешната економија.

С банка се фокусира на стратегија на индивидуалните вредности на клиентот. Стратегијата се однесува на истакнувањето на вниманието кон клиентот и услугите. С банка исто така големо внимание обрнува на користењето на ЦРМ (Customer relationship management) и базите на податоци за клиентите. Банката гледа на ЦРМ како важно средство во стратегијата и топ менаџментот ја познава како стратегија. ЦРМ исто така се користи и како алатка за исполнување на целите и другите активности на банката.

С банка ги промовира своите производи/услуги со multi channel стратегија, што значи дека се користат разни видови на канали да се добие добра информација од клиентите. С банка ги користи масовните медиуми како ТВ, радио и печатот за сопствена промоција и промоција на своите производи. Исто така се користи масовно интернетот, преку својата и со реклами на други веб страни. Во овој дел не заостанува ни SMS сервисот преку мобилната телефонија. Во оваа насока С банка се труди да вработува луѓе кои имаат талент и знаење да ги советуваат клиентите а не обични продавачи на производи/услуги. Банката располага со сопствен call service за да можат клиентите во секое време да добијат валидна информација и совет за своите финансии.

### Т Банка

Т Банка е водечка банкарска институција во Република Македонија со постојан тренд на пораст и позитивни резултати од основањето до денес. Банката спаѓа во групата на големи банки и според вкупната нето актива е трета по големина банкарска институција во Република Македонија. Успехот на ТБ се должи на имплементацијата на висококвалитетни стандарди во работењето, модерната инфраструктура на информатичката технологија, успешната пазарна стратегија, како и на професионалниот менаџмент, зајакнати со брендот на доминантниот сопственик. Финансиските податоци за работењето на Т банка се прикажани во согласност со законските регулативи коишто се применуваат во Република Македонија и меѓународните стандарди за финансиско известување (IFRS).



Клучни финансиски податоци врз основа на неконсолидирани ревидирани финансиски извештаи изготвени во согласност со законските регулативи кои се применуваат во Република Македонија.

Грижата за општото добро претставува една од највисоките приоритети во системот на вредности и интегрален дел од деловната политика на Т банка. Таквата определба и одговорно работење се клуч на успехот и темел на растот и развојот на Банката.

Определба на Т банка се базира на унапредување и подобрување на целокупниот квалитет на животот на поединците, семејствата, институциите и организациите во поширокото окружување во кое дејствува преку поддршка на проекти од хуманитарен карактер и од областа на културата, спортот, науката, образованието и заштитата на човековата околина, децата и младите.

Т банка користи повеќекратни комуникациски канали за промоција на своите производи/услуги. Како последен пример што може да се види на нивната веб страница е промоцијата на повисоките каматни стапки кои се нудат за депозити на правни и физички лица. Т банка често користи промоција преку интернет а помалку преку масовните медиуми.

Анализата се фокусира на споредување на сличностите и разликите помеѓу маркетинг услугите на С банка и Т банка. Резултатите од ова истражување ќе се користат во студијата за да се идентификуваат разликите.

Двете банки и С банка и Т банка се фокусирани на стратегијата за индивидуалните вредности на клиентот. Во С банка е вредно за споменување дека ова е направено водено од оперативниот менаџмент што е значаен дел од стратегијата за индивидуални вредности. Тоа значи дека со спроведување на оваа стратегија, двете банки не ги запоставуваат другите стратешки вредности. Има поделени мислења помеѓу оперативците и менаџментот околу импликацијата на ЦРМ како стратегија. Оперативците го признаваат ЦРМ како алатка за помош на клиентите но веруваат дека ЦРМ се користи како стратегија на повисокиот менаџмент, додека повисокиот менаџмент препорачува дека ЦРМ е алатка за тековна стратегија<sup>154</sup>. Во Т банка ЦРМ се препорачува да биде користен секојдневно како алатка и како стратегија на повисоко ниво.

#### Маркетинг истражување

Двете банки вложуваат доста во различни маркетинг истражувања за да ги откријат потребите и желбите на клиентите. Табелата подолу покажува директна споредба на методите на двете банки.

| Споредба на маркетинг истражување           | С банка | Т банка |
|---|---------|---------|
| Решавање на приговори                       | X       | X       |
| Критични студии                             |         | X       |
| Истражување на потребите                    | X       | X       |
| Анкета за односи и сервисно ниво (SERVQUAL) | X       |         |
| Следење на повици                           |         | X       |
| Задоволство од очекуваните услуги           | X       | X       |
| Проверка на процесите                       | X       | X       |
| Пазарно ориентирана етнографија             | X       | X       |
| Тајни купувачи (mystery shopping)           | X       | X       |
| Кориснички панел                            | X       |         |
| Изгубени клиенти                            | X       | X       |
| Идни очекувања                              | X       | X       |
| Истражување на корисничка база              | X       | X       |

Табела 1

Како што се гледа Т банка користи резултати од критични студии што С банка не ги користи. Критичните студии се моќни и силни во откривање на побарувањата на клиентот, особено со фокус кон односот на вработените и да им се дозволи на клиентите да опишат “ најдобра услуга”.

С банка пак користи SERVQUAL истражување, додека Т банка не. SERVQUAL истражувањето може да го оцени квалитетот на компаниските услуги врз основа на сите пет SERVQUAL димензии:

- опипливост
- доверливост
- одговорност
- сигурност и
- емпатија

<sup>154</sup> [http://en.wikipedia.org/wiki/Customer\\_relationship\\_management](http://en.wikipedia.org/wiki/Customer_relationship_management)

Ова истражување исто така може да спореди резултати со учесници, може да ги препознае очекувањата на клиентот, односно да направи идентификација и сегментација на различните потреби на клиентот. Понатаму Т банка е единствена банка што спроведува истражување за очекувањата од услугите на поголемите клиенти. Ова е од помош при работата со поголемите клиенти и како да им останеш посветен. И за крај С банка е единствена што користи истражување на кориснички панел, кој служи за надгледување на промените на очекувањата на клиентите и обезбедување форум за клиентите да можат да дадат забелешки, препораки и евалуација на нови идеи.

Спроведувајќи ги овие мноштво на истражувања се обезбедува вреден поглед кон желбите и потребите на клиентите, но носат и повеќе трошоци. Синергизирана селекција на помалку методи може да донесе исти информации со помалку трошоци. Зависно од расположливите средства и персонал, концентрацијата на неколку методи наместо многу методи за истражување може да подготви подобра изведба во собирањето на податоци.

Двете банки нудат широка лепеза на услуги на своите клиенти. Помеѓу нив има многу мали разлики во врска со услугите што ги нудат. Единствена разлика што можеби е и мое субјективно мислење е дека С банка поголем акцент на своето работење става на граѓанскиот сектор, додека Т банка поголем акцент става на работењето со правни лица. Во делот на интернет работењето повторно би дал мала предност на С банка во однос на Т банка поради достапноста на податоците и прегледноста на нивната веб страна, како и услугите што ги пружаат на своите клиенти да вршат интернет плаќања и преглед на своите сметки во вистинско време.

Двете банки во главно се фокусирани кон давање финансиски услуги и не нудат некои посебни искуства како услуги на клиентите.

Двете банки користат повеќе канали за комуникација со клиентите. Т банка често користи продажен персонал, директна mail комуникација и интернет комуникација но помалку користи mass комуникација, додека пак С банка почесто користи mass комуникација, интернет па и смс за промовирање на своите производи/услуги.

## **ЗАКЛУЧОК**

С банка и Т банка се банки чиј фокус на работење е свртен кон клиентот. Ова се забележува низ многуте аспекти на нивните маркетинг активности и услуги. Двете банки имаат многу повеќе сличности во однос на маркетингот и на пружените услуги во однос на мислењето кога ова истражување започна. Малку разлики се појавија како резултат на истражувањето и тоа нема некое сигнификантно значење во целокупната анализа. Сличностите помеѓу двете банки посебно се забележуваат кога се поредуваат нивните стратегии. Двете банки се фокусираат на приватноста на клиентот како стратегија од вредност, која особено гради вредност во услужни компании, како банките, каде клиентите ги оставаат на чување своите финансиски средства.

Методите за истражување кои ги користат банките се идентични со поголем нагласок на една или друга метода, но големиот број на методи за истражување може и да ја намалат нивната ефективност.

С банка изгледа дека инвестира повеќе во иновации и развој на производи/услуги но тоа може да е привидно бидејќи повеќе се користат мас медиумите за маркетинг и тука треба една подлабока анализа.

Ценовната политика која ја водат се базира на три методи и ги користат и двете банки.

Големите сличности на двете банки произлегуваат од фактот што нудат финансиски услуги што се прилично хомогени, а и двете банки имаат слична стратегија што има дава белег и позиција на еден вид маркет лидери.

## **Ограничувања**

Најголем дел од ограничувањата кои се однесуваат на ова истражување е недостатокот на непосреден контакт со менаџментот и достапност до нивните размислувања и планови за развој. Исто така како ограничувања може да се земе и литературата која е користена, посебно од англиско говорно подрачје и неможноста да се пренесе во оригинал на македонски јазик. Најголем дел од мислењата во врска со производите и маркетинг миксот на двете банки се објективни и субјективни мислења и веројатно би можеле да бидат во одредена мерка дискутабилни.

## **Користена литература**

[1] Aaker, D.A. & McLoughlin, D., 2007. Strategic Market Management. EU ed. West Sussex: John Wiley & Sons, Ltd.

[2] Churchill, Jr., G.A. & Iacobucci, D., 2005. Marketing Research: Methodological Foundations. 9th ed. Mason, Ohio: Thomson South-Western.

[3] Covey, S.R., 1999. The 7 Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change. Rev ed, London: Simon & Schuster Ltd.

- [4] Foss, B. & Stone, M., 2001. Successful Customer Relationship Management: New thinking, new strategies, new tools for getting closer to your customers. London: Kogan Page Ltd.
- [5] Kinneer, T.C. & Taylor, J.R., 1996. Marketing Research: An Applied Approach. 5th ed. New York: McGraw-Hill, Inc.
- [6] Kotler, P. & Armstrong G., 2008. Principles of Marketing. 12th ed. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc.
- [7] Malhotra, N.K. 2007. Marketing Research: An Applied Orientation. 5th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc.
- [8] Treacy, M & Wiersema, F., 1997. The Discipline of Market Leaders: Choose Your Customer, Narrow Your Focus, Dominate Your Market. Exp ed, New York: Perseus Books Group.
- [9] Zeithaml, V.A., & Bitner, M.J., 2003. Services Marketing: Integrating Customer Focus Across The Firm. 3rd ed. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- [10] Goett, P., 1997. Mission Impossible. Journal of Business Strategy, Vol. 18 No. 1,
- [11] Jozeph L. Bower, 1991. Selected Readings, The Craft of General Management. Harvard business school, Boston, Massachusetts.
- [12] E. Raymond Corey, Marketing Strategy – An Overview. Harvard business school, Boston, Massachusetts.
- [13] Нада Секуловска, Марика Башеска – Ѓорѓиевска, Татјана Петковска – Мирчевска, 2003. Маркетинг Истражување Преку Интернет. Универзитет Св. Кирил и Методиј, Економски Факултет, Скопје.  
Интернет
- [14] [www.pretpriemac.com/articles/](http://www.pretpriemac.com/articles/)
- [15] [www.wikipedia.com/marketing mix](http://www.wikipedia.com/marketing mix)
- [16] [www.stb.com.mk](http://www.stb.com.mk)
- [17] [http://www.stb.com.mk/docs/GIzvestai/Annual\\_report\\_2008.pdf](http://www.stb.com.mk/docs/GIzvestai/Annual_report_2008.pdf)
- [18] [www.tb.com.mk](http://www.tb.com.mk)
- [18] <http://www.nlbtb.com.mk/upload/pdf/NLB%2020Godisen%2020izvestaj%20202007-final.pdf>

**BUSINESS PLAN FOR INVESTMENTS FINANCED BY PRE-ACCESSION  
ASSISTANCE FROM THE EU IN MACEDONIA FOR IPARD RURAL  
DEVELOPMENT FUNDS**

**Maja Pehcevska**  
mateamaja@yahoo.com

**Introduction**

**IPA – Pre-accession assistance of the EU in the Republic of Macedonia as an additional source of investment funds**

In 2006, the Council of the European Union (EU) established the Instrument of pre-accession assistance to EU candidate-countries and potential EU candidate-countries<sup>155</sup>.

The regulation was adopted in order to improve the efficiency of the external assistance of the Community. This regulation provided a new framework for programming and deploying assistance to EU candidate-countries and potential EU candidate-countries. The present instrument is one of the general instruments which directly support European external policies of assistance.

According to the regulative, the assistance to EU candidate-countries and potential EU-candidate-countries is meant to be aimed at supporting their efforts to strengthen:

- Democratic institutes and the rule of the law,
- Reform of public administration,
- Implementation of economic reform,
- Respect of human and minority rights,
- Promoting gender equality,
- Supporting the development of civil society and development of regional cooperation, reconciliation and reconstruction, as well as contributing to a sustainable development and poverty reduction measures in these countries.

To implement the Regulation (EZ) no.1085/2006 of the Council of implementing instruments of pre-accession assistance (IPA), the Commission of European Communities adopted the Regulation no. 718/2007 on June 12<sup>th</sup> 2007.

**Beneficiaries**

The regulation applies to EU candidate-countries: Croatia, Turkey and Macedonia; as well as potential EU candidate-countries: Albania, Bosnia & Herzegovina, Montenegro and Kosovo.

The Community assists these countries in their compliance with European Union standards and policies by awarding them resources from the EU funds, specifically IPA.

The assistance is programmed and implemented according to the following components:

- I Transition assistance and in institution upgrading;
- II Cross-border cooperation;
- III Regional development;
- IV Human resources development;
- V Agriculture and rural development.

**1.2. Methods of financing**

The financial aid is paid on the principle of co-financing the total eligible cost for co-financing amounting to 50% of the value of the eligible cost under the agreement of using resources from IPARD funds<sup>156</sup>.

According to the IPARD Program 2007-2013, the amount of eligible costs for co-financing (grant) is limited, based on the estimated value of the amount of eligible costs for investments by sub-measures, **the lowest and highest value of eligible costs for co-financing for individual measures:**

A) For **measure 101** – Investments in agricultural holdings for their restructuring and upgrading to the standards of the European Union, the lowest value of eligible costs for co-financing amounts to **5.000 euros** in Denar equivalent in order to conclude an agreement for the use of funds, and the highest value of eligible costs for co-financing amounts to:

---

<sup>155</sup> Regulation (EZ) no.1085/2006 of the Council of implementing instruments of pre-accession assistance (IPA)

<sup>156</sup> IPARD Program2007-2013

-less than **200.000 euros** in Denar equivalent on the day of the contract's signing, for investments in compliance with the EU standards of environmental protection, public health, animal and plant health and occupational safety.

-less than **400.000 euros** in Denar equivalent on the day of the contract's signing, for investments to adapt the whole agricultural economy to EU standards.

**B) For measure 103** - Investments in processing and marketing of agricultural and fishery products to their restructuring and upgrading to the standards of the European Union, the lowest value of eligible costs for co-financing amounts to **15.000 euros** in Denar equivalent, and the highest value of eligible costs for co-financing amounts to:

-less than **400.000 euros** in Denar equivalent on the day of the contract's signing, for investments in compliance with EU standards,

-less than **800.000 euros** in Denar equivalent on the day of the contract's signing во денарска проти, for investments meant to adapt to whole production capacity to EU standards,

-less than **3.000.000 euros** in Denar equivalent on the day of the contract's signing, for investments intended to open new poultry slaughterhouses which are in line with EU standards.

**C) For measure 302** - Diversification and development of rural economic activities, the lowest value of eligible costs for co-financing amounts to **5.000 euros** in Denar equivalent to conclude an agreement to use the resources, and the highest value of eligible costs for co-financing amounts **200.000 euros** in Denar equivalent on the day of the contract's signing.

The first Public call for supplying the financial aid requests from the fifth component of the Instrument for pre-access assistance for rural development (IPARD Program 2007-2013) was published on 23.12.2009. So far, there have been four other calls for supplying the financial aid requests from IPA's rural development component.

The rules for using the IPARD Program 2007-2013 resources require potential users to sign a contract with the Agency of financial support for agricultural and rural development, as well as to implement the approved investment with previously arranged terms. The control and supervision of the contract is done by authorities from the Agency and relevant institutions in the Republic of Macedonia for the management, implementation and control of IPARD.

The procedure of using financial aid from the IPARD Program 2007-2013 is set out in the Regulation on the procedure of using financial aid for rural development measures financed by the fifth component of the Instrument for pre-accession support for rural development of the European Union ("Official gazette of the Republic of Macedonia no.112/2009).

## **2. Business plan for investments financed by pre-accession assistance from the EU for the Republic of Macedonia for rural development – IPARD funds as the basis for planning and evaluating investments**

The business plan is usually drafted to attract capital investments, loans or grants. Financial aid is a grant (donation, irreversible resources) which is received by the IPARD Program 2007-2013.

To apply for financial aid, the applicant needs to possess an array of required documents, as well as a sound business plan. That is the deciding criteria for granting the investment.

The business plan administered needs to satisfy all requirements and prerequisites of the IPARD Program.

To assemble a successful business plan, it's necessary to gather reliable information and have a well thought-out idea.

The basic concept of the IPARD Program is designed to the convenience of all applicants.

The following business plan concept has been selected for the IPARD Program:

- Summary of the business plan
- Marketing aspects of the investment
- Description of the planned investment
- Investment time schedule
- Location analysis
- Financial analysis
- Summary and conclusion

The website of the IPARD Agency ([ipardpa.gov.mk](http://ipardpa.gov.mk)) has published an "excel" model for the preparation of business plan annexes with all the necessary formulas. This eases the preparation of all necessary tables and calculations which go with the business plan.

The completed calculations are to be copied to a CD and submitted as an attachment to the hard copy of the business plan. The data in the business plan must be consistent with the data used in the calculations in the electronic version.

The applicant must number, sign and seal every page of the business plan (individuals are not required to seal the pages).

### **3. Summary**

Decisions made for IPARD investments are based on the information and data contained in the applicant's business plan.

Adequate investment planning is crucial to achieving the objectives set by the IPARD Program, which is implementation of projects to improve the competitiveness of agricultural production and the agro-food sector by adapting them to European Union standards, achieving a sustainable environment, as well as socio-economic development in rural areas through increased economic activity and employment opportunities.

### **REFERENCES**

[1] Regulation (EZ) no.1085/2006 of the Council of implementing instruments of pre-accession assistance (IPA)

[2] IPARD Program2007-2013



## **KOSOVO IN CONDITIONS OF GLOBAL FINANCIAL AND ECONOMIC CRISIS ON THE NATIONAL AND INTERNATIONAL LEVEL**

**Afërdita Shabani, MSc**

**Abstract:** During economic development in the world economic crisis have appeared more which have different dimensional which have taken of a time broader character and have reached crisis proportions worldwide.

Crises most popular economic around the world were, 1825 in the UK, 1836 is displayed again in the UK and has reached the US, the 1848 crisis has emerged in Europe, and after about 10 years ago appeared in the US. While the 1930 crisis is the biggest crisis known until then, but now appears to 2012 economic crisis which took the character of the global recession. In this case the treatment center are 1930 and this crisis of our day . Here we will discuss economic development in these two periods of greatest crisis, we will focus on promoting the causes of these crises, namely their impact on the banking system, a system of crisis as the main factors in the market economy.

This will give even more to scientist's opinions economist and also the role of domestic and international financial institutions in the context of the prevention or elimination of consequences of the crisis such as the Forum Davos World Economic Bank, G-20, IMF, European Bank, the United Nations, International Lab our Organization (ILO), etc

**Key words:** Crisis, Global, Economic, Kosovo.

### **Introduction**

We should note that Kosovo has been affected or will be affected by the crisis is making an effort to present some factors of economic development in Kosovo, are presented premise of the effects of transition from one economic system centralized in that the economy show including the privatization of the former system that traces the emergence of serious unemployment.

From 1929 to 1933, in the US, the crisis has caused increased unemployment from 3% to 25% and the national income halved approx. Consequently, it is interrupted by the construction sector and in particular that of housing, as many families have lost their homes and apartments. Demolition Stock Exchange in 1929 and has become a symbol because of further economic decline.

The depth of the recession of 1929-1933 was unprecedented crisis in the history of the US economy. Now the main problem was the inability of the economy's continued full recovery following the end of its fall.

Recessions were due to wrong decisions based on faulty predictions, and quickly change the course of their mistakes until corrected. Cure improvements were made, was supposed to begin reviving the economy by raising levels of product and revenue to new levels.

The deterioration of the economic position, especially in the agrarian sector created "atmosphere of fear" and urged greater cash withdrawal from banks, creating panic in the banking system in the 1930s. For a while FED (Foundation for the development of entrepreneurship) did not take nothing, seeing how the banks are emerging one after the blockade other. Key fed inaction is mainly misinterpretation of his officers which would be a negative effect bankruptcy of banks in money supply and economic activity.

At this stage, small banks bankrupt and here the most influential role in the banking system had the great bankers who disagreed with the operation of small banks and bankruptcy wanted.

The period 1930 - 1933 was the worst period in the history of the US economy. Up to 1933 more than a third of operating banks in the US bankruptcy.

Federal Reserve system have been completely inactive during the exoneration of banking system and have not played their role when the lender was a need to prevent them exoneration.

Bank of the Federal Reserve of New York, in 1928, part of the sled was part ruling in the Federal Reserve System, committed to the program of purchases in the open market, in order to ensure sufficient reserves to the banking system when there are any vibration banks. However, other Participants of the Federal Reserve System who were very strongly opposed to the view of the Federal Reserve Bank of New York and voted against. Scientists and the economy have written about the "causes" of the Great Depression, they did not have a simple answer. Many economists weigh bad coincidence of events, after an acceleration in the 1920s, investment opportunities have evaporated; consumers decided to reduce costs and repay loans; panic, the nation embarked on a path of protectionism; and the Federal Reserve System responded with tightening policy, not liberation. Or to economic crisis of the Great Depression years of 1929-33 was due to a change in the social context, the that in turn, influenced the thinking of economists in the market.

### **The world in the end of the 2008 crisis**

In 2008 he reached the conclusion that the world has entered a global crisis more specific areas including: financial crisis, monetary crisis, food crisis, energy crisis etc.. For first time in our modern time and industrial revolutions that the world faces a crisis with so many disturbing problems . Economists, politicians, scientists



and representatives of civil society were convinced that the response and exit from the crisis cannot be an individual or for different countries or regions of the world, nor partial to separate its elements. But it should be analyzed, studied, accepted and explained the true essence of the crisis.

Many experts and analysts the crisis of 2008 compare to the Great Depression of 1929-1933's, they predicted that this crisis will last until 2009 and 2010. In the months from June to July 2008 US announced startup crisis in mortgage loans based on forecasts and gave impacts that will have on the financial stability of borrowing through mortgage . Its period 2001-2005, it has increased significantly. In this period banks had a good liquidity and offer loans with very low interest rates, but housing prices high, so American banks had offered mortgage loans with favorable conditions, with a relatively high risk. This type of credit was around 25% of total loans in late USA. In starts changing interest rates for these loans which consequently will be more expensive and difficult return for loans taken cyst, while this phenomenon was associated with decline house price pledged as collateral. Such a situation of limited possibilities of borrowers to sell their homes to repay the loan . As a result, increased loans to banks USA . So many non-US banks began to convert their euro deposits in dollars to meet certain requirements in the currency markets. This form appeared to be successful until the appearance of the crisis and as a result had negative effects on the market of securities which stood on the interbank market in the form of lack of liquidation. Devolvement rapid and significant stock exchanges of New York, the Tokyo, London, Milan, Amsterdam etc . They disrupted international financial markets. Bank Lehman Brothers marked the beginning of a new global crisis through bankruptcy thanks. After the bankruptcy of the bank, the bank markets, but also in the facial panic began, which caused a chain reaction and loans linked to Lehman were the first Brothers in began chapter ad's status.

This was affected the most productive enterprises and the shock was felt throughout the global economy. The tremors of the financial markets hit hard dollar which started depreciation rapidly in proportion to the euro by quire to a predicament the US economy. The IMF praised 1000 billion losses from this crisis.

Group of economists, financiers, sociologists and historians, the current crisis as something of extraordinary and multiple . They consider that until now the world economy is not never seen such a great aggressiveness in financial markets and raw materials, we are facing the biggest crisis of the late 20th and early 21st century.

As regards the group of countries of Central and Eastern Europe, and they are already converted to the rules of market economy and world market . So now we find ourselves in front of a variety of stakeholders whose interests are divergent with each other. Western powers have not already opportunity to follow or dismiss others as did the cost of the crisis in the years 1929-32 by lowering prices. of raw materials.

What is happening to the US economy and the European one is judged that has a direct impact on the Chinese economy, Japanese, Indian, Russian, Brazilian, etc. The decline in purchasing power in the US in a crisis directly affects Chinese or Indian exports, the reduction of revenue from Russia's oil exports, the reduction of Brazilian exports of bio-energy, etc. Products and financial markets and the actions of the banks should be more transparent, verifiable steps, to reflect accurately report their balance sheets and bank accounts.

The fact best known for major depression is the failure of the stock market. From September 1929 to June 1932, the market fell by 85%, which means that shares worth \$ 1,000 at the peak of the stock market worth only 150 dollars in the lowest point of the market in 1932. Depression and bankruptcy the stock market so almost as popular thought the same thing. In fact, the economy began to decline in August 1929, before the collapse of the stock market and the decline continued until 1933.

#### **World Bank in global crisis management economic and financial**

The World Bank focuses on improving development outcomes in creating accountability and efficiency continued growth. World Bank as the pivot of the global economy will improve its legitimacy, efficiency, effectiveness and accountability, and further expand its cooperation with the UN and the IMF, with other development banks multilateral donors, civil society and foundations , which have become more and more development players important. Since the establishment of the World Bank in 1944 by 44 members (countries) while today there are about 186 countries, where under the jurisdiction of the world changed a lot thanks to this day .Now the international economy needs a World Bank Group that represents the international economic realities XXI century.

#### **International Monetary Fund in overcoming the global financial crisis**

International Monetary Fund demands for tougher intervention in the crisis and urges that the G-16 group of euro zone budget cuts implemented, otherwise risks facing the risk of an erosion of confidence in financial markets. The insistence of this fund is made at a time when Germany adopted austerity measures and European finance ministers gathered in Luxembourg to discuss the debt crisis. By 2014, the German state should save up to 80-90 billion Euros. Cuts in Germany are provided mainly in the social sector, in the enterprises and in the administration of the country. Economy will participate in the financing of the current crisis through a series of measures, such as removal of privileges in the energy sector, a tax for flights departing from Germany, via a tax for enterprises and spill the dividend railway "Deutsche Bahn" in the ark of state.

This international institution further estimates that unemployment is projected to grow and difficulties in the banking sector, consumption and investment will remain scarce.

In the period 2010-2014 the IMF envisages growth of the world economy, but with lesser pace compared to the growth before the financial crisis. According to the IMF, economic growth in Asia will be China which will achieve the growth rate to 9%. While the United States that were the main driver of the global economy", next year is expected to have modest growth of GDP of 1 to 1.5%, so an increase modestly will also have key members of the EU. The level of development to other members of the group of eight leading economies (Japan, Germany, France, United Kingdom, Italy, Canada and Russia) this year will be negative.

The IMF has moved creating a mechanism for short-term liquidity, through which powerful political states can withdraw funds up to five times more than their quota, without conditions. This mechanism involves complicated application process through which they were willing to spend only Mexico, Poland and Colombia. IMF resources are limited. But after tripling its resources, this rationale no longer exists. The third role of the IMF is macroeconomic oversight. G20 has suggested that the Financial Stability Board (FSB), composed of national supervisory authorities should take the lead in this regard. Financial sector IMF-World Bank should only play a supporting role.

IMF with its universal membership is representative and has a larger expert staff. Financial markets and institutions with global action field need a microfinance regulator. The reason may be that state politicians do not trust the IMF, given that she missed the global financial crisis. Fund must repay their trust.

#### **UN in the wake of the global crisis**

UN responds to changes in change. In countries within this UN will discuss the possibility of new findings from Meeting this organization. Among other things, it said that the global crisis may have an effect and the donations given by donors, but what is more important, according to her, is the fact that all work to access the "One UN" to help countries Europe's the south-east.

This organization has estimated that the global economy is facing the biggest recession since the great depression.

UN had provided the world economy to shrink by 0.4% as a result of the crisis in developing countries especially in the US and in Europe.

UN calls for increased funding of the IMF and World Bank, for a greater coordination of international policies, particularly with regard to exchange rates, and a reform of the system of financial regulation. The UN estimates that developing countries need mechanisms to mitigate the damaging effects of volatile capital increase and the price of goods, including additional funds during outages, when private funds are likely to be exhausted.

Ban Ki-Moon, Secretary General of the UN, said that the economic and financial crisis has started to feel the United Nations. He insists that Member States of the UN, to fulfill the promises made to development aid.

#### **According to the Report of the EBRD, lowered economic forecasts for 2009, the expected weak recovery in 2010**

The economies of Central and Eastern Europe are expected to contract by an average of 6.3% in 2009 after a strong reduction of production in the first half of the year, today praised the European Bank for Reconstruction and Development (EBRD).

Signs of positive growth in the third quarter of 2009 shows that the recession is now bottoming out in many countries of the EBRD region. However, any upturn in 2010 is likely to be fragile and patchy.

The EBRD's Transition Report 2009, shows that there are opportunities that are important differences between countries' economic growth in 2010, with an average growth rate of 2.5 percent for the region.

"It is also clear that the social costs of the global economic crisis are likely to be felt only in the beginning of next year, when corporate bankruptcies and unemployment will continue to rise. Also, economic growth over the medium term in the EBRD region-t likely be below the trend experienced over the last decade." - Said Erik Bergdorf, EBRD Chief Economist.

Some of the factors restraining growth in 2010 include the subdued pace of market recovery in exports (particularly in the euro area) and continuing tight credit conditions, as banks continue gradually to shrink their assets in the region as lending to households and firms small continues to be constrained by rising bad loans.

Albanian economy is expected to grow by about 3 percent in 2009, down from growth of 6.8% in 2008.

Following a further slump expected in the second half of the year, the economy is likely to recover in 2010.

Peter Sanfey, economist EBRD South Eastern Europe said that the effect of the global crisis in Albania has been restrained, primarily thanks to the system relatively strong banking is well developed in recent years and limited exposure to the Albanian economy to international markets.

#### **Negative forecasts for Slovenia and, Hungary, Croatia and Serbia**

The European Bank for Reconstruction and Development (EBRD) forecasts for 2013, the Albanian economy recovery, with growth expected to reach 1.3%. According to the EBRD, Albania continued to grow faster than

other countries in 2011, but experienced a slowdown in economic activity in the second half of 2011 and early 2012 mainly due to the weak performance of major markets, Greece and Italy.

Strong ties of trade, investment and remittances to these countries limited the growth in countries in the next, while the public debt is at the level allowed by law of 60% of GDP, limiting the scope for fiscal maneuver. According to the latest quarterly assessment of the bank in the Region Economic Outlook report - growth in the transition region is expected to fall by 4.6% in 2011 to 2.7% in 2012 before growing modestly to 3.2% in 2013. The downward revised forecasts for Slovenia and , Hungary, Croatia and Serbia, all of which are still in recession. Croatia and Serbia modest growth is expected to return next year.

#### **Euro zone and IMF agreements for Greece**

Euro zone finance ministers reached an agreement with the International Monetary Fund to reduce Greece's debt and the country to give financial aid to avoid the risk of bankruptcy.

European Central Bank welcomed the agreement, saying it would "reduce uncertainty and increase confidence in Europe and in Greece."

European Troika, the European Central Bank, the IMF and the European Commission have agreed twice to help Greece, pledging to give a total of 240 billion Euros in loans, of which this country has so far received about 150 billion euro.

In exchange for these loans, Greece has had to implement a series of tough financial measures.

The main objective of the aid program is to improve the economy of Greece, it reaches the point where it can function independently for the debt taken.

#### **Reviving the economy**

Most developed countries of the world declared in Bussan, South Korea, the world economy is recovering faster than expected, but there is still big challenges ahead, including the volatility of international markets and ensuring economic development.

In its final report, they expressed or agreed to a more effective control of banks and other financial institutions, as well as the reduction of budget deficits. According to the chief finance large budget deficits must be cut. In their statement they said that the financial sector should provide a fair and substantial contribution to future rescue packages. Regarding those countries, regulation and oversight of the financial funds, credit agencies and financial practices fjer demanded more transparency. IMF forecasts 2010 -s, provides up to 4.2% global growth in a year. This, given the level of the financial crisis, the rise is very good. Economic revival, for its part, has helped the financial pain relief that the global economy.

#### **Increase record Unemployment in the euro zone and the consequences of the crisis.**

The number of unemployed in the euro area as a result of the economic crisis, according to Euro stat increased at the rate of 11.5% in the past 12 years. As announced Statistical Office Euro stat, in November 2009 the unemployment rate without seasonal influence grew 10%.

A premature suspension of concessional measures can delay for years the renewal of jobs in EU countries European. In EU countries by 2008, they lost 6.1 million jobs. Based on data from the ILO if appropriate measures are not taken and if their application is extended further, the EU, 40 million people could lose their jobs.

In the euro zone, the jobless are now nearly 16 million, while the unemployment rate is the highest since 1999. The State of Spain has the highest number of unemployed among the member states of the European Union.

According to ILO, International Labor Organization, the labor market for young people has been favorable until 2007. In the bulk of the region's unemployment rate was at Rained. With the onset of the economic crisis in recent years, the ILO in its report states that the number of unemployed youth increased by an average of 200 thousand per year, what means that now this number reaches in 2009 to 6.7 million without work.

The ILO report shows that youth unemployment is higher in developed countries and those of Central and Eastern Europe that are not members of the EU.

The weakening of the European economy

Italian Bank 2010 was marked by a record level of public debt, which amounted seen billion Euros in 1812, or 118.4% of gross domestic product Italia, what means that the economy has declined considerably, so this fall It appears in the UK, where they are cut forecasts for economic growth.

Between European Union finance ministers agreed on the severity of the budget rules of the Member States following the financial crisis. Here had criticisms that EU leaders have reacted late to intervene position of the euro, and from here it appears that in the future react quickly so that a coin in the euro area does not suffer strokes.

Euro zone member states have agreed to these main objectives: greater budgetary discipline, finding ways to reduce divergence race between Member States, the establishment of a mechanism for effective response to the financial crisis in the future.

Euro zone economic situation continues to deteriorate. This was stated by Euro stat after the publication of statistical data.

According to Euro stat, in the 2nd quarter, GDP in the euro area decreased by 0.2% compared with the first quarter and decreased by 0.4% compared to a year ago.

Among member countries, Portugal has suffered the largest decline, while Germany and France have performed better than expected.

In June, according to Euro stat, industrial production decreased by 0.6% compared with May and registered 2.1% decline compared with last year.

### **Kosovo in conditions of economic crisis**

The state of Kosovo is now facing many social and economic problems as problems of a state of war with newly emerged from destruction consequences in the economy as well as in People, including ineffective governance, weak judiciary and widespread corruption. Besides these problems are exacerbated by the global economic crisis, which has affected foreign direct investment and remittances. BPB marks reduction, economic decline has been 4.4% in 2009, from 5.8% in 2008. GDP depends largely by government spending, which increased 39% from 2008 to 2009 and represented about 14 % of GDP in 2009. the same year donor funding amounted to 7.5% of GDP. Kosovo import almost all consumer goods and materials for reconstruction after the war of 1997 KLA 1999. More than thirteen years later, the problems in trade balance continue to be present.

The deficit was 37% of GDP by 2009 and exports represented only 10.3 per cent of imports and only 6% of GDP in 2009. Over the past year there has been a steady decline in remittances, private loans and direct investment external, which have come down from 350 million Euros in 2008 to 250 million Euros in 2009.

Foreign debt is increasing. The minimum cost of the energy sector is 3 percent of GDP on an annual basis. The Government of the Republic of Kosovo is the funded the construction of a highway linking the country with Albania and debt may rise as a result of high costs, uncertainties and other dealing with the scale, duration and level of donor support to the concession. Kosovo part of the Yugoslav debt is an additional burden. Unemployment is high, more than 40% of Kosovo's are unemployed. The unemployment rate for persons aged 15 to 25 years is 70.5%. Of these 96.3% have never had a job. About 30,000 people enter the labor market every year and do not have any employment opportunity. In 2009 the country had poverty level, which amounted to 45%, with 15% living in extreme poverty. The Republic of Kosovo is the poorest country in Europe, with average annual income per capita of only \$ 2,500. Doing business is difficult, Kosovo is ranked 113th by the World Bank Doing Business 2009.

The negative trend of lending commercial banks followed instead. Besides reducing profit, it added the percentage of poor or non- performing loans. Thus, unlike non- performing loans since 2009, when they were at the rate of 3.4% this year (2010) amount to 4.9% of the quotas of the total loan portfolio in the banking industry. However, unlike the bad loans, lending continued to grow though not with the same trends as in previous years. Credit portfolio of the banking industry in October 2009 recorded an increase of 15% compared to January 2009, or 16.5% compared with October 2008. The banking system has always lending growth, albeit more smaller than in previous years.

The main indicator to increase the percentage of bad loans and reduced credit growth are economic crises which have affected the purchasing power. Banking activities have decreased both in terms of collecting deposits, both in terms of lending. Banks are obligated to maintain the credit portfolio of loans disease pandemic, reduce lending activities to entities that need tools. Banks in this stage of the risks usually create more restrictive lending policies. This situation further exacerbates the business activity and adds more opportunities and a lack of support for liquidity: banks to charge even more business with additional resources, and businesses are forced to close and go bankrupt. It is estimated that CBK does not report to the impact of the crisis in the banking system.

Although representatives of the Central Bank often insofar for a sound bank with a loan portfolio evil of just over 3%, the circumstances in which they operate and how they carry out their activities, businesses have argued for a condition economic financial now being published with the alleged increase of bad loans at 4%. Still, this percentage is much higher and unfavorable. The relationship between business performance and the performance of banks is proportional and worsening financial and commercial businesses is reflected in the deterioration of the financial and commercial banks.

The amount of loans in the banking system at the end of November 2009 amounts to 1 billion 277 million euro. By Kosovo's Central Bank said that compared with the same period last year, the amount of loans increased by some 9.9%, while the growth trend is weaker than in previous years.

The total amount of deposits in 2009 was 1 billion 652 million Euros compared to the same period of 2008 was 19.6% higher. Passage of the recession in the West will reflect positively on Kosovo. This can be felt primarily through institutions operating in Kosovo, but also exposure to Western markets, such as banks, but also by increasing the appetite for investments with a higher degree of risk, it is classified Kosovo.

The creation of financial markets in Kosovo must be viewed in the context of the creation of financial markets

in Albania. In this case, the Albanians must continue to work hard towards economic integration. Thus, the creation of scholarship and the necessary structure for capital markets seem more affordable and more promising results. Why not just have one stock, which covers all companies within the range ~ Albania and beyond, for example, knowing that it would be more effective.

Transfer of economic recession, may have impacts in Kosovo, but the impact in Kosovo could be delayed as well as the effects of the economic crisis.

Kosovo is seen as a potential for investment from abroad and economic stability of Europe normally means - economic stability of climates which are important in that market.

### **Conclusions and Recommendations**

The global financial crisis of this century included a large part of the countries of the world.

This result showed inflation, reduce consumption, incidence of poverty in many countries were closing job, bluntly investment stagnation of economic slowdown. Urgent measures in response to the global levels of anti-crisis international institutions such as World Bank, IMF, G20, the Davos Forum, the UN began to appear signs of improvement and stop the trend of development of unemployment. However it is still not considered a risk to repeat overcome the financial and economic shocks.

Measures that are taken by these international bodies are:

assistance to banks by the state budget reserves,

assistance of developed countries given for recovery countries hit by the crisis, reducing the budget deficit of certain countries, the creation of easing policies related to loans for small businesses - the combination of the implementation of economic policy measures intervening state in various sectors of the budget balance and the trade balance improvement.

### **Recommended**

- To review and improve fiscal policy, customs, financial, banking, etc.
- Since long-term economic policies oriented towards a new equilibrium, macroeconomics, in the implementation of sustainable and stable investment.
- Creating conditions and tax breaks for small businesses.
- The possibility of raising taxes to 1% in those capitals came Adults,
- Creation of insurance fund and solving the problems of politics Health.

Kosovo's economy needs to focus on these activities

-To Focus on the rational use of natural resources, energy in energy, mineral industry and in the water.

-To Allocated funds and subsidized manufacturing industry, agriculture, animal husbandry etc.

-To Encourage the implementation of policies and strategies to promote foreign investment in the manufacturing sector and tourism.

-To Become fiscal policy reforms, customs, banking, financial, in order to use the tools of remittances in order to open new jobs work.

### **Literature**

[1] Paul Krugman - The Return of Depression on Economics, York, in 1999.

[2] Todd G. Bucholz, "Ideas live from dead economists", ISP & DAY 2000 Tirana

[3] Çuçi Leontiev "History of Economic Thought", Tirana

[4] Prof. Dr. Myslim Osmani, "Economic Encyclopedia", Tirana 2004 "Adrian Civici" Globalization ", Tirana 2009

[5] The World Bank-Report no. 53185-XK

[6] Paul Heyne, "economic way of thinking, Tirana 1994

[7] Miladinovski Sreten, "ekonomija svrtena kon marketing" Mikena Bitola 2006

[8] Olivier Blanchard "Macroeconomics", Mate, Zagreb 2005

[9] Report of the Central Bank of Kosovo 2009/10, 11.

[10] Annual Report of the Ministry of Finance of Kosovo 2010/11

[11] John Kenneth Galbraith "History of economy", Tirana 2004

[12] Microfinance Handbook, An Institutional and Financial Perspective, World Bank, 1999

[13] Profile and competitive hinterland of SMEs in Kosovo, survey, Reinvest 2010

[14] Profile and competitive hinterland of SMEs in Kosovo, survey, Reinvest 2010

[15] Agency for Reconstruction / World Bank / Reinvest, 2010,

[16] Feasibility Study Kosovo Housing Loan Programmed (Final Report), the European Agency for Reconstruction, 2010

- [17] Financing Code of the best Practices in South Eastern Europe: Case of Albania, Sofia, 2001
- [18] SME Financing in Bulgaria: Case Study, Sofia, 2010
- [19] South Eastern Regional SME Finance Initiative, 2010
- [20] Financing Code of the Best Practices: Case of Croatia, 2010
- [21] Miladinovski Sreten, "ekonomika na turizmot" UTMS Skopje 2009
- [22] Overvien of the SME Finance Environment and Practices in the Republic of Macedonia, Skopje 2007



## WITHDRAWAL OF FOREIGN INVESTMENT IN KOSOVO AND THE IMPACT OF COMPETITION IN THIS AREA

**Halit Shabani, PhD**

Dean of the Faculty of Business, University Haxhi Zeka in Peja

**Enkeleda Lulaj , MSc**

Faculty of Economics in D.U. Tevoteto - Macedonia

**Abstract:** Having in mind that Kosovo is a new state formed since 17 January 2008, it has managed to organize and created numerous institutions regulations which would help monitor the economic development of the country, and also within these institutions and Kosovo Competition Authority (ACA), which has to do with regulating and monitoring the development of a fair and competitive free economy of Kosovo.

AKM is established on 7 November 2008 and since then has monitor, intervene and act in favor of developing a free competition which will impact directly on creating the conditions and a favorable climate for attracting investors whether domestic or foreign.

AKM on the basis of obligations that, pursuant to the Law on Protection of Competition no. 03 / L -229 - 2010, has continually monitored the country's economy in the field of competition. Authority for this purpose made continuously monitoring the situation and the way the development of competition and creating the conditions for a fair competition in all economic sectors.

This paper aims to analyze the system and the behavior of economic actors in the field of competition by determining and analyzing its structure, the degree of concentration of businesses the same field, bring them to the determination of prices, bringing them to the customer, the number market participants, the types of products and services offered and a host of other factors in order to assess the level of competition in various fields, so all of this implementation of the right to free competition. In the role of this goal, the study describes the role that relates to competition in the economy as a whole or in specific segments, and regulatory instruments of surveillance and their role not only in the operation and the way their system but also effective competition one thing that is more attractive and alluring to potential investor.

Despite the complexity of this field, AMK tends to affect the development of the market in general in order to increase the level of competition and possibly identify problems or areas where they can be hindered effective competition in the relevant markets which would affect the potential investors.

This paper has received treatment a series of elements qualitative and quantitative impact, promote, influence and determine the level of competition which could affect the for directly or indirectly to the entrepreneur, in this case to investors, they are: the structure of the market conditions in which operated, policy development, legal infrastructure, Kosovo as brand, property and many other elements of the system.

**Keywords:** Foreign Investment, Competition, Kosovo

### **Results expected by investors and promotional reasons.**

A plan built on a certain strategy is a roadmap for a purpose specified or to reach certain goals, namely through a general plan in conjunction with stakeholders, the plan starts with defining their goals and the definition the measures needed to achieve these goals.

But in fact the work of an entrepreneur is to understand the essence and knowing that we must face competition, recognition elements and factors that constitute competition in any business is the initial phase of the development plan prepared in advance. This plan primarily builds the foundation for understanding the Competition roles to what seems substance, first of all stands at the enterprise while their mobilization in the context of the Institute for Human Development (IHD) which is linked to certain sectors.

#### **a. A view of market analysis and forecasting of competition**

The general crisis has had a very significant and essential role and influencing foreign investments where the weight of this impact depends on where they come from entrepreneurs. In a publication of FDI (Institute for Human Development) presented forecasts for a decline of investment to approximately 50% for 2009 - although the first new investments; Greenfield ; in developing countries is expected to reach the 2008 level of development.

UNCAT in world investment report provides a good overview of national trends in FDI, which means that only presents part of the picture (image).

Such a view is welcomed at projects to see which are investment companies, what kind of activities are being undertaken , which is the source of investment, which is the level of investment, as is the number of employees, which it is the way and the path chosen to invest in the host country. So these and many other information can be very challenging, research forms, and consultants of the World Bank with CAT-in and the Kosovo government are based on:

- Key sectors related to the generation of jobs in western, central and eastern Europe following up on the 4000 investor and considering especially Serbia, Romania, Macedonia, Poland etc.



- The main driving factor behind the recession (crisis) will be those countries that their policies provide lower costs, better business conditions and more flexible solutions, these are:

Promoter measures approach, flexible labor markets, favorable investment climate, logistics and legal infrastructure, various promoter measures, the tendency to reduce the overall risks in the business environment and numerous other measures.

Now when Kosovo will soon be privatized all former social and public enterprises, and structural adjustments to them which are in the process should and will be able to create a good opportunity for opening new horizons and are as jobs when it is known that high levels of unemployment will be a top priority in the implementation of this plan.

Foreign investments have a major role in the opening of new jobs, and this in turn should affect the planet also encouraging foreign investment by the Government of Kosovo.

#### **b. Demand trends**

Investments have competitive advantage; recognition of relevant markets, knowing rival companies, are well known competition, recognition of domestic products in which investments and many other factors that are important to investors.

The European Commission's strategic plan for the development of private enterprises, private business INSTRUMENTE for pre-accession support; Beneficiary programs 2011-2013; which include the Western Balkans where there is Kosovo together with Turkey, separates the competitive advantage of the region's low cost of labor where it is only one of several factors that influence the decisions of FDI which of course affected by this favorable cost.

Viewing the data published by the Vienna Institute for International Economic Studies shows that a modest increase is expected in economic development in Central and Eastern Europe .This can be seen by looking at the context of a decline totaling 47% in the course of investment across the region - central eastern and southeastern Europe - States new member was hit hard by the decline in economic growth in 2009, especially Slovakia and Slovenia recorded a decline of economic development. But the Vienna Institute for Economic Studies has no regrets about Kosovo partition. But Kosovo must demonstrate their commitment to seek the investments initially intended to competing countries such as Croatia, Serbia, Albania, Montenegro, Bulgaria, Romania, Turkey etc.

Seeing and analyzing data and studies institutes of economic and trend of the requirements of appropriate sites for investment, Kosovo is in good position in terms of distance transport including the entire region and precisely in time (Just In Time).

Turkey has the opportunity, within segments of the automotive sector and electrical appliances to fulfill the role of women in Southeast Europe as a whole. Also the analysis of investment in production lines and those serving in Turkey harmonizing combined with those of the state where it is invested, find a useful form of which can benefit both sides, investments are often combined in% with state or private businesses of the state where investments.

#### **2. Kosovo as a place for investment - Kosovo as Marche (Brand)**

What and what can and should make Kosovo to be attractive to potential investors. In fact, Kosovo as a place of investment should be or rather should also have its brand, what brand of Kosovo should be something which would encourage potential investors that those investors will find their interests which They are connected with the trademark of Kosovo, for example. Hypothetically it would be, it will meet the requirements of investors in this country would find favorable investment climate of their choice to be profitable by serving existing customers and why not new ones.

If you keep and consider the competition in the region, especially in Central, Eastern and Southeastern, the need for a professional brand and identity, its role and purpose would be very great importance for Kosovo and its economy.

Brand Kosovo will not be able to create and grow only budgeting for international advertising, which according to us will not be able to create a name solid brand (brand) and this can be verified with the neighboring country of Macedonia with advertising their "Invest in Macedonia"

In fact, Brand has to do with creating differences between different countries, and the value of the mark can be seen from the attributes of what the investor has seen, heard or found through web sites to read and learn for a certain period of time that can create a favorable portrait in his mind. How would that be, ultimately it is necessary and sometimes necessary to assess the strength of a brand of a country come from obedience and mind of investors, namely bait seen how many investors come to that place .

The value of the name, brand, often do not understand correctly, so its importance will be understood more clearly if the level of the role and purpose of brand-name,

Kosovo must be fought to gain knowledge on how to build its brand equity,

Best practices are Whether to take into account certain necessary conditions that make it possible approach towards the creation of brand value and these are:

- Favorable investment climate
- International media
- The purchasing power economically viable
- The economic system associated with a certain number of investors
- Competition between cities, countries, regions to enhance the quality of workforce
- Origin of products or services, increase the demand to build or add confidence to the country of origin of the product.
- Competition is expanding every day when taking into account developments in telecommunications and many other forms.

### **Policy Development and Partnership for Competition Ideas**

#### **a. Policy Development**

Here we will see the role and importance of developing proper policies development which will encourage and motivate the economy of a country, especially the private sector that they can add to (increase) values of their properties that will be acceptable and attractive for foreign investors, why not also for locals and here seen presenting the advantages of the partnership initiative of the competition, to improve competitions in different areas or sectors to target.

Seen from the development policy priorities, the most important is to develop the capacity to:

- Supervision steadily environment (conditions) business
- Locate the key issues that will affect the state competitions as a place of interest for investment.
- Consultations with relevant participants
- Support the reforms which aim to a view of these problems.

Kosovo needs to develop policies to initiate meaningful development in order to assist in advancing the development process by creating a government reputation, by improving the investment climate and on the other hand diligently maintaining national interest.

Well, first concentrate on areas of particular relevance and create adequate policies,

Secondly have feedback which are required to focus on the binding constraints faced by investors,

Third facilitate partnership initiatives for competition through effective public discussions - Private finding competitions obstacles to improve the sector.

Thus apply an action plan to remove or soften them.

#### **b. Raising Property**

Kosovo state if you fail to respond adequately property claims of investors, this means that largely could damage strategic investment plan.

In this, we rely, bearing in mind that real estate investments are about 20% of the overall turnover (foreign direct investment)

Kosovo should issue laws providing property conform with the aim of motivating the private sector to offer this level of increase as high for the property. Investment in property, land and more contemporary buildings, with supply them with various accessories as is the case in Peyton, Arber and elsewhere in Kosovo that will increase the flow of cash flow to investors more than any other form.

Kosovo can take this model as Hungary, the Czech Republic, but why not first Skopje to form successful partnerships that have stimulated the way of industrial zones and various technological parks.

#### **Competitiveness Initiatives Partnership**

Given the initiatives and meetings organized by the Government about the public-private partnership, it is seen as a powerful tool in the policy-making agenda intended to substantiate competition sector.

This is proven by companies operating as part of a group which tend to have better results than those of the same membrane but operating as single. These are characterized as successful not only with a strong connection between them but also between private enterprises and mainly with competitive advantages, schools, universities, various research centers, private capital investors.

In this form regions that have mastered the best form of public-private cooperation can attract and develop this form of clusters which will be more competitive.

#### **Conclusions**

With a view to enhancing competition in all economic sectors of the country that investments become more attractive to potential investors, this would best be achieved Whether fulfill their policy makers on by them to improve competition in targeted sectors . Inter alia would be better if we mobilize all actors in the field in their efforts especially three actors on major interest as the private sector as the public and intermediary organizations, although the public sector may not possess the desired engage in dialogue considering the differences between different levels of authorities, organs or regions.

Effective conferences in the domestic market through innovation and improved productivity, contributes to significant competition in the economy of a country.

Proactive policies, competition will act as a catalyst by improving competition in Kosovo and help to achieve better objectives.

**References:**

- [1] Law Nr. 03 / L -229- 2010, Law Nr.36/2004
- [2] Managing the global economic crisis fq.11- 45 Prrof.Dr. Isak Mustafa, the ninth International Conference, Business and Employment - I.F.K.
- [3] Ahmet Ceni, the role of government in the system of shpërblimit.fq.133
- [4] Vasilika Kume, Competitive Analysis, Strategic Management 1999 Tirana fq.92
- [5] The ninth International Conference, business and employment-I.F.K. Dr. Edlira Tukaj, Profit a competitive advantage, fq.527
- [6] Prof. Michael Porter, 2008, The Five Competitive Forces That Shape Strategy Harvard Business Review points Jan 2008
- [7] Mcinvest Economic Development in 2010
- [8] Miladinovski Sreten, “ekonomija svrtena kon marketing” Mikena Bitola 2006
- [9] Johnson Matthey, March 2009
- [10] Institute of Vienna, 2010, the new member states of the EU's new
- [11] Dr.Isak Myftari, pp 60-72 of the enterprise economy, the market and competition.
- [12] Govori, Fadil, economy Banking, Finance and Management Institute, Prishtina, 2011;
- [13] Musa Limani: Economic Policy, University of Prishtina, Prishtina, 1994;
- [14] Musa Limani, Applied Macroeconomics, University of Prishtina, Prishtina, 2003;
- [15] Luboteni, Gazmend: Corporate Finance, University of Prishtina, Prishtina, 2007;
- [16] Robo, Marsela; Xhavera, Andrea: Fundamentals of Entrepreneurship, University Publishing House, Tirana, 2012;
- [17] CBK (2014): Quarterly Economic Assessment Nr. 8 Q3 2014, the Central Bank of the Republic of Kosovo, Pristina;
- [18] Data from practice.

## **BUSINESS PLANNING AND PROJECTION AND THEIR SIGNIFICANCE IN THE ENVIRONMENTAL MANAGEMENT**

**Vlado Velkoski**

**Simona Babalievska**

Mit University, Skopje, Republic of Macedonia

**Summary:** The planning is a key to successfully directing the activities and finding opportunities for easier and more rational use of reproduction factors and for achieving efficient and effective work. The aim of the planning is to enable optimal use of resources, circumstances and everything that has an influence on the successful work of one organization.

**Keywords:** planning, effective work, orientation

## **МОДЕЛИТЕ НА ДЕЛОВНОТО ПЛАНИРАЊЕ И ПРОЕКТИРАЊЕ КАКО И НИВНОТО ЗНАЧЕЊЕ ВО МЕНАЏМЕНТОТ НА ЖИВОТНАТА СРЕДИНА**

**Владо Велкоски**

**Симона Бабалиевска**

МИТ Универзитет, Скопје, Република Македонија

**Резиме:** Планирањето претставува клуч за успешно насочување на активностите и изнаоѓање можности за полесно и порационално користење на факторите за репродукција и остварување на ефикасно и ефективно работење. Целта на планирањето е да се овозможи оптимално користење на ресурсите, на околностите и на се она што влијае врз успешното работење на една организација.

**Клучни зборови:** планирање, ефективно работење, насочување,

### **1. ВОВЕД**

Човекот, како разумно суштество, пред да започне со каква и да е дејност, секогаш се прашува што треба да си постави како цел, кон што ќе се насочи и стреми во некоја поблиска или подалечна иднина. Откако ќе си ја постави целта, тој и понатаму мора да размислува на кои начини ќе може да ја постигне, со какви средства, во кое време и врз кои постулати и претпоставки ќе се потрпе. Таквото размислување на човекот, всушност претставува планирање, кое е составен дел на секое настојување да се реализира која и да е негова дејност. Денес планирањето е толку развиено што му овозможува на современиот човек, во услови на брз и динамичен развој и живот, да планира реализација на одредена дејност со највисок степен на сигурност и постигнување на поставени цели речиси со потполна извесност.

### **2. ОПШТО ЗА МЕНАЏМЕНТОТ**

Менаџментот е деловна активност која се наоѓа во сите деловни процеси, а планирањето е негова главна функција. Тоа значи дека поврзаноста на овие два сегмента е неминовна. Денес, во современото модерно економско работење нема ниту еден друг толку важен фактор како што е менаџментот. Тој е универзален процес на ефикасно извршување на работата со помош на напорот на другите луѓе и ангажирањето на ресурси во остварувањето на однапред дефинирани цели на организацијата. Може да се каже дека планирањето за менаџментот е корисно, важно и профитабилно.

### **3. ПЛАНИРАЊЕТО КАКО ОСНОВА НА МЕНАЏИРАЊЕТО**

Планирањето им овозможува на менаџерите полесно да ја извршуваат својата мисија, да обезбедат клучни информации за организацијата од опкружувањето и да помогне во приспособувањето на организацијата а исто така претставува и клучна информативна алатка во рацете на менаџерите. Задачата на менаџментот е со плански приод да ги насочи идните активности на организацијата, да развие соодветна организациска структура за постигнување ефикасни и ефективни резултати. Менаџерите треба да одлучуваат за остварување на целите и средствата, да ги анализира проблемите и да го планира растот на организацијата. Менаџерот е личност на било кое ниво во организацијата што го насочува напорот на другите луѓе во организацијата за остварување на целите и постигнувањата на ефектите.

### **4. УЛОГАТА НА МЕНАЏЕРИТЕ ВО ПЛАНИРАЊЕТО**

Менаџментот сфатен како процес, применлив во сите средини (стопански, нестопански, владини и други) опфаќајќи ги основните функции или примарни активности кои ги извршуваат менаџерите, овозможува секоја активност да се испланира, да се организира нејзиното извршување, да се искоординира извршувањето, да се мотивираат, односно водат извршителите и да се преземат

корективни мерки доколку дојде до евентуално отстапување во извршувањето на активностите. Со ресурсите, материјалните и човечките, менаџментот овозможува ефикасно искористување на материјалните и финансиските средства за што поуспешно остварување на поставената цел. Со координирањето на напорот на луѓето за извршување на работите се обезбедува постигнување на саканиот краен резултат, односно состојба. Целта да се постигне поголем успех, односно подобар резултат или подобро да се функционира, претпоставува предизвик кој успешно се постигнува со менаџментот.

## **5. ОСНОВИ НА ПЛАНИРАЊЕТО**

Планирањето може да се дефинира како поставување на цели и прецизирање на активности, начини и ресурси за нивно остварување. Планирањето е обид да се предвиди и обликува иднината, а бидејќи иднината по суштина е неизвесна, полна со ризици, опасности и неочекувани преврти, тие фактори и ограничувања треба да се биде свесен и не треба да се отргнат од свеста. Заради сето ова, не треба да се отстапи или да се занемари процесот на планирање. Напротив тоа само значи дека треба да се придржуваме до научни и логични правила, техники и методи, како би ги свеле на минимум ризиците и грешките до разумно ниво и најмала мера. Основна предност на планирањето се состои во тоа што, со сите оградувања сепак дава јасен правец по кој треба да се движи организацијата, а во исто време дава можност да се предвидат ресурсите кои ќе бидат потребни во иднина. Важноста на планирањето не зависи од големината и намерата на организацијата. Важноста за сите организации се огледа во следново:

1. Развој на менаџерската способност;
2. Зголемување на веројатноста на успех;
3. Координирање на напорот меѓу одделенијата;
4. Подготвување за промени;
5. Симулирање со иднината;
6. Концентрирање на вниманието врз целите;
7. Зголемување на економичноста на операциите;
8. Помагање на контролата;

### **5.1 ВИДОВИ НА ПЛАНИРАЊЕ**

Планирањето претставува основа за останатите менаџерски функции. Во зависност од времето за кое се однесуваат, плановите се делат на:

Долгорочни, имаат стратегиски карактер и по правило се изработуваат за период од 10 години;

Среднорочни, се изработуваат за период од 5 години;

Краткорочни, се базираат на буџетот а се изработуваат за еден или три месеци или за една година.

## **6. ПЛАНСКИОТ ПРИСТАП ВО Е-БИЗНИСОТ**

Со брзиот развој на интернетот и веб технологијата се менува на некој начин и деловниот свет, донесувањето на одлуките и процесот на деловните планирања преку е-бизнисот. Е-бизнисот влијае врз унапредувањето на бизнис плановите и процесите, ја менува структурата на различните индустрии и со тоа се менува и преговарачката структура помеѓу организациите, добавувачите и клиентите. Во денешните услови на деловно одлучување најчест фокус на интересирање на новооснованите организации е Е – бизнис функционирањето. Но, бидејќи голем број организации кои функционираат во различните економии се создадени пред интернетот и Е-бизнисот, можеби најважно е да се претстави процесот на планирање кој го содржи Е-бизнисот и да се усогласи со новите Е-бизнис барања.

## **7. ПРЕПРЕКИ ВО ПЛАНИРАЊЕТО**

Менаџерите често не ја гледаат добивката од планирањето, и развиваат негативни ставови спрема планирањето, кои прераснуваат во препреки на било какво планирање. Препреките во планирањето може да се разгледаат од аспект на лична и организациска природа. Препреки од лична природа се мрзливост, страв од неуспех, искуство и слично, а од страна на организациската природа се страв од неуспех, кризен менаџмент, ниска искористеност на плановите, голем трошок за планирање (цената на плановите мерена со вложениот труд и време).

## **8. ЗАКЛУЧОК И ПРЕДЛОГ МЕРКИ**

Со оглед на многубројноста на секторите во кои се практикува менаџментот, не е утврден конечниот број на функции кои се во неговиот домен. Различни автори даваат различен број функции. Сепак најважни функции кои ги има менаџментот, а тоа се: планирање, организирање, координирање, мотивирање и контрола. За да се планира продуктивно, треба да се биде свесен за приликите во кој ќе се остварува планот за работа и реално да се дијагностицираат шансите за развој, да се постават цели, да се анализираат претпоставките на планирањето, да се идентификуваат можните алтернативи, да се

изработат планови за поедините сегменти од работата, па да се предвидат трошоци за реализација на плановите. Менаџерските тимови не можат да ги водат и да ги насочуваат активностите кон остварување на поставената цел на организацијата до колку немаат поставено плански параметри по кои ќе се одвиваат активностите. Како предлог мерки можеме да наведеме:

-Една од главните функции на менаџерите мора да се темели на добрите вештини на планирањето и тоа по можност од обуки добиени кај компании кои високо котираат во оваа област.

-Планирањето мора да биде квалитетно во секоја компанија бидејќи планирањето штеди време и овозможува оптимално искористување на ресурси од секаков тип, а од квалитетот на планот зависи севкупниот развој на организацијата и сигурноста во извршување на работата.

-Активностите на реализација од плановите мора бидат дефинирани на јазик разбирлив за менаџерите од пониските нивоа.

-Планираните активности, особено долгорочните, мора повремено да се корегираат пратејќи ги моменталните трендови на пазарот како и напредните технолошки иновации кои ќе го подобруваат нивото на ефективност и ефикасност.

-Примената на е-бизнисот се наметнува како неминовност без која современиот начина на менаџирање е едноставно нефункционален и ќе заостанува многу во однос на современите текови.

### **9. Користена литература**

[1] Деловно планирање, одлучување и раководење со менаџмент проектите и клиентите, Проф - Др Владо Велкоски , Скопје 2014

[2] [www.pretpriemac.com](http://www.pretpriemac.com)

[3] [www.document.tips](http://www.document.tips)

[4] [Mnd-bitola.mk](http://Mnd-bitola.mk)



## THE AGE OF AGILE PROJECT MANAGEMENT

Vladimir Gonovski

ECPD Belgrade, [gonovski@gmail.com](mailto:gonovski@gmail.com)

Sandra Gonovska

Endava [sandragrozdanovska@yahoo.com](mailto:sandragrozdanovska@yahoo.com)

**Abstract:** Today's business climate is both dynamic and complex. Management faces a turbulent environment, dynamically changing requirements, quick-turnaround demands and tight budgets. In many companies, "accomplishing more with less" is shorthand for continually raising the bar on goals and expectations while spending less money and in many cases reducing the workforce. The specified "must-win" battles, leading to the point of working longer hours or accomplishing more in the same amount of time. In this way, it's crucial to streamline each part of the business, especially project management. Agile competitors put the project managers in a continual catch-up mode, to operate well in a more fluid, more adaptive environment, roll with the punches or actually lead the changes!

While traditional project management is task-driven and assumes that circumstances affecting the project are predictable, agile project management operates in a more fluid and adaptable environment. In contrast with traditional project methods, Agile emphasizes the incremental delivery of working products or prototypes for client evaluation and optimization.

The development of Agile processes has introduced new ways of thinking about Project Management. With growing adoption and the prosperity of Agile methods, project managers progressively need to understand the applicability to their projects and factors that drive key project performance characteristics. While some company's stories confirm that agile processes to solve all their problems, few have shown consistent success over a range of typical software projects. However, they also present concomitant risks with managing the many dependent pieces of work distributed across a large project.

This paper highlights an approach for implementing the agile project management framework, examines the impact of Agile methods on the people involved in a project, showcases the roles of Project Managers, management tools and processes, PM best practices by performing an analysis of authors who have made notable contributions to this field.

**Keywords:** project management, agile project management, agile methods

### INTRODUCTION

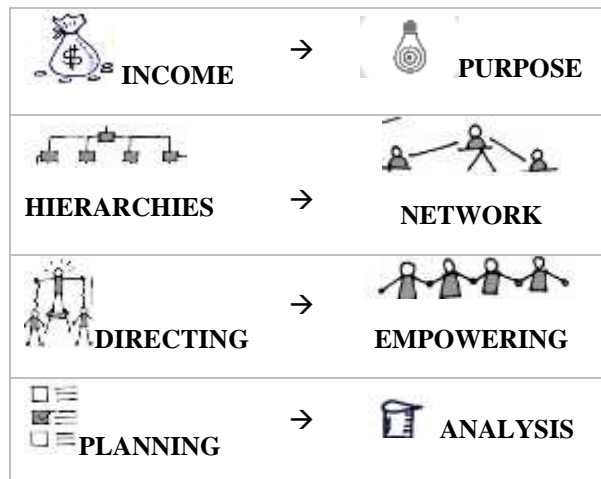
As the literatures will direct, old-style command-and-control management is recognized as the prime driving force in stimulating the "working crowds" in developed countries to different stages of affluence in the 20th century. General, in this process, the project manager was the leader who was directing work and coaching the rest of the team what needs to be done. In today's world, however, we have concern imposing command-and-control management of teams because the labor forces has been changed by knowledge workforces. Today we are living an agile world, the speed of change is only accelerating, and the nature of work is changing because of new technology. Our existence is being transformed by innovations that didn't exist just a few years ago. On the other hand, companies of their transformation flights cannot afford to rely only on the technology innovations, because innovation is a result of something deeper, it is a result of mindset, behavioral concepts, governance and culture. So, how do we adapt project management techniques to deal with this key reality? "Agile" is almost as hot these days as another enterprise IT buzzword and agility sounds like it could be a basis of moving to something where the objectives clearly focused on efficiently pushing the work forward. Being Agile is really a mindset. It's a culture that encourages innovation, openness to accept that change, culture where communication is done directly and constantly. Being competitive nowadays, meaning to be Agile.

#### 1. IMPLEMENTING AN AGILE METHODOLOGY

The revolution was run by the technical and business community that gave birth to agile methodologies in response to their frustrations of the traditional management and the resulting effect on their products and morale issues. As result of that kind of discontent, the agile project management has been declared as a new advantage which eliminates the traditional project management elements and makes them available as 'agile project management'. That empowers skilled and experienced project managers to adopt a complete, scalable corporate-strength agile style within their companies. The goal is to rearrange the company to raise their workforce and hold rapid pace of change. Management experts are also highlighting the need for such seismic shifts in business structure and processes as essential components to compete with the 21st century.

The table below outlining the shifts in our mindset and behavioral constructs to raise a change and enable organizational transformation:





*Picture 1. Mindset Shift for Company Transformation*

As stated in the Agile Manifesto, Agility has been characterized as three statements: “Agility is the ability to both create and respond to change in order to profit from a turbulent business environment,” “Agility is the ability to balance flexibility and stability”, which primary point out that “Agile project delivery is a way of managing projects to deliver customer value via adaptive planning, rapid feedback, continuous improvement and intense human interaction and collaboration”<sup>157</sup>

There is, indeed, a flat contradiction between old-style and Agile project management methods. The traditional project management methods assume that the entire set of requirements and activities can be projected at the beginning of the project, while agile methods combine all the elements of product development, such as requirements, analysis, design, development and testing. Each iteration delivers a working product or prototype that is demonstrate in front of the client. The prototype serves as crucial input into the succeeding iterations. Agile theory assumes that changes, improvements and additional features will be incorporated throughout the product development life cycle, and that change, rather than perceived as a failing of the process, is seen as an opportunity to improve the product and make it fitter for its use and business purpose.

## 2. THE AGILE PROJECT MANAGEMENT TOOLS AND PROCESSES

On a traditional project, Project Managers may be actively involved in directing work and telling their team what needs to be done – a style often referred to as command and control.<sup>158</sup> On the contrary Agile project management, it is conducted through the collaboration between a small team that usually consists of a client or the end user, a project manager, a business analyst and development team consisted of professionals that understand how to establish the client’s requirements. In point of manager’s perspective, the agile project manager creates a high level plan, thinking about the customer and their needs based on outline requirements and a high level view of the solution in consideration of the available budget and risk assessments. From that point onwards the end project is created iteratively and incrementally, with each increment building on the output of increments preceding it. Within each stage of the project the team works in an iterative and incremental style in close collaboration with a representative of the business in order to understand the detail of the next step and to create and validate an evolving solution. The technical skill set of agile managers vary. A PM can have a classic PMI background, be a former member of the development team. Regardless of the technical knowledge all Agile managers can push the team to pursue technical processes that embed Agile principles.

Concerning the project tools, the agile metrics can receive the same high quality of reporting to perhaps even more satisfying emphasis on the main objectives. The tools applied, are designed to give a variety of projects tracking complexity, from top-level, at-a-glance representations like iteration status and burn-down charts, to more detailed, issue-specific examinations during daily stand-up meetings. All processes are particularly fixated and well-organized in order to maintain momentum and eliminate any barriers or obstacles.

---

<sup>157</sup> 1\* Project Management Institute. (2008) A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide) (4th ed.). Newtown Square, PA: Project Management Institute

<sup>158</sup> <https://qrpfrance.wordpress.com/portfolio/agile-project-management-empowers-teams-at-mastek/>

| <b>THE AGILE DIFFERENCE</b>  |   |
|--|---|
| <b>Traditional Method</b>  | <b>Agile Method</b>   |
| <p><b>Gantt Chart</b></p> <p>Detailed bar chart that showing activities (tasks or events) displayed against time - the start and finish dates of each activity and the dependencies among steps. To summarize, a Gantt chart shows you what has to be done (the activities) and when (the schedule).</p> | <p><b>Burn-Down Chart</b></p> <p>Burn-Down chart displays the remaining effort for a given period of time. Plots the number of story points or tasks of a project against the number of iterations. If the project is on track, the trajectory will slope down to show progress. An upward slope, indicating an increase in story points, identifies the presence of issues and obstacles.</p>  |
| <p><b>Status Meetings</b></p> <p>A scheduled meeting where the PM reviews details on each task in a project, its status, current deliverables and future due dates. The PM is the task master for all aspects of the project.</p>  | <p><b>Daily Stand-Up Meetings</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. The stand-up meeting is conducted <u>daily</u>.</li> <li>2. The meeting time-box is <u>15 minutes</u>.</li> <li>3. <u>All team members</u> attend and participate.</li> <li>4. <u>Same time of day and meeting location</u> for all meetings.</li> <li>5. <u>Each team member presents three topics</u>:             <ol style="list-style-type: none"> <li>1. - What I have accomplished since the last meeting.</li> <li>2. What I am going to accomplish before the next meeting.</li> <li>3. What obstacles are preventing progress?</li> </ol> </li> <li>6. <u>A trainer/facilitator</u> (in Scrum, this is the Scrum Master) teaches the team about the stand-up and enforces the process.</li> </ol> <p>You are no longer relying on a Project Manager to ask a collection of questions so they can discover if there is a problem on the project.</p> |
| <p><b>Client in Waiting</b></p> <p>Directives are coming from client and after submitting the objective the client do not have any engagements within the development process. The client waits for project completion. Usually he is kept informed of the budget or timing issues after they arise.</p> | <p><b>Client Engagement</b></p> <p>The client is an active part of the development process. Because the project is somewhat fluid, the client can participate on daily stand-up meeting and decision making, and is aware of the progress and issue reports along the way. The agile PM ensures a close relationship with the client and must mentor the client through the process.</p>  |

Table 1. The Agile difference

### 3. 2015 PROJECT SUCCESS SURVEYS (CHAOS REPORT)

With the take up of agile development methods of recent years it was possible to compare project outcomes of agile and traditional waterfall projects. The 2015 CHAOS Report has recently been released by the Standish Group. The CHAOS Reports has been published every year since 1994 and are a snapshot of the state of the software development industry. The results indicate that there is still work to be done around achieving successful outcomes of software development projects.

This table summarizes the outcomes of projects over the last five years using the new definition of success factors (on time, on budget with a satisfactory result).

| <b>MODERN RESOLUTION FOR ALL PROJECTS</b> |             |             |             |             |             |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|   | <b>2011</b> | <b>2012</b> | <b>2013</b> | <b>2014</b> | <b>2015</b> |
| <b>Successful</b>                         | 29%         | 27%         | 31%         | 28%         | 29%         |
| <b>Challenged</b>                         | 49%         | 56%         | 50%         | 55%         | 52%         |
| <b>Failed</b>                             | 22%         | 17%         | 19%         | 17%         | 19%         |

Table 2: The Modern Resolution (OnTime, OnBudget, with a satisfactory result) of all software project from FY2011-2015 within the new CHAOS database. Please note that for the rest of this report CHAOS Resolution will refer to the Modern Resolution definition not the Traditional Resolution definition.  
Source: <http://www.infoq.com/articles/standish-chaos-2015>

With the take up of agile development methods of recent years it was possible to compare project outcomes of agile and traditional waterfall projects. Across all project sizes agile approaches resulted in more successful projects and less outright failures, as shown in this table.

| <b>CHAOS Resolution by Agile vs. Waterfall</b> |                         |                   |                   |               |
|--|-------------------------|-------------------|-------------------|---------------|
| <b>SIZE</b>                                    | <b>METHOD</b>           | <b>SUCCESSFUL</b> | <b>CHALLENGED</b> | <b>FAILED</b> |
| <b>All Size Projects</b>                       | Agile                   | 39%               | 52%               | 9%            |
|  | Traditional / Waterfall | 11%               | 60%               | 29%           |
| <b>Large Size Projects</b>                     | Agile                   | 18%               | 59%               | 23%           |
|  | Traditional / Waterfall | 3%                | 55%               | 42%           |
| <b>Medium Size Projects</b>                    | Agile                   | 27%               | 62%               | 11%           |
|  | Traditional / Waterfall | 7%                | 68%               | 25%           |
| <b>Small Size Projects</b>                     | Agile                   | 58%               | 38%               | 4%            |
|  | Traditional / Waterfall | 44%               | 45%               | 11%           |

Table 3: The resolution of all software projects from FY2011-2015 within the new CHAOS database segmented by the agile process and waterfall methods. The total number of software projects is over 10.000  
Source: <http://www.infoq.com/articles/standish-chaos-2015>

## CONCLUSION

Agile has become conventional, and principle of “go Agile” has been driven by the need to deliver timely and cost-effective projects. There are different ways to implement agile development, but being in agile projects, meaning it is everyone's responsibility to manage the project to achieve the objectives of the project. Furthermore, the agile project manager plays a key role in agile team, keep the team motivated, remove blocking issues, and resolve obstructions as early as possible.

Living the age of agile meaning growing consumer demands which put more pressure on companies to deliver products and services at a much faster pace than before. The technology disruption curve is a lot steeper and shorter now, so companies need to be Agile to stay competitive.

## Literature

- [1] Jim Highsmith -Agile Project Management;
- [2] Ken Schwaber -Agile Project Management with Scrum;
- [3] Mike Cohn -Agile Estimating and Planning;
- [4] Mike Cohn -Succeeding with Agile; 37 Signals: Getting Real;
- [5] Project Management Institute. (2008) A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide) (4th Ed.). Newtown Square, PA: Project Management Institute
- [6] Roman Pichler -Agile product management with Scrum;
- [7] Tobias Mayer -Scrum Roles;

## THE GLOBAL MARKET AND THE GLOBAL WORK FORCE

**Silvana Jovcheska, Ph.D**

FON University, Skopje, R. Macedonia [sjovceska@yahoo.com](mailto:sjovceska@yahoo.com)

**Natka Jankova MA,**

FON University, Skopje, R. Macedonia [natka.jankova@gmail.com](mailto:natka.jankova@gmail.com)

**Abstract:** Companies that undertake international operations are constantly faced with the problem of recruitment of adequate and skilled work force regardless of the location at which they decide to invest. HR managers are expected to confirm that the location is adequate investment in terms of work force, and based on that the company will decide whether it will perform in the form of green field investment, joint investment, or perhaps acquisition licensing. Furthermore, HR managers choose the appropriate personnel and work on their focus and development.

One of the major obstacles of HR planning is the lack of accurate data about the nature of the workforce in most countries, especially in developing ones. Data such as gender participation rate in the labor force, level of education and literacy, access to training and unemployment would be of immense help for the managers in the process of selection of international staff.

The problem is that the government agencies do not always provide such information or the existing information is inaccurate and politically motivated. As a consequence, it is impossible to assess whether the country has workers with the required level of qualifications and training, so the company can hardly decide for greater and more serious investment. This often leads to self-evaluation of the targeted labor market or seeking input from local consultants, chambers of commerce, embassies and foreign companies HR.

**Keywords:** recruitment, skilled work-force, accurate data, global market

## ГЛОБАЛЕН ПАЗАР И ГЛОБАЛНА РАБОТНА СИЛА

**Доц. д-р Силвана Јовческа**

ФОН Универзитет, Р. Македонија, [sjovceska@yahoo.com](mailto:sjovceska@yahoo.com)

**М-р Натка Јанкова**

ФОН Универзитет, [natka.jankova@gmail.com](mailto:natka.jankova@gmail.com)

**Резиме:** Компаниите кои се ориентирани да работат на меѓународниот пазар постојано се соочуваат со проблемот на вработување на соодветна и квалификувана работна сила, без оглед на локацијата на која тие одлучуваат да инвестираат. Од менаџерите за човечки ресурси се очекува да потврдат дека локацијата е соодветна за инвестирање во однос на работната сила и дали компанијата треба да настапи во форма на гринфилд инвестиција, заеднички инвестиции или лиценца. Исто така, менаџерите за човечки ресурси неопходно е да изберат соодветен персонал и да работат на нивниот професионален развој и кариера.

Една од главните пречки за меѓународниот менаџмент за човечки ресурси е планирање на недостатокот на точни податоци за природата на работната сила во повеќето земји, особено на оние земји кои сеуште се во развој. Податоците како што се стапката на родовото учество на работната сила, степенот на образование и писменост на населението, пристапот до обука и невработеноста ќе биде од огромна помош за меѓународните менаџери во процесот на селекција на персонал за работа во организациите.

Проблемот е во тоа што владините агенции не секогаш обезбедуваат такви информации или пак постоечките информации не се секогаш точни и понекогаш се и политички мотивирани. Како последица на тоа невозможно е да се процени дали во земјата во која ќе се настапи има кадар со потребното ниво на квалификации и обуки, и поради тоа компаниите понекогаш тешко се одлучуваат за поголеми и посериозни инвестиции надвор од матичната земја. Ова често доведува до насочување на пазарот на трудот и барање помош од локални консултанти, стопански комори, амбасади и странски компании за човечки ресурси.

**Клучни зборови:** вработување, квалификувана работна сила, точни податоци, глобален пазар

### 1. Вовед

Меѓународниот пазар е место каде се судруваат различни интереси. Во услови на постојана пазарна и технолошка промена предноста е во рацете на развиените земји. Нивната предност се гледа во капиталот што го поседуваат, современата технологија, менаџмент и маркетинг. Конкурентноста на развиените земји е во нивното долгорочно планирање и стратегија за сопствениот раст и развој. Во поново време таа политика се забележува и кај организациите од некои земји во развој кои имаат за цел нивно успешно приклучување на меѓународната сцена. Таков е примерот со Хонг Конг, Јужна Кореја,

Бразил, Мексико, Тајван, Сингапур и земјите од Централна и Источна Европа. Преку примена на современа технологија и капитал и ефтина работна сила се доаѓа до поголема продуктивност и конкурентност на меѓународниот пазар. Успешните домашни компании за да продолжат да бидат конкурентни на меѓународниот пазар неопходно во своето работење е да имплементираат брз технолошки развој кој ќе ја зголеми нивната продуктивност. Тоа значи развој на сопствениот пазар, а со тоа и можна конкурентска предност на нивната понуда на меѓународен пазар.

За да се формулира меѓународна стратегија на работење, менаџерите на мултинационалните корпорации пред себе треба да направат анализа на неизвесното, динамично и комплексно окружување во кое се наоѓаат. Идентификацијата и оценувањето на можностите и ограничувањата во меѓународното окружување се предизвик за меѓународниот стратемски менаџмент. Тие мора да ја дефинираат својата цел, визија и стратегија за настап на меѓународниот пазар и сето тоа треба да биде согласно со меѓународните стандарди и прописи.

## 2. Променливото окружување на меѓународниот бизнис и менаџмент

Менаџерите на мултинационалните корпорации најпрво се судруваат со јазикот, културата, правно-политичките услови, економскиот раст и развој на државата. Овие фактори значително ја отежнуваат работата на корпорацијата доколку со нив не менаџира едуциран менаџмент кој што сите овие разлики ќе ги насочи во правец на спроведување на организациските цели. Анализата на конкурентноста е тешка задача поради фактот што корпорацијата настапува на нов пазар кој ги содржи сите свои обележја, навики и специфики. За успешен настап на меѓународниот пазар треба да се има во предвид фактот што секоја средина бара примената на менаџмент стратегии кои се специфични и единствени за секое окружување посебно. Иста менаџмент стратегија не дејствува исто врз окружување со различни верувања и навики на живеење.

Менаџерите на МНК (мултинационалните корпорации) неопходно е да поседуваат способност за управување со променливото меѓународното окружување<sup>159</sup>: економско, технолошко, правно-политичко, социолошко... како и способност за управување со меѓународните организациски форми на работење: франшиза, лиценца, кооперација и сл. и способност за управување со меѓународните организациски функции: производство, финансии, сметководство, маркетинг на меѓународен план.

Под *економските фактори* се подразбираат: економскиот раст и развој, економскиот систем, моменталната инфраструктура, монетарната и фискаланата политика на земјата домаќин. Стапката на невработеност, инфлацијата, билансот на плаќањата се извор за донесување на конкретни владини мерки кои ќе го подобрат или загорзат работењето на мултинационалните корпорации. Стабилноста на владата, *правно-полтичките услови* се исто така значаен фактор во меѓународното окружување. *Технолошките достигнувања* постојано го менуваат начинот на работење на корпорациите, воопшто. Технолошките новини со себе носат низа поволности, но и нови влијанија врз корпорацијата. *Обичаите, навиките, верувањата, етичките кодекси на однесување, стилот на живеење* се пресуден фактор кој влијае врз меѓународниот бизнис и менаџмент. \

## 3. Глобализациски процеси

Глобализацијата доведува до глобално *унифицирање на светот* или т.н. глобална унификација. Се унифицираат различните национални ентитети во економска и политичка смисла. Тоа подразбира унифицирање на правните рамки на државите кон единствени, општи и заеднички правила и прописи. Се унифицираат економските модалитети кон економскиот систем на развиените земји со силна пазарна економија. Се унифицираат макроекономските политички решенија кои што се докажани во развиените земји, се унифицираат и националните пазари во однос на понудата и побарувачката преку влијанието на МНК.

Во услови на глобализација се доаѓа до процес на *локализација*, што е сосема спротивен од процесот на унификација. Локализацијата го нагласува значењето на локалната национална средина како релевантен фактор за раст и развој на националната економија. Значењето на локалната средина се манифестира преку сегменти на националната економија, преку нивото на една локална заедница или регион и сл. Но, ставањето на голем акцент на локализацијата може да резултира со недоволна глобализација на организацијата, а со тоа и неуспешен настап на меѓународниот пазар. Поради тоа ММЧР се наоѓа во ситуација кога мора да ги прилагоди своите политики и практики на локалните услови, а знаењето, обуките и техничките вештини на локалните менаџери и вработени да ги прилагодат кон задоволување на глобалните стандарди. Тоа подразбира развој на менаџери и вработени способни да функционираат ефикасно на глобално ниво и дизајн на човечки ресурси соодветен за градење на меѓународна кариера.

---

<sup>159</sup> Rakita B., "Medzunarodni biznis i menadzment", Ekonomski fakultet, Beograd, 2006, p.73-157

Како пресуден ресурс за развој на економијата, глобализацијата го гледа хуманиот капитал кој што преку знаењето ја манифестира својата моќ на владеење. Знаењето не се создава, а со тоа и економскиот развој на една економија. *Знаењето е капитал на новото време*, а со тоа се потенцира и важноста од грижата за професионалниот развој на вработените во организацијата и нивата постојана доедукација преку најразличен вид на обуки и семинари за успешен настап како на домашен, така и на меѓународен пазар. Глобализацијата се свртува кон индивидуата, а не кон државата. Тежиштето е свртено кон индивидуата, таа е ставена во функција на деловен ентитет - бизнисот и неговите примарни окружувања на кои што тие индивидуи припаѓаат – индустриите, регионалните и националните економии на кои што тие бизниси припаѓаат. Сето тоа ја наметнува потребата од идентификација и развивање на различни видови МЧР практики на глобално ниво, кои што ќе знаат индивидуата да ја “креираат” во индивидуа спремна за сигурен и ефикасен настап на меѓународната сцена. Големите МНК пр.: *Shell, Philips и Unilever одговорноста за неуспесите на глобалниот пазар ја гледаат во непосредувањето на доволен број на професионалци на значајни меѓународни позиции.*

За таа цел, тие во своето работење практикуваат употреба на различни современи менаџмент практики како што се:

- рана идентификација на лица со извршен потенцијал и следење на ефикасноста на вработените или регрутирање на кандидати само од *елитните универзитети и Grandes Ecoles* или употреба на современи обуки кои доведуваат до зголемување на знаењата за менаџмент,

- близок мониторинг со оние поединци - идентификувани со било кои постапки (и) да бидат кандидати за лидерски позиции во организацијата.<sup>160</sup>

Проблемот со недостаток на професионални меѓународни менаџери го гледаат и високи извршни директори од *САД, Европа и Азија* според кои тој претставува голема пречка за проширување на своите активности надвор од матичните земји и натпревар на глобалниот пазар<sup>161</sup>.

Со ширењето на корпорацијата, со самото нејзино поминување надвор од границите на својата матична земја останува релацијата помеѓу неа и претставништвото надвор во друга земја. Факторите кои влијаат врз врската што ќе постои помеѓу тие делови од корпорацијата зависат од повеќе фактори. Матичната земја испраќа менаџери и технологија од својата земја во земјата домаќин. На тој начин матичната земја се доближува до земјата домаќин бидејќи со помошта која ја дава преку *know-how* таа помага во развојот на човечките и материјалните ресурси во земјата домаќин. Исто така преку отварањето на таа организација во нивната земја, преку најразличните видови на интеракција, земјата ја внесува во системот на глобалната организациска структура, а со тоа ја доближува поблиску до глобализациските промени. Но, не секогаш релациите матична земја и земја домаќин се на високо ниво. Социо-културните разлики помеѓу нив можат да предизвикат проблеми од типот на не доволна и добра комуникација, а со тоа да се предизвикат проблеми во работењето на корпорацијата. Исто така националното користољубие и влијанието на моќните мултинационални корпорации можат да предизвикат чувство на потценетост и искористеност. Мултинационалните корпорации со своите менаџери неопходно е да имаат тим кој ќе се грижи за надминување на сите недоразбирања и изнаоѓање на општествена и дипломатска соработка со земјата домаќин. Менаџерите стојат пред предизвикот да работат со луѓе кои поминале различен вид на образование, култура и кои имаат различен систем на вредности. Од друга страна се наоѓаат во држава со свои сопствени економски, политички и правен систем. Сето тоа влијае врз работата на менаџерите во мултинационалните корпорации. Промената на начините на производство, продажба, дистрибуција и запознавање со производите се процеси на глобализацијата. Глобализацијата посредно влијае и врз организациите и врз земјите конкуренти на меѓународна сцена.

Квалитетното менаџирање на корпорациите дава можност за успешен настап на меѓународниот пазар и успешна конкурентност со странските компании. На глобален план работењето на меѓународна сцена наметнува специфични видови на ризик што е резултат на лепезата од економска, политичко-правна и социолошка политика на земјата домаќин. Глобалното окружување се менува постојано и наметнува перманентна потреба од негова анализа и адаптација на новонастанатите услови во таа средина, а нејзините вработени неопходно е својата организација пред се да ја гледаат како дел од таа меѓународна средина. *Kenichi Ohmae*, вработен како одговорен за меѓународен менаџмент во консалтинг фирма *McKinsey & Co*, Токио, Јапонија, вели: “Вработените во организацијата може да не се познаваат или да се дри и приватно непријатели, но основното правило во работењето на една организација е да се гледа - и мисли – во прв план на глобално ниво!” Во свеста на вработените во компанијата *Honda*, која

---

<sup>160</sup>Spreitzer G.M., McCall, M.W., Jr, Mahoney J.D., “Early identification of international executive potential,” *Journal of Applied Psychology*, 82 (1), 1997, p. 6–29.

<sup>161</sup>Rosen R., Digh P., Singer M., Phillips C., “Global Literacies: Lessons on Business Leadership and National Cultures”, New York: Simon and Schuster, 2000, p. 82–88.

што произведува делови во трите главни пазари во светот: Јапонија, САД и Европа, не постои поделба на компанијата како: јапонската и филијали надвор, во странство<sup>162</sup>. Во тоа глобално перцепирање на компанијата од страна на вработените се гледа клучот за нејзиниот успех. Од таму *Keys J.B., u Fulmer R.M.* предлагаат листа од сеум клучни императиви како клучни за меѓународниот менаџмент на човечки ресурси на МНК на меѓународна сцена<sup>163</sup>:

- Организација која размислува и дејствува на глобално ниво - глобална организација која размислува и го подготвува своето присуство во сите критични пазари во светот, а не само на домашен терен.

- Еквиливантна глобална организација која учи - учи од сите култури, во секое време, на било кој начин<sup>164</sup>.

- Фокус на глобалниот систем, а не на неговите делови - развојните програми да се фокусираат на рушење на поимите на поделба на организацијата на сектори и филијали, а со тоа и клиентите и добавувачите да се гледаат како дел од глобалниот систем.

- Развивање на глобални лидерски вештини – менаџмент надлежности различни од оние што се дадени за домашниот пазар фокусирани на глобалната обука и програмите за развој на човечки ресурси.

- Оспособување на тимови за создавање на глобална иднина. Мултинационални и меѓународни тимови кои повеќе ќе се користат и ќе бидат овластени за вршење на критични организациски проекти и решавање на проблемите околу активностите надвор од матичната држава и ќе бидат главна алатка во развојот на крос-културните надлежности.

- Глобална организација кој учи - *Arie de Geus*, менаџер за стратешко планирање во *Royal Dutch Shell, Холандија*, потенцира дека: “Во текот на долг рок, единствената одржлива конкурентска предност се гледа во способноста на организациите да учат и научат што побрзо од своите конкуренти<sup>165</sup>”.

- Реална претстава за сопствените можности и квалитети, како и за можностите и квалитетите на глобалната организација. Сопствениот развој мора да стане камен-темелник за имплементација на стратегии за успех и за поединците и за организациите во високо конкурентната глобална економија.

#### 4. Заклучок

Истражувањата покажуваат дека може да се креира предлог листа на активности, кои веќе ги користат современите фирми во развиените економии, а имаат за цел да обезбедат ефективен настап и работење на меѓународниот пазар.<sup>166</sup> Тоа значи дека за менаџирање на глобалниот пазар неопходно е да:

- Одберете мал број на талентирани вработени и испратите ги на значајни меѓународни задачи. Репатрирајте ги нив по две-три години;

- Испратете ги најдобрите таленти во филијалите во странство;

- Регрутирајте кадар од различни универзитети од целиот свет и поставете ги на ниски (влезни) позиции во странство, на почетокот на нивните кариери. Плаќајте ги овие регрути како вработените од локалната средина;

- Резервирајте една или повеќе позиции во меѓународниот сектор за човечки ресурси за враќање на репатријатите;

- Преместете некои од најдобрите таленти од различни националности, вклучувајќи и професионалци од човечки ресурси, на меѓународно ниво;

- Правете подетални анализи на развојот на менаџирањето на организацијата, вклучувајќи го и менаџирањето со задачите во странство;

- Препознајте ги насоките по кои се движат некои од бизнисите, единиците или функциите во друга земја за поефикасна глобална интеракција.

Менаџирањето на глобалниот пазар значи менаџирање со различностите. Затоа менаџерите на успешните МНК конкурентската предност на меѓународна сцена се повеќе ја гледаат во расположивоста на квалитетен тим од вработени кои ќе бидат образовани и добро обучени и организацијата ќе ја перцепираат како глобална. Човечките ресурси се повеќе го потврдуваат својот удел за успешна адаптација и квалитетно завршување на поставените меѓународни работни задачи. Местото на глобалниот пазар им припаѓа само на професионалците.

---

<sup>162</sup> Ohmae K., “The Borderless World”, New York: Harper Collins, 1990, p. 18

<sup>163</sup> Keys, J.B., and Fulmer, R.M., “Executive Development and Organizational Learning for Global Business”, **New York: International Business Press, USA, 1998 p. 34**

<sup>164</sup> Slocum J., Jr. McGill M., Lei D.T., “The new learning strategy: Anytime, anything, anywhere,” **Organizational Dynamics, 23 (2), 1994, p. 33–47.**

<sup>165</sup> De Geus A., “The Living Company”, Boston, MA: Harvard Business School Press, USA, 1997, p. 24

**5. Литература**

- [1] De Geus A., The Living Company, Boston, MA: Harvard Business School Press, USA, 1997
- [2] Keys, J.B., and Fulmer, R.M., Executive Development and Organizational Learning for Global Business, New York: International Business Press, USA, 1998
- [3] Keys J.B., Fulmer R.M., Introduction: Seven Imperatives for Executive Education and Organizational Learning in the Global World, New York: International Business Press, 1997
- [4] Ohmae K., The Borderless World, New York: Harper Collins, 1990
- [5] Rakita B., Medzunarodni biznis i menadzment, Ekonomski fakultet, Beograd, 2006,
- [6] Rosen R., Digh P., Singer M., Phillips C., Global Literacies: Lessons on Business Leadership and National Cultures, New York: Simon and Schuster, 200
- [7] Slocum J., Jr. McGill M., Lei D.T., The new learning strategy: Anytime, anything, anywhere, Organizational Dynamics, 23 (2), 1994
- [8] Spreitzer G.M., McCall, M.W., Jr, Mahoney J.D., Early identification of international executive potential, Journal of Applied Psychology,





**VALUE OF HUMAN CAPITAL IN THE MODERN AGE OF ECONOMY  
KNOWLEDGE WITHOUT BORDERS**

**Svetlana Trajkovic, PhD**

**Zoran Antić**

**Liljana Stosic Mihajlovic PhD**

**Abstrakt:** Fledgling era in knowledge economy its "Age Knowledge economy without Borders" has caused a huge change and before we set new challenges. One of the challenges of modern times is the notion of intangible value whose importance is increasing in modern business.

Human capital, occupies a more important place in the overall value of the company. Yet to be able to properly evaluate, manage and improve human capital, it is necessary to identify and measure its value. This paper presents a part of the tool for measuring the intangible value, which refers to the measurement of human resources in the modern era of knowledge without borders.

**Keywords:** capital fellow human beings, small and medium enterprises, a tool for measuring the intangible value.

**VREDNOST LJUDSKOG KAPITALA U SAVREMENOM DOBU EKONOMIJE  
ZNAJANJE BEZ GRANICA**

**Dr Svetlana Trajković**

**Zoran Antić**

**Dr Ljiljana Stošić Mihajlović**

**Apstrakt:** Novonastalo doba u ekonomiji znanja jeste "doba ekonomije znanja bez granica" koje je prouzrokovalo ogromne promene i pred nas postavilo nove izazove. Jedan od izazova savremenog doba je pojam neopipljive vrednosti čiji je značaj sve veći u savremenom poslovanju.

Ljudski kapital, zauzima sve značajnije mesto u ukupnoj vrednosti preduzeća. Ipak da bi mogli da na pravi način vrednujemo, unapređujemo i upravljamo ljudskim kapitalom, neophodno je da identifikujemo i merimo njegovu vrednost. U ovom radu je predstavljen deo alata za merenje neopipljivih vrednosti, koji se odnosi na merenje vrednosti ljudskog potencijala u savremenom dobu znanja bez granica.

**Ključne reči:** Ljudski kapital, mala i srednja preduzeća, alat za merenje neopipljivih vrednosti.

**1. UVOD**

Ulazak u novo doba – „doba znanja“ rezultirao je ogromnim tehnološkim, političkim i društvenim promenama. Sve te promene su se odrazile na svetsku privredu i značajno izmenile poslovno okruženje malih i srednjih preduzeća.

Proizvodnja materijalnih vrednosti sve više postaje rezultat neopipljivih vrednosti. Ljudski kapital, kao jedna od neopipljivih vrednosti, zauzima sve značajnije mesto u procesu stvaranja kapitala. Razvoj novih tehnologija pre svega, informatičkih i telekomunikacionih, je smanjio troškove samog poslovanja, a omogućio ubrzanu interakciju u razmeni informacija među ljudima što je doprinelo stvaranju nove vrednosti koju definišemo kao „**ljudski kapital**“.

Znanje, veštine i inovativnost kao osnova ljudskog kapitala postaju ključni elemenat u stvaranju novih vrednosti. Danas više nije značajno da se postojeći proizvodi usavršavaju, danas je važno da se ti proizvodi, usluge i procesi konstantno inoviraju neophodan čovek. Današnje kompanije su prinuđene da preobličavaju organizacione strukture prihvataju nove oblike, promenom uloga, menadžmenta i zaposlenih. U „doba znanja“ ljudski kapital postaje osnovna sirovina i neophodan činilac nove ekonomije takozvane "ekonomije znanja". Osnovni ekonomski resursi koji kompaniji daju prednost u odnosu na konkurenciju, više nisu prirodni resursi, fizički rad ili osnovni kapital, već vrednost ljudskog kapitala kompanije. U novonastalim uslovima poslovanja na sve zahtevnijem tržištu opstaće samo kompanije koje budu sposobne da proizvode, upravljaju i neprekidno uvećavaju svoju vrednost ljudskog kapitala.

Želja nam je da kroz ovaj rad doprinesemo spoznaji da je ljudski kapital neophodan, da je merljiv, i da se može konstantno unapređivati. U nastavku ovog rada ćemo da ukažemo na nove pravce i ponudimo predloge mogućih rešenja merenja vrednosti ljudskog kapitala u malim i srednjim preduzećima.

**2. ZNAJANJE KAO NAJVAŽNIJI KAPITAL**

Neopipljivi kapital, je postao predmet ozbiljnog izučavanja, u poslednjih dvadesetak godina. Počele su se uočavati vrednosti, koje nisu iskazivane u klasičnim finansijskim izveštajima. Nauka i praksa se ozbiljno bave istraživanjem koncepta za u pravljanje neopipljivim kapitalom, da bi mu uvećale vrednost. Istražuju se metode za merenje neopipljivog kapitala u kompanijama, radi utvrđivanja merljivih rezultata stejkholderima.

„Mnogi razmatraju intelektualni kapital, definišu ga samo neki, u potpunosti ga razume samo nekolicina odabranih, ali ga za sada niko formalno ne može vrednovati“.<sup>167</sup>

Za samo deset godina, od 1982. do 1992. godine, neopipljiva imovina u mnogim američkim kompanijama porasla sa 38% na 62% tržišne vrednosti. Do 1997. godine, prosečna realna vrednost kompanijskih akcija bila je pet puta veća od knjigovodstvene vrednosti u Americi i tri puta veća od knjigovodstvene vrednosti u Velikoj Britaniji. Microsoft je, 1998.g. imala 32,3 puta veću vrednost neopipljivog kapitala u odnosu na vrednost vidljive imovine.

Kroz veći period dvadesetog veka, fokus vlasnika i menadžera malih i srednjih preduzeća je bio usmeren na materijelnu imovinu kao što su zemljište, novac, oprema. Što se tiče nematerijalne imovine pažnja je bila usmerena na lojalnost kupaca, brend i imidž kompanije. Danas se više od 50%bruto društvenog proizvoda (BDP) u razvijenim ekonomijama bazira na na znanju, tj. na intelektualnoj imovini i stručnosti ljudi.

U današnjem dobu, doba Znanja vrednosti se, sve više, stvaraju efikasnim upravljanjem neopipljivim resursima i ljudskim kapitalom a sve manje efikasnim upravljanjem opipljivim resursima i imovinom. Sve je manje investitora koji su zainteresovani da investiraju u zgrade i mašine a sve više onih koji veoma pažljivo i precizno odmeravaju veštine, znanja, inovativnost, talente i sposobnosti zaposlenih pojedinaca u kompanijama u koje žele da investiraju.

Ljudski kapital obuhvata veštine i sposobnosti zaposlenih koji rade u preduzeću, njihovo iskustvo, motivaciju, liderstvo itd., i osnovna je kategorija u okviru neopipljivog potencijala i kapitala preduzeća.

Da bi kompanija opstala i napredovala u današnjim tržišno-ekonomskim uslovima mora da regrutuje i zapošljava talentovane ljude koji imaju kombinaciju znanja, veština, kreativnosti, inovativnosti, preduzimljivosti i spremnosti za stalno usavršavanje i promene.

Na jednom od s impozijuma generalnih direktora, Bil Gejts je izjavio „ Stvar koja sputava Microsoft... zavisi jednostavno od toga koliko nam je teško da regrutujemo onu vrstu ljudi sa kojima želimo da pravimo naš istraživački tim.“<sup>168</sup> Privlačenje i regrutovanje ljudskog kapitala nije jedini izazov sa kojima se savremena preduzeća sreću. Jedan od naj većih izazova MSP-a je svakako, kako razviti i unaprediti postojeći ljudski capital i time povećati vrednost kompanije. Da bi neku vrednost mogli da unapredimo, pre svega moramo da budemo u mogućnosti da je merimo. Isto se odnosi i na vrednosti ljudskog kapitala.

### 3. MERENJE LJUDSKOG KAPITALA

Praćenje, vrednovanje, merenje i evidentiranje su veoma važne aktivnosti u svakoj kompaniji. Bez konstantnog praćenja ostvarenih poslovnih rezultata nije moguće upravljati i uspešno usmeravati poslovanje kompanije.

"Samo ako smo svesni performansi resursa u prošlosti i sadašnjosti, možemo razviti odgovarajuću strategiju.“<sup>169</sup>

Kako unaprediti i upravljati vrednostima ljudskog kapitala ako nemamo odgovarajući sistem za monitoring i merenje ljudskog kapitala kao jednog od neopipljivih resursa? Razumljivo je da neopipljivi resurs, kao što je ljudski kapital, ne može biti meren na tradicionalan način, na koji smo navikli. Ipak neophodnost njegovog vrednovanja se ne može dovesti u pitanje.

Očigledno je da postojeća merila moramo upotpuniti novim alatima za merenje intelektualnog kapitala, koja će omogućiti merenje, vrednovanje i upravljanje ljudskim kapitalom koji je u dobu znanja neophodan resurs svake kompanije, a posebno malih i srednjih preduzeća.

U proteklom periodu je razvijeno preko osamdeset i pet metoda za merenje neopipljivih vrednosti u kompanijama. Te metode idu od usko specijalizovanih, za vrednovanje specifične klase neopipljivosti, do uopštenih metoda za izveštavanje o korporativnim performansama . Predmet rada je takođe i predstavljanje dela alata za merenje neopipljivog potencijala i kapitala u preduzeću koji se odnosi na merenje vrednosti ljudskog kapitala

#### 3.1. INDIKATORI ZA MERENJE LJUDSKOG KAPITALA

Kod definisanja odgovarajućih indikatora, važno je je odrediti više indikatora za jedan uticajni faktor. Kao indikatore ljudskog kapitala moguće je koristiti i indikatore iz drugih, već postojećih izveštaja (menadžment, personalno, marketing), ali je u ovom slučaju važno ove indikatore posmatrati iz nove perspektive. O bzirom da su indikatori temelj merenja ljudskog kapitala, preciznost merenja i upotrebljivost izveštaja, u velikoj meri zavise od definisanih indikatora.

Svrha merenja ljudskog kapitala je otkrivanje faktora koji generišu vrednost, a nisu obuhvaćeni tradicionalnim mernim sistemima. Dakle, svaki indikator treba da doprinosi otkrivanju skrivenih procesa u organizaciji koji stvaraju vrednost. Da bi ljudski potencijal generisao maksimalnu vrednost i pretvorio se u kapital, neophodno ga

---

<sup>167</sup> Stewart, T. A. (1997): Intellectual capital: The New Wealth of Organizations, New York: Doubleday, str. 27.

<sup>168</sup> Dutton, G. 1997. Da li ste tehnološki merodavni? Management Review, novembar: 54-58

<sup>169</sup> Andriessen, D . (2004): Making sense of intellectual capital: designing a method for the valuation of intangibles, Elsevier Butterworth-Heinemann, Burlington, USA

je učiniti vidljivim. Korišćenje indikatora u ovu svrhu se u velikoj meri razlikuje od tradicionalnih merenja, koja u svojoj osnovi tragaju za brojevima.

U potrazi za svrshodnim indikatorima, neophodno je pre svega identifikovati ljudski potencijal organizacije, locirati ga i otkriti kako funkcioniše, odnosno kako stvara vrednost.

Ne postoje opšta pravila kada je u pitanju merenje ljudskog potencijala, osim da sadržaj ljudskog potencijala i način na koji se on transformiše u kapital, zavisi od organizacije i onoga što ona želi da ostvari.

Rezultati merenja vrednosti ljudskog kapitala se ne mogu po svaku cenu iskazati u brojevima.

Indikatori vrednosti ljudskog kapitala se koriste u cilju otkrivanja i definisanja dela neopipljivih resursa organizacije. Njihova uloga je da nevidljivo učine vidljivim, ilustruju ga i izmere.

Iz perspektive menadžmenta, indikatori se koriste u cilju otkrivanja da li je celokupna organizacija na pravom putu, odnosno da li su odluke pojedinaca konzistentne sa ciljevima i strategijama kompanije. To znači da se dobar indikator uvek može prilagoditi novim, neočekivanim zahtevima.

Osnovni tehnički kriterijumi za indikatore su:

- Preciznost
- Objektivnost
- Pravovremenost
- Jednostavnost

#### **4. MERENJE VREDNOSTI LJUDSKOG POTENCIJALA**

Razlike u aktivnostima preduzeća dovode do različitih konkurentskih pozicija. Preduzeće, međutim, ne predstavlja samo skup različitih aktivnosti, već i skup različitih resursa, sposobnosti i kompetentnosti.

Resurse preduzeća nije moguće posmatrati izdvojeno od aktivnosti, jer aktivnosti opredeljuju potrebne resurse, sposobnosti i kompetentnosti. Preduzeće predstavlja jedan „paket” resursa koji može imati različite primene, odnosno resursi preduzeća se mogu koristiti u različitim poslovima i sa različitim uspehom.

Preduzeća stižu, razvijaju i šire svoje resurse vremenom, a pošto slede različite razvojne puteve imaju i različite resurse. Istovremeno, preduzeća formulišu i realizuju različite strategije da bi iskoristila svoje specifične resurse i mogućnosti na tržištu. Stoga, resursi predstavljaju važnu ulogu u proceni vrednosti preduzeća.

Kod vrednovanja preduzeća naglasak se sve više pomera na interne faktore i poslovne procese koji su specifični za samo preduzeće, kao što su različita znanja i obučenosť zaposlenih, poslovna kultura, administrativne veštine, reputacija, know-how, učenje, sposobnosti inoviranja i organizaciona klima.

Konceptualnu osnovu izmenjenog fokusa u analizi vrednosti preduzeća, predstavlja pogled na preduzeće baziran na resursima (engl. resource – based view of the firm). Resursi sami po sebi ne obezbeđuju konkurentsku prednost preduzeću. Naime, potrebne su odgovarajuće sposobnosti (na primer, sposobnosti razvoja novih proizvoda koje su rezultat timskog rada ili uspostavljanja bliskih odnosa sa dobavljačima i kupcima) koje nastaju kao rezultat različitih interakcija između i unutar samih resursa.

Za razliku od resursa koji su vidljivi, opipljivi i koji imaju fizičku ili finansijsku supstancu (oprema, zgrade, zemljište, pogoni, sirovine, finansijska imovina i sl.), resursi kao što su raspoloživo znanje, informacije, veštine, obučenosť, prisni odnosi sa kupcima, poslovna kultura, reputacija, informacioni sistemi, organizacione procedure nisu jasno vidljivi.

Polazeći od ovog kriterijuma, resursi preduzeća se najčešće dele na opipljive resurse (engl. tangibleresources) i neopipljive resurse (engl. Intangible resources).

Supstancu nematerijalne aktive (engl. Intangible assets) čine neopipljivi resursi. Zahvaljujući nematerijalnoj aktivni stvara se vrednost koja je mnogo veća od one koja je posledica korišćenja materijalne aktive.

#### **5. NAUČNI OSNOV ZA IZRADU ALATA**

Potruga za istinom je jedna od osnovnih težnji ljudskog roda. Uvid u istinitost podataka je neminovni preduslov za donošenje poslovnih odluka a samim tim za opstanak i poslovni uspeh svake kompanije.

Prilikom projektovanja alata za merenje neopipljivog kapitala smo posebno vodili računa da svi parametri budu u okviru naučnog pristupa a ne rezultati paušalnih procena i ocenjivanja.

Da bi to postigli držali smo se osnovnih naučnih pravila i principa. Drugim rečima, da bismo dosegli saznanja koja se mogu nazvati naučnim, pri samom procesu projektovanja alata smo se pridržavali osnovnih naučnih principa, pravila i procedura.

Kao što su:

- objektivnost
- sistematičnost
- preciznost
- pouzdanost
- proverljivost

Objektivnost - princip koji je veoma važan jeste objektivnost. Ovaj princip postavlja zahtev da dobijene vrednosti putem merenja moraju da budu objektivnog karaktera tj. da budu stvarni, da pripadaju objektivnom svetu. Drugim rečima, merenje ne sme da bude 'subjektivno' tj. ne sme da zavisi od 'naše' vlastite želje, volje ili procene. Iz tog razloga smo određene vrednosti posmatrali i merili iz više uglova sa više različitih alata, nebili na taj način dobili precizne rezultate.

Sistematičnost - Sledeći princip kojega smo se držali kod projektovanja alata za merenje vrednosti ljudskog kapitala u malim i srednjim preduzećima je sistematičnost. Biti sistematičan znači zaista imati određen 'sistem' koji povezuje sve faze naučnog istraživanja-merenja. Pošto se sistem po svojoj suštini sastoji iz delova koji međusobno stoje u konzistentnom odnosu, to znači da nas ovaj princip upućuje na to da u procesu merenja svaka faza mora biti povezana sa prethodnom jednako kao i sa budućom fazom.

Preciznost - Preciznost kao kriterijum prati sve vrste naučnog merenja. Tako može biti manje ili više precizno: definisanje naučnog problema, formulisanje hipoteza, prikupljanje podataka itd.

Pouzdanost - Sledeći princip o kome smo vodili računa jeste pouzdanost. Ovaj princip postavlja zahtev procesu merenja da dobijene vrednosti moraju biti pouzdane, tj. da se ne smeju dovoditi u sumnju. Dobijene vrednosti, kao rezultat merenja tako moraju biti uverljive odnosno moraju biti tako postavljene i predstavljene da im opravdano možemo verovati. Iz tog razloga smo se trudili da u alat za merenje vrednosti ljudskog kapitala uvrstimo elemente potvrđene u naučnoj teoriji koji idu u prilog potvrđivanja validnosti dobijenih rezultata.

Proverljivost - Poslednji princip jeste proverljivost. I ovaj princip je svakako nezaobilazan i veoma važan. On postavlja zahtev naučnom saznanju, dobijenim rezultatima, da je dobijene rezultate moguće proveravati. Ukoliko jedno naučno saznanje ne možemo proveriti, to znači da to saznanje i nema nikakvu vrednost jer se ne može dokazati. Kad kažemo proverljivost mi zaista mislimo na intersubjektivnu proverljivost. Ovo znači da rezultat merenja do kojeg je došla osoba X može biti provereno od osoba Y i Z. Dakle, proverljivost ima intersubjektivni karakter. To znači da svaki dobijen rezultat može biti proverljiv, te da rezultati koji su dobijeni korišćenjem našeg alata za merenje ljudskog kapitala nebi bili različiti u koliko ga je koristila neka druga, za korišćenje, obučena osoba. Dakle, merenje vrednosti ljudskog kapitala jeste opravdano u koliko su dobijeni rezultati tačni, objektivni, sistematični, precizni, pouzdani, proverljivi.

Prvi korak u uspostavljanju sistema merenja vrednosti neopipljivog kapitala je definisanje zainteresovanih strana i njihovih zahteva.

Poslednje decenije prošlog veka mnogi autori u oblasti menadžmenta, shvatili su potrebu, da se umesto isključive orjentacije na korisnike i merenje njihovog zadovoljstva, pređe na izbalansirani pristup i pažnja usmeri i na ostale zainteresovane strane, kao što su vlasnici, zaposleni, isporučioци itd.

Najpoznatiji model, koji je nastao u to vreme, nazvan je Balanced Scorecard. Jedan od najvažnijih izazova sa kojima se suočavaju menadžeri jeste odluka o tome šta treba meriti, na koji način i koliko često.

Takođe se nameće pitanje, svrhe uspostavljanja sistema merenja neopipljivih vrednosti kompanije. Svrha postojanja organizacije izražena je u njenoj izjavi o misiji, preko koje se prepoznaje osnovna delatnost organizacije i svrha njenog postojanja, a u njoj su sadržani svi zahtevi zainteresovanih strana. Misija se prevodi u ciljeve, nakon čega se definišu procesi i aktivnosti za njihovo dostizanje. Stepem do koga su ispunjeni ciljevi i na kraju sama misija, utvrđuje se merenjem i upoređivanjem sa definisanim ciljem.

Cilj svake kompanije je da održi postojeću i proizvede nove vrednosti a da bi u tome uspela vrednosti moraju biti merljive. (Karl Hahn, nekada prvi čovek Folksvarena, je rekao da se ne može poboljšati, ono što se ne meri i da se ne može meriti ono što se ne vidi i ne samo to, ukoliko ne merimo, ne možemo upravljati, a ukoliko ne možemo upravljati, ne možemo obavljati ni menadžment procesom ili organizacijom u celini.)

Meriti znači utvrditi vrednost neke veličine. Vrednosti ili mere su kvantitativni pokazatelji koji nam govore o nečemu važnom u vezi sa proizvodima, uslugama ili procesima koji ih stvaraju. Mere novonastalih vrednosti, kako opipljivih tako i neopipljivih, ukazuju na to koliko dobro kompanija radi, da li su ispunjeni planirani ciljevi, da li su korisnici i zainteresovane strane zadovoljne, da li su i gde neophodna unapređenja, poboljšanja ili inovacije.

Vrednost, odnosno mera, sastoji se od broja i merne jedinice, pri čemu svaka merna jedinica mora biti određena definicijskim jednačinama i faktorima proporcije za datu veličinu. Imajući u vidu prethodno, možemo zaključiti da je mera vrednosti neopipljivog kapitala kompanije, zapravo vrednost veličine kojom se izražava učinak ili uspešnost organizacije, resursa ili zaposlenog.

Da bi sproveli merenje vrednosti ljudskog kapitala u malim i srednjim preduzećima potrebno je bilo proizvesti određeni alat za merenje vrednosti neopipljivog kapitala.

Pod alatom za merenje podrazumevamo metodološki osmišljena sredstva koja nam omogućavaju da sistematski prikupimo, analiziramo i definišemo određenu vrednost podataka prema unapred definisanim kriterijumima.

Alat za merenje ljudskog kapitala je prema tome, deo alata a merenje neopipljivih resursa, koji poseduje čitav niz tehničkih karakteristika o kojima smo vodili računa u procesu njegovog kreiranja.

Prikupljanje i analiza podataka - Nakon izrade alata za merenje neopipljivih vrednosti, sledi faza prikupljanja podataka. U ovoj fazi se od stvarnosti uzima ono što je analitički određeno kao predmet merenja, i taj proces

mora da se realizuje u skladu sa određenim principima i pravilima kako bi se ispoštovali svi metodološki kriterijumi merenja.

Proces prikupljanja podataka je neobično važna faza u procesu merenja neopipljivog kapitala, jer ukoliko sa terena ne dobijemo 'dobre-precine' podatke, čitav posao koji smo obavili pre toga, kao i analize podataka neće imati naročitog smisla. Zato se ovoj fazi mora posvetiti posebna pažnja. Veoma je važno da osoba koja je odgovorna za proces prikupljanja podataka i merenje vrednosti ljudskog kapitala bude kompetentna i obučena za korišćenje alata za merenje neopipljivog kapitala u kompaniji.

Nakon prikupljanja podataka, sledi je proces analize podataka. U ovom postupku zavisno od metode i prirode podataka se koristi čitav niz, tehnika koje daju precizne odgovore na postavljena pitanja a na osnovu kojih su definisane vrednosti ljudskog kapitala kompanije koji se onda izražavaju kroz brojčane, procentualne, cenovne ili finansijske vrednosti.

## **6. ALAT ZA MERENJE NEOPIPLJIVOG KAPITALA**

Merenje i evidentiranje sastavni su deo svakog poslovanja. Bez mernog sistema i kontinuiranog praćenja poslovnih performansi i ostvarenih rezultata, nema odgovarajuće orijentacije na globalnom tržištu. Ako preduzeće nema jasnu sliku stanja u kojoj se nalazi, nema ni mogućnosti da unapredi svoje poslovanje. Merenje neopipljive imovine i neopipljivog kapitala postaje nužnost u svakoj kompaniji. U poslednjih nekoliko decenija učinilo se mnogo u procesu pronalaženja načina da se neopipljiva imovina smesti, reflektuje u finansijskim izveštajima, koji u velikoj meri gube na relevantnosti da izostavljaju najvredniju i najvažniju imovinu u ekonomiji znanja.

Kod moderne ekonomije pojavljuje se jasna potreba i nužnost za i zveštajima o neopipljivom kapitalu k ao dodatku tradicionalnim finansijskim izveštajima.

Pronalazači intelektualnog kapitala došli su do zaključka da ne treba stavljati znanje na bilans i mešate sa iskustvom preko 500 godina starim tradicionalnim računovodstvenim koje su je isključivo namenjeno pre svega izvešaju o poslovanju tj. finansijskom kapitalu.

Do danas je registrovano preko 30 metoda za merenje efikasnosti intelektualnog kapitala, ali problem je u tome što se od t ih metoda oko ¾ ka o m etoda pojavljuju jednom, onda kada se njima posluže pojedini autori, dok se u mnogim slučajevima i ne koriste.

Još uvek zvanično nemamo opšte prihvaćenu metodu za merenje intelektualnog kapitala. U osnovi možemo imati dva sistema ili dve kategorije u koju svrstavamo merenje:

1. Metode merenja one koriste indikatore kako bi pružale menadžmentu bolji uvid u neopipljivi resurs njihove kompanije;

2. Metode procene one pokušavaju da dodele vrednost u monetarnom izrazu neopipljivostima unutar kompanije.

Naš alat prilikom definisanja vrednosti neopipljivog kapitala koristi obe metode.

Alatom za merenje vrednosti neopipljivog kapitala smo obuhvatili sve ključne segmente kompanije kao što su:

### **• STRUKTURNI KAPITAL**

- ✓ Interni kapital
- ✓ Eksterni kapital

### **• LJUDSKI KAPITAL**

- ✓ Ljudski kapital se definiše kao znanje koje zaposleni nose sa sobom po završetku radnog dana. Ovaj kapital obuhvata znanje, veštine, iskustvo i sposobnost zaposlenih. Neka znanja su veoma jedinstvena, dok neka od njih mogu biti opšta.
- ✓ Strukturni kapital se definiše kao skup znanja koje ostaje u kompaniji na kraju radnog dana. Ovaj kapital obuhvata organizacione rutine, procedure, sisteme, baze podataka, organizacionu kulturu, itd. Deo strukturnog kapitala može biti zakonsko vlasništvo kompanije. Taj deo intelektualnog kapitala je moguće zakonski zaštititi u vidu prava na intelektualnu svojinu.
- ✓ 3. Relacioni kapital obuhvata sve resurse koji imaju veze sa eksternim odnosima kompanije, kao što su potrošači, dobavljači ili R&D partneri. Ovaj capital obuhvata onaj deo ljudskog i strukturnog kapitala koji je angažovan na odnosima kompanije sa stejkholderima (investitorima, akcionarima, potrošačima, dobavljačima), kao i percepcije stejkholdera o kompaniji.

## **6.1. Ključne vrednosti poslovanja kompanije**

Putem intervjua se snima presek organizacije. Intervjuom su obuhvaćeni:

- Direktor ili Vlasnik preduzeća
- Menadžeri
- Supervizori-šefovi
- Radnici

Broj intervjuisanih može da varira u odnosu na veličinu preduzeća: od toga da budu svi intervjuisani u malim preduzećima pa do toga da intervjuom budu obuhvaćeni predstavnici po sektorima u većim preduzećima. Važno je započeti razgovor time što će se ispitivač predstaviti i pojasniti razlog i proces intervjuisanja. Bitno je

naglasiti da procena ima za cilj da pomogne organizaciji da bude još uspešnija i da su zato neophodne precizne i tačne informacije. Nekoliko osnovnih smernica za ocenjivače:

1. Početi sa uopštenim pitanjima da bi se pripremila opuštena atmosfera i steklo poverenje od strane ispitanika. Navesti osobe koje intervjuišete da kažu nešto o sebi: o svojoj porodici, gde su odrastali, koliko dugo rade u kompaniji, šta je njihov konkretni zadatak, itd
2. Prikupljanje informacija započeti otvorenim i jednostavnim pitanjima kao na primer, "Kako ide posao" ili "Recite mi nešto o vašem poslu". Važno je da se izbegavaju pitanja koja se mogu odgovoriti sa "DA" ili "NE". Takođe je važno izbegavati pitanja koja mogu da sugerišu odovor.
3. Izbegavati prerano postavljanje specifičnih pitanja tokom intervjuisanja Koristiti pitanja poput "Možete li mi reći nešto više o tome?" Ili "Šta se desilo nakon toga?" Ili "Šta mislite da je prouzrokovalo?" Ne pokušavajte da prikupljate informacije za svaki ključni elemenat posebno. Radije prikupljajte uopštene informacije, pravite beleške, kasnije sortirajte i zabeležite u obrazac. Intervjuisanje reprezentativnog preseka će obično dati i više nego dovoljno informacija za procenu svakog ključnog činioca bitnog za izradu SWOT analize. Kada se proces intervjuisanja završi veoma je važno se zahvaliti učesnicima i još jednom ih podsetiti na značaj celog procesa radi unapređenja poslovanja.
4. Ključne vrednosti poslovanja kompanije su definisane, uspostavljene i svima jasne i razumljive
5. Menadžeri imaju visoke standarde i aktivno učestvuju u formiranju osnovnih vrednosti
6. Menadžeri poseduju osnovna znanja, veštine i metode za razvijanje pojedinaca, timova i organizacije u celosti.
7. Postoji delotvoran sistem za razvijanje vođa.

### **6.2. Proces procene poslovanja**

Metodologija merenja internog potencijala organizacije Merenje potencijala organizacije smo vršili putem intervjuisanja od strane stručnog lica, nezavisnog ispitivača-konsultanta.

Intervju se obavlja individualno "jedan na jedan" ili po fokusnim grupama (male grupe fokusirane na određenom aspektu poslovanja, odnosno, menadžeri, administrativno osoblje, proizvodni radnici, itd).

Ocenjivanjem-Merenjem su obuhvaćeni ključni elementi poslovanja:

- a) DELOTVORNOST MENADŽMENTA
- b) ORGANIZACIONI PROCESI
- c) POSLOVNO-UPRAVLJAČKI SISTEMI
- d) POSLOVNI PROCESI

Poslovni zadatci su dizajnirani tako da se uklapaju u procese, koji su usklađeni sa ključnim vrednostima kompanije i podržavaju poslovne ciljeve. Postoji delotvoran tim-timski rad kada god za to postoji potreba Zaposleni-pojedinci poseduju odgovarajuća znanja i veštine da mogu da daju svoj maksimalni doprinos kompaniji

Postoje delotvorne metode-sistemi za razvoj organizacije (plan i strategija razvoja, obuke i treninzi, mentoring, povratna informacija o uspešnosti) Jasno su definisani zadaci i odgovornosti kako za pojedince tako i za timove. Rezultati prate ta očekivanja.

Postoji efikasan sistem komunikacije koji obezbeđuje prave informacije u pravo vreme da bi zaposleni mogli da obavljaju svoje dužnosti. Nagrade i priznanja pomažu dizajniranju, principa svrhe i poslovnih ciljeva.

Rezultati merenja su iskazani skalom vrednosti od jedan do pet sa sledećim karakteristikama:

- 5 - IZVRSNO-potpuna i efikasna implementacija sa trajnim rezultatima
- 4 - ODGOVARAJUĆE-zadovoljavajući stepen implementacije, ali ne i idealan
- 3 - NA GRANICI-implementirano ali nepotpuno, rezultati su osrednji i nestalni
- 2 - NEODGOVARAJUĆE- mnogo toga treba unaprediti
- 1 - NIŠTA NIJE URAĐENO

Zbir dobijenih rezultata je mera vrednosti neopipljivog potencijala u kompaniji. Rezultat ukazuje na vrednost postojećeg neopipljivog potencijala u kompaniji ali takođe precizno ukazuje na oblasti koje je moguće unaprediti.

a) Delotvornost menadžmenta podrazumeva:

1. Svim zaposlenima su jasni i razumljivi planovi, misija, vizija, ciljevi. Menadžeri su dosledni u sprovođenju planiranog i na entuzijastičan način to prenose na svoje zaposlene.
2. Menadžeri obezbeđuju delotvornost planova (strategija,taktike) tako što uključuju ljude sa odgovarajućom stručnošću i kompetencijom da ih sprovedu.
3. Postoje mehanizmi za merenje, koji prate napredak svih bitnih planiranih elemenata za pojedince, za timove i za celokupno poslovanje.

b) Poslovni procesi podrazumevaju:

1. Želje kupaca su jasno definisane, razumljive i ispunjene (svi procesi su stabilni)
2. Postoji sistem za praćenje i kontrolu kvaliteta proizvoda, kao i rešenje za „NEKVALITETNE“ probleme
3. Postoji sistem za praćenje, unapređenje odnosa sa dobavljačima, koji obezbeđuje kvalitet-prihvatljivost sirovine, informacije,...

4. Postoji pristup stalnog poboljšanja u cilju smanjenja odstupanja odnosno poremećaja sistema i poboljšanja ukupne stabilnosti procesa.

5. Sistemi postoje da obezbede tačne podatke za efikasno rešavanje problema i donošenje odluka

6. Prostorije su čiste i uredne

7. Postoje vidljivi statistički pokazatelji-dokazi koji ukazuju na napredak u s vim aspektima kvaliteta proizvoda i tehničke pouzdanosti

c) Poslovno - upravljajući sistemi obuhvataju analizu:

1. Postoji aktuelan biznis plan sa jasno definisanim ciljevima, definisanim strategijom i taktikom.

2. Biznis plan obuhvata strategiju izgradnje tržišta, za razvoj novih proizvoda/usluga, povećanja tržišnog udela, pronalazjenja novih tržišta. Itd.

3. Plan obezbeđuje efikasnu raspodelu resursa (novac, ljudi, itd.)

4. Postoje efikasni mehanizmi za merenje i praćenje svih elemenata poslovnog plana koriste se odgovarajuće metrike/proporcije Svaki član organizacije je uključen u izradu dela poslovnog plana koji se odnosi na oblast za koju je odgovoran

5. Postoji sistem za unapređenje odnosa cena/profit, koji efikasno objedinjuje i prati mere unapređenja;

6. Postoji pristup adekvatnog nagrađivanja/priznanja za pojedince i timove zasnovan na konkretnim doprinosima ostvarenju poslovnih rezultata

#### **6.4. Vrednosti ljudskog kapitala kompanije - Kreativnost**

Stepen kreativnosti zaposlenih, možemo meriti kroz sledeća pitanja:

- U rešavanju poslovnih izazova koristim savremene tehnike
- Pri rešavanju poslovnih zadataka upotrebljavam svoju maštu i kreativnost
- Stvari radim na drugačiji način kada god sam u mogućnosti
- Stalno razmišljam o novim poslovnim rešenjima
- Uvek sam nestrpljiv da praktično isprobam novu ideju

Vrednosti neopipljivog potencijala može se meriti kroz upitnik kojim su pokrivenne osnovne oblasti vrednovanja neopipljivog potencijala.

- Često maštam i osmišljam nove ideje
- Učestalo razvijam svoju kreativnost
- Oduševim se kada vidim novi originalni proizvod
- U rešavanju poslovnih izazova koristim savremene tehnike
- Pri rešavanju poslovnih zadataka upotrebljavam svoju maštu i kreativnost
- Stvari radim na drugačiji način kada god sam u mogućnosti
- Stalno razmišljam o novim poslovnim rešenjima
- Uvek sam nestrpljiv da praktično isprobam novu ideju
- Često maštam i osmišljam nove ideje
- Učestalo razvijam svoju kreativnost
- Oduševim se kada vidim novi originalni proizvod

Nivo ličnog razvoja kod zaposlenih, može se meriti kroz sledeća pitanja:

- Spreman sam da učim
- Volim zadatke u kojima treba da savladam nove veštine
- Moj stav je "UČIM DOK SAM ŽIV"
- Volim da stičem nova znanja
- Rado posećujem treninge i seminare
- Aktivno radim na tome da stičem nova poslovna iskustva i veštine-znanja
- Kada god sam u mogućnosti radim na sebi
- Važno mi je da mogu da usavršavam svoja znanja i veštine

Stepen spremnosti na timski rad kod zaposlenih, meri se kroz sledeća pitanja:

- Više volim timski rad
- Imam puno kontakata
- U timu postizem bolje rezultate
- Trudim se da sačuvam stečena prijateljstva
- Za mene kažu da sam timski igrač
- Volim da provodim vreme sa ljudima
- Uživanje je sarađivati sa kooperativnim i tolerantnim ljudima
- Ne volim da radim sam

Nivo sklonosti inovacijama i preduzimljivosti kod zaposlenih, može se meriti kroz sledeća pitanja:

- Odgovara mi kada su dnevni zadaci raznovrsni
- Odgovara mi okruženje bez pravila i procedura



- Trudim se da svaki moj dan izgleda drugačije
- Važno mi je da su kolege sa kojima radim fleksibilni
- Ne odgovaraju mi jednolični poslovi
- Nikada za sobom ne rušim mostove
- Više volim da mi svaki radni dan bude drugačiji
- Postižem bolje rezultate kada radim u opuštenoj atmosferi

### **ZAKLJUČAK**

Savremeni menadžeri prepoznaju vrednosti ljudskog potencijala. Nove standarde poslovanja u „doba znanja“ je nemoguće ispoštovati bez ljudskog kapitala. Ljudski kapital u poslednjim godinama zauzima sve veću pažnju. Kako identifikovati, privući, unaprediti i sačuvati ljudski potencijal koji će svojim znanjem, veštinama, preduzimljivošću, inovativnošću,... kompaniji generisati nove vrednosti.

Da li je kompanija u dobu znanja uspešna, odmerava se njenom uspešnošću da identifikuje, animira, upravlja i očuva vrhunske talente, inovatore, kreativne i preduzimljive pojedince koji su sposobni da stvore novi proizvod, novu vrednost.

Praćenje, vrednovanje, merenje i evidentiranje su neophodne aktivnosti u razvoju svake kompanije.

Bez konstantnog praćenja ostvarenih poslovnih rezultata nije moguće upravljati i uspešno usmeravati poslovanje kompanije. Nemoguće je unaprediti i upravljati vrednostima ljudskog kapitala ako nemamo odgovarajući sistem za monitoring i merenje ljudskog kapitala kao jednog od neopipljivih resursa.

Verujemo da smo instrumentom za merenje neopipljivih vrednosti koji smo izradili i njegov deo, predstavili u ovom radu, dali smo mali doprinos zadovoljenju sve veće potrebe za merenjem vrednosti ljudskog kapitala u savremenim uslovima doba znanja.

### **LITERATURA**

- [1] Stewart, T. A. (1997): Intellectual capital: The New Wealth of Organizations, New York: Doubleday, str. 27.
- [2] Penrose, E. (1959): The Theory of the Growth of the Firm, Oxford: Oxford University Press
- [2] The economist, 28 septembar: 25-281 Roos, G., Pike, S. (2007): Intellectual Capital Research - A Personal Review, CD Proceedings, IC Congress, Haarlem, The Netherlands
- [3] Dutton, G. 1997. Da li ste tehnološki merodavni? Management Review, novembar: 54-58.
- [4] Andriessen, D. (2004): Making sense of intellectual capital: designing a method for the valuation of intangibles, Elsevier Butterworth-Heinemann, Burlington, USA.
- [5] Roberts, H.J.E. (1999), The Control of Intangibles in the Knowledge-intensive Firm, Presented at the 22<sup>nd</sup> Annual Congress of the European Accounting Association, Bordeaux, France.

## STATUS AND ROLE OF WOMEN IN MANAGING PROCESSES AND PROCESSES OF MAKING BUSINESS DECISIONS

**Liljana Pushova, MSc**

Faculty of Management, MIT University, Skopje, Macedonia liljanapusova@yahoo.com

**Maja Randjelovic, MSc**

Nis Parking, Nis, Serbia, maja.randjelovic@nisparking.rs

**Marko Jankovic, PhD**

Nis parking, Nis, Serbia, marko.jankovic@nisparking.rs

**Abstract:** The status of women has generally been changing very slowly during human evolution. It has been specially expressed in the domain that refers to their managing role. Women managers started gaining importance when they started tearing down the barriers hit by the process of transition. Even today, the prejudice about business women and the results they can achieve is still present. Women could hardly change the fortified models of society which favored men's role in the business world. Besides this, women did not get the support from the encirclement they lived in just because of the traditional and patriarchal relations in the society. Stereotypes about the role of sexes, traditional and old-fashioned beliefs about the kind of work for women and the kind of work for men are still dominant in our society. The role of women managers in the process of making decisions is getting bigger in family as well as in business. This paper has the aim to show that women must become totally equal men's partners in many areas. As a special aim, this paper has to highlight the importance of women in leadership. Promoting gender equality at the workplace is not only the right thing to do, but also the smart thing to do. A growing body of evidence shows that utilizing the skills and talent of both men and women is beneficial for enterprises and for society in general.

**Key words:** woman managers, gender equality, making decisions

### INTRODUCTION

In the modern society, gender balance is increasingly seen as good for business. The growing participation of women in the labor market has been a major engine of global growth and competitiveness of the business organizations worldwide. A growing number of studies are reaching the conclusion that gender balance in management teams and boards appears to make financial sense. The glass ceiling that prevents women from reaching top positions in business and management may be showing cracks but it is still there. More women than ever before are managers and business owners, but there is still a dearth of women at the top of the corporate ladder. Academics and analysts have been examining to what extent more gender balance in management teams and boards actually improves business performance and if the "bottom line" is negatively affected when all decision-makers are men only. Several important studies, some mentioned below, have concluded that women's participation in decision-making is positive for business outcomes, though some indicated there might not be a direct causal link.

McKinsey & Company researched the relationship between organizational and financial performance and the number of women managers. The study found that European listed companies with more women in their management teams had 17 per cent higher stock price growth between 2005 and 2007, and their average operating profit was almost double their industry average<sup>170</sup>.

A 2011 report of the organization Catalyst<sup>171</sup> found that Fortune 500 companies with the most women board directors outperformed those with the least by 16 per cent on return on sales. Companies with the most women on their boards outperformed those with the least by 26 per cent on return on invested capital. Companies with high representation of women – three or more – on their boards over at least four to five years, significantly outperformed those with low representation by 84 per cent on return on sales, by 60 per cent on return on invested capital and by 46 per cent on return on equity<sup>172</sup>.

While there is considerable research on how gender balance in management impacts the bottom line, making causal links is still a challenge. It has been noted that companies that invest a great deal in research, innovation and technology are those which promote women to top jobs. More research, especially in developing regions, would be of huge value, especially for those organizations that are actively standing the view for greater inclusion of women in all processes of business life. While women have greatly increased their share of management jobs and as entrepreneurs over the last two decades, all data sources and analyses report a continuing increase of women in top decision making positions, as CEOs and board members.

---

<sup>170</sup> McKinsey and Company, Women Matter: Gender diversity a corporate performance driver, 2007

<sup>171</sup> Catalyst is a leading non-profit organization in the US aimed at expanding opportunities for women and business through research, advisory and networking services.

<sup>172</sup> Catalyst, The bottom line: corporate performance and women's representation on boards (2004-2008), March 2011

One consequence of this inertia of the companies in regards of women at top positions is that a number of countries have moved to legislate controversial mandatory quotas for women on company boards, with Norway being the first. Some countries, notably Australia, Canada, Hong Kong China, India, Malaysia, Singapore, Pakistan, United Kingdom, United States of America, while stopping short of quotas, have adopted a variety of measures to promote more women in management, such as inclusion of gender diversity requirements and reporting in corporate governance codes, codes of conduct, voluntary targets and cooperative initiatives between business and government.

#### **WHY DO WOMEN FACE OBSTACLES?**

One of the reasons why it can be more difficult for women to be selected for top management jobs is that their management experience is not sufficiently diverse. They have not been exposed to all types of company operations during their careers and thus have not gained sufficient experience in general management across several functional areas. The concentration of women in certain types of management reflects the “glass walls” phenomenon, which is segregation by gender within management occupations. While women are gaining access to more and higher levels of management, there is a tendency for them to be clustered in particular managerial functions.

Common issues include age-old gender stereotypes, whereby men and women are expected to perform different social and economic roles. Family responsibilities and male-dominated corporate culture are two other concerns. These are largely influenced by cultural, religious and social norms that date back centuries but remain deeply ingrained in all regions, even though the world of work and society has greatly changed. Historically, this has translated into specific occupations being considered more suitable either for men or for women. Traditionally, management, running a business and decision-making in the public arena were viewed as the domains of men. These norms have also informed educational curriculum and recruitment and promotion policies for many decades. While these are now being addressed to eliminate gender bias, they remain deep in the psyche of a broad spectrum of men and women.

#### **WOMEN WITH BUSINESS EXPERIENCE**

Today, women own and manage over 30 per cent of all businesses, ranging from self-employed (or own account workers), micro and small enterprises to medium and large companies. However, women tend to be concentrated more in micro and small enterprises. They represent around 24 per cent of all employers in all regions except the Middle East and North Africa (MENA) where they are around 6 per cent. By comparison, women represent 31 to 38 per cent of own-account workers across all regions except the MENA countries, where they make up almost 13 per cent of those who are self-employed.<sup>173</sup> Over the last 20 years women have been filling the ranks of management particularly at middle and even senior management levels. Behind these average global statistics there are great variations between countries within each region and between regions, with some countries having a tiny per cent of women engaged in business activity while in other countries, women run nearly half of all businesses.

In most regions, women are surpassing men with degrees at Bachelors’ and Masters’ levels. In many countries, this is not a recent phenomenon and already two decades ago, women had reached parity in obtaining degrees. They are now fast catching up with men in gaining doctoral degrees. UNESCO reports that globally, women outnumber men in Bachelor’s degrees and that women are more likely to pursue Master’s degrees, representing 57 per cent of graduates. Women, however, face considerable barriers as they move up the education ladder to research careers, according to UNESCO. Men surpass women in virtually all countries at the highest levels of education, accounting for almost 55 per cent of all PhD graduates and 71 per cent of researchers. The highest proportion of women researchers are found in the Latin American and Caribbean region with 45.2 per cent, followed by Europe with 34 per cent average<sup>174</sup>

#### **CHALLENGES IN INCREASING THE ROLE OF WOMEN IN BUSINESS AND LEADERSHIP**

Social customs and traditional gender roles in many countries and certain regions, such as the Middle East, North Africa and South Asia, greatly influence the role women are able to play in labor markets and in decision-making generally. However, as a means to enhance economic growth, there is increasing governmental and societal support for the education and economic engagement of women as long as social and religious norms, particularly in relation to family responsibilities, are respected. The route for women to gain access to management positions is thus being opened up with efforts to counter the low labor participation rates of women and to create a larger pool of qualified women. Some multinational companies are spearheading the hiring of women and promoting more women in their management structures in such countries. In a bid to nationalize

---

<sup>173</sup> Booz & Company, Empowering the third billion: Women and the world of work, 2012

<sup>174</sup> UNESCO, Women in Science, UIS Fact Sheet, August 2011, No.14.

their labor markets, the Gulf countries and Saudi Arabia are providing incentives to speed up women's entry into the labor market, including as managers and business owners.

While these initiatives are implemented within the framework of the social requirements concerning physical segregation of men and women at workplaces, they nevertheless provide new opportunities for women to earn income and to apply their knowledge and education at technical and managerial levels. In many parts of the globe, the main role of women is still perceived as carers for families and households.

In terms of sheer daily hours of work, this has given rise to the so called "double burden" of being a worker, a career or business woman in addition to attending to family needs. "Flexibility", "priority setting" and "multitasking" have become part of the vocabulary associated with managing busy schedules that span from early morning to late evening most days of the week. Many women report they do not want to be the subject of special treatment or quotas, but what they do need are flexible solutions to manage work and family time commitments. This is also increasingly true for men who want to spend more time with their families.

Others point to the pressures of social and cultural norms. Yet, again others call for a closer examination of "corporate culture" in terms of how inclusive it is of women. They also suggest an overhaul of internal processes, procedures and structures of companies as well as accountability to shareholders in relation to recruitment and promotion in order to eliminate subjective and gender-biased appointments and decisions. It is also pointed out that differences in generations play a significant role in addressing gender equality. Young men and women alike are often well-prepared and ambitious and have high expectations of work-life balance.

There is no doubt that in addition to the sheer force in numerical and qualitative terms of women's talent entering the labor market there has been an intensification of efforts to tackle the glass ceiling in recent years.

An increasing number of studies and surveys are focusing on the business case for more women executives and board members. Monitoring of women's presence on boards has also been intense in recent years in an increasing number of countries and is often linked to issues of overall corporate governance, under the spotlight especially since the world financial crisis. Women's entrepreneurship has attracted a great deal of attention and resources as part of a global effort to advance women's economic status and the well-being of their families. This is particularly the case in many developing countries where the informal economy is the dominant form of economic activity and the existence of formal enterprises is limited.

It could be argued that there is a groundswell of action that could be signaling that the world is on the cusp of change and more and more women will be appointed to top positions in the coming years.

Others consider that there is still a long way to go in dismantling the glass ceiling. What is important for companies of all types and sizes is how they can benefit from the growing talent pool and market that women represent today and how national employers' organizations can provide advice and support to their members in this regard.

### **THE ROLE OF THE COMPANIES – WHAT CAN BE DONE IN ORDER TO INCREASE THE ROLE OF WOMEN?**

There is already a wealth of resources, knowledge and good company practices, as well as many organizational structures and networks in place to advance women in business and management.

The organizations worldwide have many ways to improve the role of women in business and in the process of making business decisions, such as:

- Network with other companies on good practices
- Explain and provide evidence on the business case for more women in management
- Provide good practice examples of measures and strategies to promote women in management
- Develop a strategy to promote more women in management
- Network with women's business associations
- Design an equal opportunity policy
- Introduce a mentoring scheme
- Provide guidelines on gender sensitive human resource management systems
- Develop guides on measures and strategies to promote women in management
- Introduce a sponsorship scheme
- Design a sexual harassment policy

There are influential studies<sup>175</sup> debating whether and how women can have it all – career and family. Research examines differences in men's and women's attitudes and behavior to career progression. It raises questions on psychosocial aspects as to what extent it is women themselves who are reluctant to accept or push for management positions and why. There is much analysis on why women appear to display more feelings of

---

<sup>175</sup> E.g. Sheryl Sandberg "Lean In: Women, Work and the Will to Lead", Anne-Marie Slaughter, "Why Women Still Can't Have It All", July/August 2012 Atlantic Magazine.

lack of confidence – not considering themselves ready or qualified for a promotion, discouragement, the absence of role models and not feeling accepted by peers and superiors, etc.

On the other hand, studies also demonstrate that confident, well-prepared women are not being recognized, not given opportunities and have to work harder than men to be promoted even when they are more qualified. There are many case studies of successful businesswomen and managers with families describing the different strategies they employed to “make it”. It is critical to keep in mind that not all women are the same or are in the same circumstances, just as is the case for men. In addition, over a lifetime, circumstances and skill sets can also change. Generalizing about the roles and attributes of women and men can easily lead to gender stereotyping. Overcoming gender stereotypes long embedded and institutionalized in the structures and culture of companies, organizations and business associations is one of the main areas to tackle if women are to be given an equal chance as men to progress to top positions.

Women themselves are often struggling to go beyond the education they have received which defines the activities, behavior and jobs that are appropriate for women or for men. Many business women’s organizations and associations are providing services, training and support to build the confidence and capacity of women and to encourage them to pursue career and business opportunities.

## CONCLUSION

Women have made many gains in access to education, and it follows that they have increased access to employment. Today, a third of the world’s enterprises are run by women, and their management skills are increasingly recognized as well. There is more and more evidence that achieving gender balanced and diverse management teams at all levels in the hierarchy produces positive business outcomes. Yet age-old gender stereotypes still overshadow women’s contribution to businesses. Top of the list of stereotypes across all social and cultural contexts is their ability to balance work and family responsibilities. Women business owners are mostly concentrated in small and micro businesses. Still less than 5 per cent of CEOs of the largest global corporations are women. The higher up the corporate ladder and the larger the organization, the fewer the women. The “glass ceiling” is still intact. Women are succeeding as high-level administrators, human resources and public relations managers. But “glass walls” prevent them taking up strategic management positions leading to the top. Companies are losing out on women’s contribution to their bottom line.

The organizations worldwide have many ways to improve the role of women in business and in the process of making business decisions, such as: Explain and provide evidence on the business case for more women in management, Provide good practice examples of measures and strategies to promote women in management, Develop a strategy to promote more women in management, Network with women’s business associations, Introduce a sponsorship scheme etc.

## REFERENCES

- [1] Booz & Company, Empowering the third billion: Women and the world of work, 2012
- [2] Catalyst, The bottom line: corporate performance and women’s representation on boards (2004-2008), [3] McKinsey and Company, Women Matter: Gender diversity a corporate performance driver, 2007 March 2011
- [4] UNESCO, Women in Science, UIS Fact Sheet, August 2011, No.14.
- [5] <http://www.gallup.com/businessjournal/183026/female-bosses-engaging-male-bosses.aspx>
- [6] <https://hbr.org/2013/09/women-in-the-workplace-a-research-roundup>
- [7] <https://hbr.org/2010/03/women-in-management-delusions-of-progress>
- [8] <https://ithinkbigger.com/knock-barriers-women-entrepreneurs/>

## FROM DATA TO MEANINGFUL KNOWLEDGE – DATA MINING IN HEALTHCARE

Antoniya Yaneva

Medical University – Plovdiv, Bulgaria, yaneva.antonya@gmail.com

**Abstract:** The huge amounts of data generated in the field of healthcare and medicine are too complex and voluminous to be processed and analyzed by traditional methods. Because of the complexity and diversity of medical data it is difficult to reveal relationships between seemingly unknown and unrelated variables. The efforts to process and analyze these kind of data have led to the emergence of a new research area, frequently called data mining and knowledge discovery in database (KDD). Data mining is a step in the KDD process, which is successfully implemented in many areas of human activities. It can be defined as a process of discovering meaningful new correlation, patterns and trends by digging into large amounts of data, using statistical, machine learning, and artificial intelligence techniques.

The main purpose of this article is to present the essence of data mining and the importance that this methodology has in the field of medicine and healthcare. This article focuses on the basic data mining techniques and applications in order to transform large volumes of data into useful information. These techniques are applied in the process of diagnosing, choosing appropriate treatment, as well as analyzing and studying risk factors and disease prevention and control. The implementation and application of data mining techniques is extremely effective for decision making oriented to the individual patient. It's also use as a tool for making strategic decisions quickly and confidently. This article highlights some future trends of data mining and its impact on healthcare.

**Keywords:** data mining, medical data, healthcare

## ОТ ДАННИ ДО ЗНАНИЯ – DATA MINING В ЗДРАВЕОПАЗВАНЕТО

Антония Янева

Медицински университет - Пловдив, yaneva.antonya@gmail.com

**Резюме:** Огромните количества данни, генерирани в областта на медицината и здравеопазването са твърде сложни и обемни, за да бъдат обработени и анализирани по традиционни начини. Поради сложността и разнородността на тези данни е трудно да се открият взаимоотношения между, на пръв поглед, несвързани една с друга величини. Усилията, свързани с обработката и анализа на този вид данни, доведе до появата на така нар. data mining и knowledge discovery in databases. Процесът Knowledge discovery /откриване на знания/ от големи бази данни, съществена стъпка, в който е Data mining-ът, се прилага успешно в много области на човешката дейност. Data mining се дефинира като процес на разкриване на нови, смислени и съдържателни връзки, модели или тенденции, чрез обработка на огромни по обем бази данни, използвайки методи от статистиката и техники от машинното обучение, изкуствения интелект и др.

Основната цел на тази статия е да представи същността на Data mining и значението, което тази методика има в областта на медицината и здравеопазването. Описват се основни Data mining техники и тяхното приложение с цел трансформирането на големи обеми от данни в полезна информация. Тези техники се прилагат в процеса на диагностициране, при избор на подходящо лечение, както и при анализи и проучвания, свързани с рисковите фактори за превенция и контрол на заболяванията. Въвеждането и използването на такива техники е изключително ефективно при вземане на решения, ориентирани към конкретния пациент, както и при вземане на стратегически решения, свързани с управлението на организацията.

Статията маркира някои бъдещи тенденции в тази област, а също така и влиянието, което тази методика има в областта на медицината и здравеопазването.

**Ключови думи:** data mining, медицински данни, здравеопазване

### 1. ВЪВЕДЕНИЕ

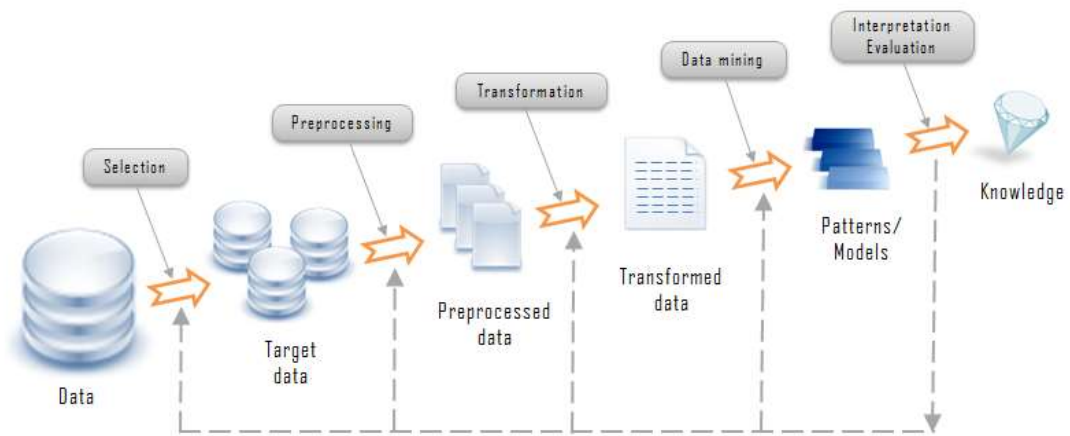
През последните 25 години, благодарение на развитието на информационните технологии и интернет, се наблюдава генериране и съхраняване на огромни количества данни в електронен формат. Добре известно е също така, че в съвременното ни общество, информацията е изключителна ценност, а управлението ѝ е важен приоритет за всяка организация. Това важи особено много за областта на здравеопазването и медицината, където информационният поток е много динамичен и разнообразен. В тази връзка Data mining (добиване на данни) става изключително популярен, тъй като в тези области има нужда от нова, ефикасна методика за обработка и анализ на големи бази данни. Тази методика предлага редици ползи за медицинските специалисти - например при вземане на решения относно

диагностицирането на пациента или при избор на терапевтичен план. Data mining също е приложим при групиране на пациенти със сходен тип заболяване, така че здравните заведения да им предоставят ефикасно лечение с по-малки разходи. Такъв подход може да се използва и при анализ на рисковите фактори за различни заболявания като например начин на хранене, условия на живот, фактори на околната среда и други.

## 2. DATA MINING И KNOWLEDGE DISCOVERY IN DATABASES (KDD)

Data mining се появява в средата на 90-те години, като изключително мощен инструмент, използван в процеса на вземане на решение, за разкриване на нова, неподозирани информация, на модели и тенденции, скрити в големи бази данни. Knowledge Discovery in Databases (откриване на знания в бази данни) е друг термин, който се свързва с Data mining. Двете понятия често се използват като взаимнозаменяеми, макар че някои изследователи ги разграничават, определяйки Data mining, като една от най-важните стъпки от процеса Knowledge Discovery in Databases (KDD).

Една от най-широко разпространените дефиниции за KDD е, че това е процес на идентифициране на нови, валидни, полезни и преди всичко, разбираеми модели в данните[1]. KDD се състои от няколко етапа, като първият е селектирането на данните от различни източници или бази данни. Вторият и третият етап са свързани с подготовка и трансформиране на тези данните в подходящ формат в зависимост от поставената цел, а четвъртият етап е т.нар. Data mining, където върху тези данни се прилагат подходящи техники за извличане на нова полезна информация. Последният етап е свързан с оценка на получените на изхода резултати и тяхното интерпретиране. (фиг.1)



Фиг.1. Етапи на процеса Knowledge Discovery in databases

Съществуват много определения за понятието data mining. Една такава дефиниция е дадена през 1994г. от Marcel Holshemier & Arno Siebes, която гласи: „Извличането на данни, data mining, е търсенето на зависимости и модели, които съществуват в голяма база данни, но са "скрити" сред огромното количество данни, като например връзката между данните на пациентите и медицинска диагноза. Тези взаимоотношения представляват ценни знания за базата данни и обектите в нея, но само ако базата данни е точно отражение на реалния свят.“[2] Според Gartner Group (световен лидер в областта на информационните технологии с изследователска и консултантска дейност): "Извличането на информация е процес на откриване на смислени, нови корелации, модели и тенденции, чрез основно проучване на големи количества съхранените данни, като се използват технологии за разпознаване на модели (Pattern Recognition), както и статистически и математически методи"[3]. Друго определение гласи: „Data mining е анализът на големи множества от данни за откриване на неподозирани връзки и обобщаване на тези данни по нови начини, които са едновременно разбираеми и полезни за потребителя“[4].

Всички тези дефиниции визират основни особености на data mining, които отличават този метод от традиционните методи за анализ. На първо място, data mining обикновено се занимава с данни, които вече са били събрани с някаква друга цел, която се различава от целта на data mining-анализа (например данните може да са събрани, за да се поддържа актуалното досие на пациента за посещенията му в дадено здравно заведение.) т.е. целта на data mining анализа не играе роля при избор на стратегия за събиране на данните. Това отличава тази методика от статистиката, при която начинът на събиране на данните е пряко свързан с целта на проучването, което се провежда. Поради тази причина data mining често се нарича „вторичен“ анализ. Друга особеност на data mining е, че се използва при големи бази данни, а когато сме изправени пред това да анализираме големи бази данни, изникват много проблеми. Някои от тях са свързани с това, как се съхраняват данните или как те да станат достъпни за анализ, а

други имат фундаментално значение като например, как да се определи репрезентативността (представителността) на данните, как да се анализират данните в разумен период от време, и как да се прецени дали очевидната връзка не е просто случайност. За да се решат всички тези проблеми е нужен интердисциплинарен подход, който предоставя именно data mining.

### 3. ВРЪЗКА НА DATA MINING С ДРУГИ НАУЧНИ ОБЛАСТИ.

В тази област се обединяват техники от машинното обучение (machine learning), разпознаването на модели (pattern recognition), технологии за бази данни, изкуствен интелект (artificial intelligence), статистически методи и визуализация, всички насочени към решаването на проблема за извличане на нова информация от големи бази данни. Всяка една от тях участва на различни етапи от процеса на извличане на знания. Статистиката играе важна роля предимно на фазата на селектирането, предоставяйки техники за откриване на екстремни стойности т.нар. outlier, за справяне с липсващите стойности и замъгляващи фактори, а също при анализ на данни от проучване. Статистически методи се използват при клъстеризация и дизайн на експеримент. Пример за такива методи са байесовите мрежи, регресионния анализ, клъстер анализ, корелационния анализ и др. Обикновено статистическите модели са изградени на базата на обучаващо множество от данни, т.е. данни, които служат за обучение и от които след това се изготвят правила, модели и закономерности.

На фигура 2 е представена опростена Байесова мрежа, описваща медицински проблем.[2]



Фиг.2 Байесова мрежа за представяне на медицински проблем

Разпознаване на модели (pattern recognition), машинно обучение и изкуствен интелект се прилагат основно в фазата на извличане на данни (data mining step). Машинното обучение от своя страна търси най-добрите модели, които да съвпадат с тестовото множество.

### 4. ПРОЦЕСЪТ DATA MINING

Въпросът, свързан с това как работи data Mining и как извличането на данни е в състояние на каже неща, които не са известни е изключително интересен. Техниката, която се използва в този случай се нарича моделиране. Моделирането е изграждане на модел на базата на ситуации, за които изходът е ясен и прилагането на този модел в други ситуации, където резултатът не е известен. Техниките на моделиране са известни от векове, но съвсем от скоро те се прилагат при съхранението и обработката на голяма по обем информация.

Процесът data mining се състои от няколко основни стъпки. Първата е свързана с т.нар. „изчистване на данните“ (cleaning data). Данните се селектират, изчистват и обработват предварително под ръководството и със знанията на експерт от конкретната област. Най-много време отнема, тази част от процеса на извличане на данни, която е свързана именно с подготовка на данните. Тази стъпка може значително да се рационализира, ако данните са вече в базата данни или в дигитални библиотеки.

След като данните са събрани и предварително обработени, се преминава към следващата стъпка, която е свързана със същинското „пресяване“ на данните, чрез използване на техники като асоцииране, групиране, класификация, моделиране и други. Третата фаза е анализ на данните, получени след прилагане на алгоритмите за добиване на знания, като целта е да се оцени значимостта на новополучените знания и приложимостта им в изследваната област. В някои случаи, резултатът е във форма, която позволява лесно да се различи ценната от маловажната информация. В други случаи, обаче, откритите факти трябва да се анализират чрез визуално представяне или с други средства. Обикновено, новите връзки и взаимоотношения са представени по формата на if-then правила и ако те са в текстова форма е много лесно да бъдат интерпретирани.

### 5. ЗАДАЧИ И ТЕХНИКИ НА DATA MINING

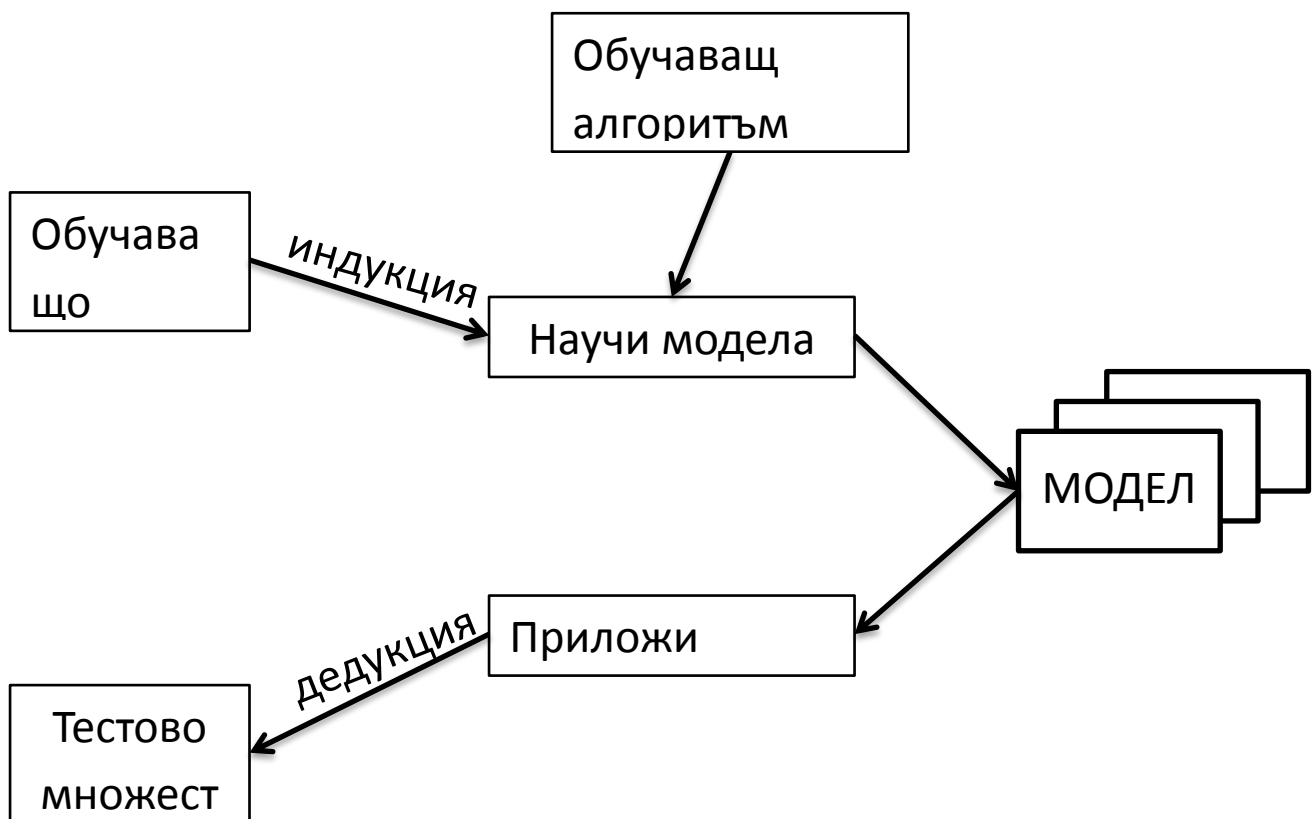
Data mining подходът има за цел откриването на знание, което може да бъде потенциално полезно. Естествено, това дали откритата информация е нова, полезна или интересна, е твърде субективно, тъй като зависи от това какво приложение би имала в съответната област. Data mining алгоритми могат да открият много модели и правила, но не всички са значими и приложими, и с цел редуциране на техния брой, върху моделите се правят допълнителни измервания и се поставят допълнителни ограничения. Двамата основни типа задачи на Data mining са описание и прогнозиране. Описанието се състои в автоматизирано откриване на неизвестни досега модели, които описват общите свойства на



съществуващите данни, а прогнозирането, от своя страна, се опитва да прави прогнози за тенденции и поведение, базирайки се на изводите, направени върху наличните данни.[5]

Основните техники и методи, които включва Data mining са класификация (дървета на решения, k-NN класификатор, невронни мрежи), клъстеризация /групиране (K-средни клъстери, йерархични клъстери), асоциация и регресия.

Класификацията е техника, чийто основна задача е да присвоява на обектите конкретни класове. Това е метод на контролирано обучение от вече познати категории класове, като класификацията може да бъде двустепенна или многостепенна, в зависимост от броя на възможните класове. Например, „високорискови“ и „нискорискови“ пациенти или при повече от два класа, пациенти с „висок“, „среден“ и „нисък“ риск. Входните данни се разделя на две множества – обучаващо (Training set) и тестово множество (Test set). Обучаващото множество се използва, за обучение на класификатора. Тестовото множество се използва за проверка и контрол на коректността на класификатора. Това е системен подход за изграждане на модел (classification model) и използва методи като дърво на решенията (Decision tree), метод на опорните вектори (Support vector machine), метод на най-близкия съсед (k-NN, k-nearest neighbour), невронни мрежи и др. Всички тези техники използват обучаващ алгоритъм и моделът, получен чрез такъв алгоритъм трябва да съответства на обучаващото множество и да може да предсказва категорията на нови „непознати“ записи. [6]



Фиг. Общ подход при изграждане на модел за класификация

Клъстеризация - Клъстеризацията също е свързана с групирането на данните в категории. За разлика от класификацията, при клъстеризацията няма предварително зададени класове. При клъстеризацията на големи бази данни, данните се разделят на малки подгрупи или клъстери. Този подход се базира на измерване на сходството между отделните данни. Всички данни, групирани в един клъстер са с по-голямо сходство в сравнение с данните, принадлежащи на друг клъстер. Съществуват различни клъстер техники, които са прилагани през последните няколко десетилетия, главно в областта на ДНК-анализ, където имаме много детайлна информация за гени[7].

Асоциация - Асоциацията е един от подходите в Data mining, който се използва за намиране на най-честите модели и интересни връзки измежду вече съхранените данни. В областта на здравеопазването, тя има приложение при разкриване на връзките между заболяванията, здравния статус и симптомите, както и при оценка на връзката между заболяването и действието на конкретен медикамент. Асоциативните алгоритми са предназначени да откриват строги правила в базата данни. Такъв алгоритъм е приложен за пациенти със сърдечно-съдови заболявания, като генерираните правила, са разделени на две групи - за здрави и болни хора. Базирайки се на тях, проучването открива факторите,

които причиняват сърдечни заболявания при мъжете и при жените. Заключениеето след анализа на правилата е, че вероятността жените да развият коронарна болест на сърцето е по-малка в сравнение с тази при мъжете.[8]

Регресия - Регресията е статистически метод, който изследва и обяснява връзката между две или повече променливи. В статистическото моделиране се използват два вида променливи, като едната променлива са нарича зависима, а другата - независима. Винаги има една зависима променлива, докато независима променлива могат да бъдат повече от една.

## 6. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Здравеопазването е един от най-динамичните сектори на развитие с непрекъснато увеличаващ се обем от информация. Здравните заведения и държавните структури в сферата на здравеопазването съхраняват огромни количества данни за пациентите, за заболяванията, за извършените клинични процедури, за разходите и др. Познаването на връзките и взаимодействията вътре в тези данни са от изключително значение за решаването на редица проблеми, започвайки от определянето на най-добрите и ефективни клинични практики до предоставянето на качествени здравни услуги за повече хора, в условие на ограничени ресурси. Съхраняваната медицинската и здравна информация в медицинско досие може да се трансформира в аналитичен инструмент за оптимизиране на индивидуалната грижа за пациента. Това дава възможност медицинските специалисти непрекъснато да наблюдават и анализира състоянието на всеки пациент, като така се улеснява вземането на своевременни и ефективни клинични решения. Тази ефективност може да се подобри, когато се види "общата картина", интегрирайки клиничните, административните и финансови данни. Ефективното използване на информацията и новите технологии е от решаващо значение за здравните организации, за да се справят с предизвикателствата на днешната сложна и бързоразвиваща се действителност. Data mining може да се използва за намаляване на разходите и за повишаване ефективността на здравните грижи, за прогнозиране на бъдещото поведение на пациента и за подобряване на лечебните планове. Идентифицирайки високорисковите пациенти, клиницистите могат по-добре да управляват грижите за пациента днес, за да избегнат усложнения в бъдеще.

## 7. ЛИТЕРАТУРА:

- [1] U. Fayyad, G. Piatetsky-Shapiro, and P. Smyth, "The KDD process for extracting useful knowledge from volumes of data," *Commun. ACM*, vol. 39, no. 11, pp. 27–34, 1996.
- [2] S. Sumathi and S. N. Sivanandam, *Introduction to Data Mining and its Applications*, vol. 29. 2006.
- [3] "Gartner Inc." [Online]. Available: <http://www.gartner.com/technology/home.jsp>. [Accessed: 01-Jan-2016].
- [4] D. Hand, D. Hand, H. Mannila, H. Mannila, P. Smyth, and P. Smyth, *Principles of data mining*, vol. 30. 2001.
- [5] T. Morzy and M. Zakrzewicz, "11. Data Mining," 2003.
- [6] P.-N. Tan, M. Steinbach, and V. Kumar, "Classification : Basic Concepts , Decision Trees , and," *Introd. to Data Min.*, vol. 67, no. 17, pp. 145–205, 2006.
- [7] P.-N. Tan, M. Steinbach, and V. Kumar, "Chap 8 : Cluster Analysis: Basic Concepts and Algorithms," *Introd. to Data Min.*, p. Chapter 8, 2005.
- [8] J. Nahar, T. Imam, K. S. Tickle, and Y.-P. P. Chen, "Association rule mining to detect factors which contribute to heart disease in males and females," *Expert Syst. Appl.*, vol. 40, no. 4, pp. 1086–1093, Mar. 2013.



## ONE APPLICATION OF MATHEMATICAL MODELING ON ADAPTIVE E-LEARNING SYSTEM

**Emilija Spasova Kamčeva Ph.D**

FON University – Skopje, Republic of Macedonia emilija.kamceva@fon.edu.mk

**Lidija Goračinova-Ilieva Ph.D**

FON University – Skopje, Republic of Macedonia lidija.goracinova@fon.edu.mk

**Abstract:** The mathematical modeling has been an integral component of the organized, synthesized and streamlined observations and measurements of real systems, but also a significant tool in understanding their causes and effects. The objectives and tasks of the modeling can be two-fold: research-oriented and management-oriented. This paper proposes a model of adaptive course for e-learning system. First, the model and its features are defined, and the students involved were divided, and afterwards methods to be applied in the individual parts of the model were selected. This model is implemented in a system for e-learning, and the research is conducted on a group of students from the Faculty of Informatics at FON University. The adaptive model of the course in the e-learning provides recommendations for the students in order to help them to choose the learning content properly, to change their learning style, and to reach a higher level of knowledge.

**Keywords:** mathematical modeling, e-learning, level of knowledge, course.

## ЕДНА ПРИМЕНА НА МАТЕМАТИЧКО МОДЕЛИРАЊЕ ВО АДАПТИВЕН СИСТЕМ ЗА ЕЛЕКТРОНСКО УЧЕЊЕ

**Проф. д-р Емилија Спасова Камчева**

ФОН Универзитет – Скопје, Р. Македонија emilija.kamceva@fon.edu.mk

**Проф. д-р Лидија Горачинова-Илиева**

ФОН Универзитет – Скопје, Р. Македонија lidija.goracinova@fon.edu.mk

**Апстракт:** Математичкото моделирање е составна компонента на организираните, синтетизираните и рационализираните набљудувања и мерења на реалните системи, но исто така и значајна алатка во разбирањето на нивните причинители и ефектите од нив. Целите и задачите на моделирањето можат да бидат двојни: истражувачко-ориентирани и управувачко-ориентирани. Овој труд предлага адаптивен модел на курс во систем за електронско учење. Прво е дефиниран моделот и неговите карактеристики, направена е кластеризација на студентите, а потоа се избрани методите кои ќе се користат во деловите од моделот. Ваквиот модел е имплементиран во систем за е-учење и истражувањата се извршени врз група студенти од Факултетот за информатика при ФОН Универзитет. Адаптивниот модел на курсот во системот за е-учење дава препораки на студентите за истите правилно да ја изберат содржината за учење, да го променат нивниот стил на учење и да се стекнат со повисоко ниво на знаење.

**Клучни зборови:** математичко моделирање, е-учење, ниво на знаење, курс.

### 1. ВОВЕД

Математичко моделирање е постапка на опишување на реален систем со математичките равенки, со цел за развој на употребата на математичкиот модел, за подоцнежна анализа, проектирање и оптимизација на системот за кој самиот модел е направен. Математичкиот модел го опишува системот со помош на множество од варијабли и равенки, кои го опишуваат односот помеѓу варијаблите. Моделирањето долго време е составна компонента на организираните, синтетизираните и рационализираните набљудувања и мерења на реалните системи и во разбирањето на нивните причинители и ефектите од нив. Во поширока смисла, целите и задачите на моделирањето можат да бидат двојни: истражувачко-ориентирани и управувачко-ориентирани. Специфичните цели на моделирањето може да го објаснат системот; да го анализираат неговото однесување; да го менаџираат, да раководат или да го контролираат системот за да се постигнат посакуваните резултати; да креираат методи за подобрување или модифицирање на системот; да ги тестираат хипотезите за системот; или да го предвидат неговиот исход при различни услови.

Адаптивните и персонализираните системи се трудат да ја направат содржината за е-учење попримамлива со нејзино приспособување на целите и интересите на индивидуалните корисници. Персонализираните системи градат модел на цели, знаење и преференци на секоја личност и го користат овој модел понатаму во интеракцијата со корисникот за да предложат содржина или линкови кои ќе бидат најпогодни за ученикот. Така, крајниот корисник добива искуство кое е специфично изградено според нивните лични потреби. Адаптивните системи за е-учење ја генерираат внатрешната застапеност на секој ученик, од аспект на личните карактеристики, целите и знаењето. Се користат три

типа на евалуации на системите: вреднување на адаптивни системи центрирано кон корисникот, вреднување на модели во адаптивните системи, вреднување на персонализирани системи за е-учење.

## 2.МАТЕМАТИЧКИ МОДЕЛ НА АДАПТИВЕН КУРС ВО СИСТЕМ ЗА ЕЛЕКТРОНСКО УЧЕЊЕ

Една од целите на системите за е-учење е да понудат образовна содржина која е поадекватна на специфичниот стил на учење на секој студент. Во повеќето случаи оваа образовна содржина се нарекува објект за учење - LO<sup>176</sup>. Објект за учење може да се дефинира како ентитет кој се користи во процесот на учење-почување. Во рамките на е-учење, целта е да се креира содржина во дигитален формат која може повторно да се користи во различни цели во учењето, па дури и да се искористи во конструкцијата на други објекти за учење [1].

Главната идеја позади адаптивниот модел на курс во системот за е-учење е да се изврши кластеризација на студентите според типот на учење на поставениот материјал во курсот и да се утврди најдобриот тип на учење за добивање на најдобри резултати на студентите. Втората исто така важна идеја позади адаптивниот модел на курсот е да се даде препорака на студентот за постигнатите резултати по предметот и препорака на што да посвети поголемо внимание за постигнување на подобри резултати.

Моделот има за цел да ги покрие техничките, но и педагошките аспекти на е-учењето а испитувањето се извршува со различни методи за евалуацијата на корисноста. Тој е поделен на две временски фази кои се извршуваат една по друга и тоа:

1. Кластеризација на студентите според типот на учење
2. Споредба на постигнатиот успех од тестирањето на студентите во однос на типот на учење

### 2.1 СТАТИСТИЧКО ТЕСТИРАЊЕ ВРЗ УЧЕНИЦИ КОИ ГО ИЗУЧУВААТ КУРСОТ КАЛКУЛУС 1

После креирање на околината за е-учење, следува процесот на креирање на курсот и негово подесување. Оваа задача ја извршуваат наставниците. Тие го избираат начинот на организацијата на курсевите, материјалите што ќе ги објават, алатките што ќе ги користат, итн.

Организацијата на курсот е таква што се анализира подготовката за колоквиум по предметот, при што студентите се известени дека на колоквиум ќе добијат две теориски прашања и две задачи. Поставени се три онлајн лекции, и секоја од лекциите се состои од три содржини/сегменти:

1. ppt-презентација (само теорија);
2. pdf лекција (теорија+задачи);
3. решени задачи.

Курсот е креиран на тој начин што е забрането симнување на поставениот материјал и се мери неговото проследување во реално време.

На адаптивниот модел на курсот е извршено тестирање на неговата корисност. Во самото истражување се тестирани 26 студенти на Факултетот за информатика по предметот “Калкулус 1”. Студентите кои се вклучени во истражувањето веќе се добро запознаени со системот за е-учење и го имаат истиот користено предходниот семестар. Добиените резултати од истражувањето помогнаа да се потврдат очекуваните резултати.

### 2.2 РАБОТА ВО СИСТЕМОТ

За да се следат студентските активности, во системот за е-учење (Moodle) е инсталиран модулот (plug-in) Timestat, развиен од полски тим во 2010 година, кој е јавно достапен [2].

Процесот на следење на студентските активности се одвива според следниве три фази.

*Фаза на предобработка:* вклучува селекција и снимање на податоците. Во текот на овој чекор, податоците се чистат од празните и бескорисни веб сервер записи во дневникот. Овие информации за студентските логирања се чуваат во релациона база и се спарени со записи обезбедени од страна на системот за е-учење. Овој математички модел е создаден на тој начин што се земаат предвид критериумите за спојување - времето на логирање, IP-адресата и пристапите на даден Moodle модул, т.е. тип на изведена акција (преглед на дадена наставна содржина и сл.). Добиените резултатите се во форма на табели и формули меѓутоа не се прикажани бидејќи се премногу големи и завземаат повеќе простор.

*Фаза на обработка:* Освен системските времиња од веб серверот, се искористени и табелите што модулот Timestat ги генерира за секој студент посебно. Времињата што студентот ги поминува во секој дел од лекцијата (Power point лекција, pdf лекција, датотека со решени задачи) се собираат кумулативно, и се заокружуваат на 30 минути.

*Фаза на анализа:* Во оваа фаза се поставени 3 онлајн лекции, и секоја од лекциите се состои од 3 online содржини/сегменти: 1. ppt-презентација (само теорија); 2. pdf лекција (теорија+задачи); 3. решени задачи. Се врши мерење на времето што студентите го поминуваат во секој од сегментите на сите 3 лекции, додека модулот Timestat автоматски ги снима податоците во табела со следниот облик :

<sup>176</sup> Learning objects

| Student login ID | Student name | Lesson         | Activity type        | Time spent  |
|------------------|--------------|----------------|----------------------|-------------|
|                  |              | Име на лекција | (.ppt, .pdf, задачи) | (во минути) |

Табела 1. Приказ на изглед на табела снимани податоци

### 3.МАТЕМАТИЧКИ МОДЕЛ ЗА КЛАСТЕРИЗАЦИЈА НА СТУДЕНТИТЕ СПОРЕД ТИПОТ НА УЧЕЊЕ

За да се извршување кластеризација на студентите, најбитни се два чекори: прво, да се утврди времето кое го поминува студентот во курсот во секоја од лекциите и второ, кој тип материјал најмногу го учи .

Организацијата на курсот е таква што се анализира подготовката за колоквиум по предметот, стилот на учење на студентот, времето поминато во секој сегмент одделно, тестирањето и постигнатото ниво на знаење. Сите овие сегменти се изразени како променливи, индивидуално за секој корисник одделно и за секој стил на учење и ниво на знаење.

Во период од еден месец е извршено мерење на времето поминато во курсот на секој студент и тоа поделено на сегменти во однос на типот на материјал кој го избрал студентот и времето кое го поминал во тој сегмент. Веројатноста за времето поминато во курсот поединечно за секој најавен корисник е одредена со формулатата

$$Prob_{quit} = C \frac{e^{-\lambda\theta} (\lambda\theta)^x}{x!}.$$

Секој од параметрите во формулата подетално е опишан во [4]. На крај, за секој студент поединечно (вкупно 26 студенти), времињата се сумирани кумулативно и изразени во часови.

Од добиените резултати е видно дека постојат студенти кои ги користеле сите типови на материјали кои се ставени на системот за е-учење, студенти кои користат одреден тип на материјал, а има и такви кои многу малку го користат системот (прикажано во Табела 2). Резултатите кои се добиени од системот за електронско учење укажуваат дека има неколку различни типа на корисници (студенти) во однос на видот на материјал кој што го користат за учење. Затоа е направено кластрирање на студентите прикажано во Табела 2, а резултатите од добиеното истражување се прикажани во Табела 3.

| Тип (стил) на учење на студентот во курсот |                                    |                                 |                         |  |
|--|------------------------------------|---------------------------------|-------------------------|--|
|  | rpt-презентација<br>(само теорија) | pdf лекција<br>(теорија+задачи) | Pdf-<br>(решени задачи) |  |
| Прв тип на студенти                        | •                                  | •                               | •                       |  |
| Втор тип на студенти                       | •                                  | •                               |                         |  |
| Трет тип на студенти                       |                                    | •                               | •                       |  |
| Четврти тип на студенти                    | •                                  |                                 |                         |  |

Табела 2. Тип на учење на студентот во курсот

| Кластеризација на студентите  | број на студенти | %    |
|---|------------------|------|
| Прв тип на студенти – студенти кои ги користеле сите материјали интензивно  | 9                | 34,6 |
| Втор тип на студенти – студенти кои повеќе користеле теоретските материјали | 12               | 46,2 |

|   |   |      |
|---|---|------|
| Трет тип на студенти – студенти кои најчесто учеле само од задачите                       | 2 | 7,7  |
| Четврти тип на студенти – студенти кои најчесто ги отвориле само слајдовите и тоа делумно | 3 | 11,5 |

Табела 3 Кластеризација на студентите според типот на учење

#### 4.ВЛИЈАНИЕ НА СТИЛОТ НА УЧЕЊЕ ВРЗ ПОСТИГНАТОТО НИВО НА ЗНАЕЊЕ НА СТУДЕНТИТЕ

После периодот за онлајн учење во курсот, се креира колоквиум кој се состои од 2 теориски прашања и 2 задачи кои се еднакво бодувани по 25 поени, т.е. колковкуиумот максимално носи 100 бода. Извршено е тестирање на студентите за да се утврди нивното постигнато ниво на знаење и резултатите кои се добиени од системот за е-учење се поделени во три категории, прикажани во Табела 4.

| Кластеризација на студенти според постигнатото ниво на знаење | Видови ниво на знаење |
|---|-----------------------|
| Тип А   | Ниско <40 поени       |
| Тип Б   | Средно [40,80] поени  |
| Тип В   | Високо >80 поени      |

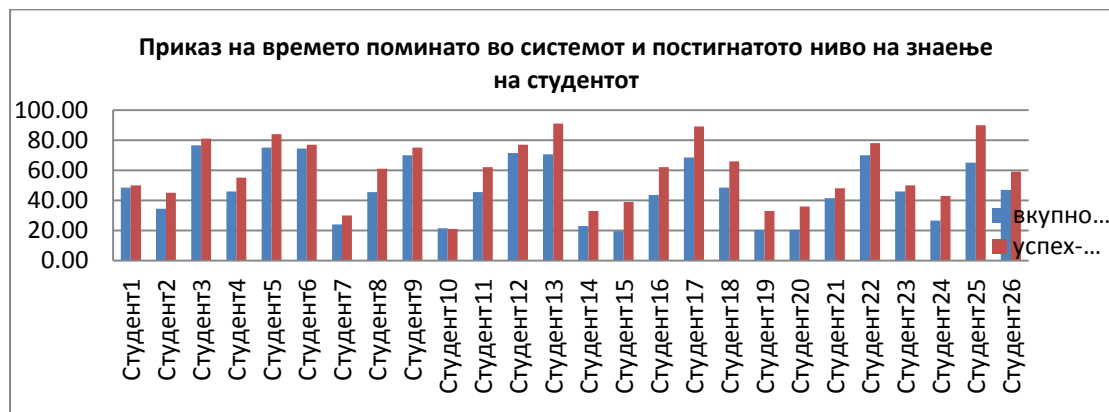
Табела 4. Кластеризација на студенти според постигнатото ниво на знаење

Добиените резултати од истражувањето за постигнатото ниво на знаење се прикажани во Табела 5.

| Ниво на знаење | број на студенти | проценти |
|----------------|------------------|----------|
| Тип А          | 6                | 23,1     |
| Тип Б          | 14               | 53,8     |
| Тип В          | 6                | 23,1     |

Табела 5. Постигнато ниво на знаење

Слика 1 е приказ за односот на сите студенти кои се вклучени во истражувањето и тоа споредбено за времето кое го поминале во курсот и нивото на знаење кое го постигнале во истиот.



Слика 1. Приказ на времето поминато во системот и постигнатото ниво на знаење на студентот

### 5.ЗАКЛУЧОК

Целта на ова истражување е да предложи подобрувања на постоечките системи за е-учење преку воведување на адаптивност во начинот на кој се прикажува наставниот материјал. Адаптивното е-учење дава значаен придонес во решавањето на проблемите сврзани со разбирање на содржината која се учи и овозможува поголема флексибилност на студентите во користењето на современите дигитални концепти во процесите на учење. Тоа значи дека со кориснички адаптивни методи се намалува и оптимизира потребниот материјал за учење, а со прилагодување и на стилот на учење се зголемува нивото на знаење на студентите. Адаптивните системи за учење се интелегентни. Интелегенцијата е основната гаранција во системот да се реализира самоприлагодување. Интелегенцијата му овозможува на системот сеопфатност и научно дијагностицирање на сегашното ниво на ученикот, со цел содржината за учење и поддршката за учење да бидат адаптирани во согласност со процесот на учење и следење на секој студент поединечно. На тој начин, ваквите системи максимално овозможуваат имплементација на еден од односновените дидактички принципи, а тоа е принципот на индивидуализација на наставата.

### ЛИТЕРАТУРА

- [1] Liu, H. I., & Yang, M. N. (2005). QoL guaranteed adaptation and personalization in Elearning systems. IEEE Transactions on Education, 48(4), 676–687.
- [2] Papanikolaou, K. A., Grigoriadou, M., Magoulas, G. D., & Kornilakis, H. (2002). Towards new forms of knowledge communication: The adaptive dimension of a web-based learning environment. Computers and Education, 39(4), 333–360.
- [3] Chen, C. M. (2008). Intelligent web-based learning system with personalized learning path guidance. Computers and Education, 51(2), 787–814.
- [4] Yi-Chun Chang , Ying-Chia Huang, Chih-Ping Chu(2009):” B2 model: A browsing behavior model based on High-Level Petri Nets to generate behavioral patterns for e-learning”, Expert Systems with Applications 36, 12423–12440
- [5] P. Brusilovsky and G. Weber, (1996) : “Collaborative Example Selection in an Intelligent Example-based Programming Environment,” in *Proc. Of International Conference on Learning Sciences*, pp. 357 362.
- [6] David H. and Mirjam K.” State of the Art of Adaptivity in E-Learning Platforms”. Institute for Information Processing and Microprocessor Technology Johannes Kepler University, Linz
- [7] David H. and Mirjam K. (2007):” State of the Art of Adaptivity in E-Learning Platforms”. Institute for Information Processing and Microprocessor Technology Johannes Kepler University, Linz *ALFANET*.
- [8] L. de Marcos, J. J. Martínez and J. A. Gutierrez(2008), “Swarm Intelligence in E-Learning: A Learning Object Sequenc-ing Agent Based on Competencies,” *Proceedings of the 10th Annual Conference on Genetic and Evolutionary Computation*, Atlanta, pp. 17-24.
- [9] C. M. Chen, H. M. Lee and Y. H. Chen, (2005): “Personalized E-Learning System Using Item Response Theory,” *Com-puters & Education*, Vol. 44, No.3, pp. 237-255. doi:10.1016/j.compedu.2004.01.006





## FROM A HOBBY TO A MULTIMILLION INDUSTRY

Simeon Simov, PhD

South-West University "Neofit Rilski" – Blagoevgrad, Bulgaria simovfilm@abv.bg

**Abstract:** During the second half of the 20<sup>th</sup> century, concert activity developed very rapidly. The music bands and solo performers made more and bigger concerts and their audience grew. The artists started to perform in front of more fans and they needed bigger venues like – arenas and stadiums. The lack of adequate lighting at the time became a big setback for the music business. Thus the necessity of powerful lighting units arose. This led to immense innovations in the lighting business. For a short period of time a lot of revolutionary technological changes ensued. The diversity of the lighting units and their application established new ways of creating the image of a concert. Both the music and lighting industry are interested in creating a better concert experience. Their dependence on each other drives them to work and evolve together. The huge possibilities, which the modern lighting technology offers, led to the need of a new kind of specialist. Logically the profession of the lighting designer came into being. This is the person who helps the director of photography turn a spectacle into an art form. With the development of lighting equipment more and more possibilities appear, which results in greater requirements for the lighting designer. This fairly new profession requires not only technical knowledge, but also a good sense of visual aesthetics and an ear well familiar with music and with an overall good understanding of sounds. The relationship between the director of photography and the lighting designer and the way they create lighting is the subject of this article.

**Keywords:** Visuals, Art, Concert Lighting

### 1. Introduction

For a very brief period of time, concert lighting managed to turn into an individual industry with its own history, which should be studied and understood because the detailed knowledge of the past helps one comprehend the present and future.

The director of photography and the lighting designer should have a practical point of view, keep in mind the venues where the events will be held and, last but not least, they have to consider the size of the budget. Inevitably, they should be prepared to compromise. That's why creative thinking and the readiness to consider alternative approaches and flexible options are vital.

Early preproduction is a wonderful period of time, in which every possibility can be considered a potential and there are no impossible dreams. However, sooner or later, that changes. The closer the team gets to production, the more they have to be prepared for the harsh realities of budget and schedule. The crew has to look for a way to provoke an emotional response in the audience. At that point, important and rational decisions need to be made.

Here is what Dr. James L. Moody says in his book "Concert Lighting" about the pioneer years of light shows:

"it was a nonmusical group, The Family Dog, at the close of 1965, who unwittingly created the first *light show*. Bill Graham, who was their manager, said that people would show up and ask if they could hang sheets on the walls, and he'd ask, "What are you talking about?" They would reply, "My screens; I'm a liquid projectionist." Light shows were not planned, and they were not even paid for. They were just part of what came together spontaneously" (2010:page 5).

### 2. Analysis of the development of concert lighting

Bill Graham developed technically light shows and started to work over his own light show. His shows were a visual blast of color and design. They were based on liquid light projections, strobe lights, blacklights, and effect lighting. All this immersed the audience into the show like never before.

The British bands very often found themselves playing in community halls and school assembly rooms without any stage lighting. They were trying to imitate the American bands but they didn't have the lighting equipment necessary to do it. Thanks to Michael Tait, a pioneer in the concert lighting, a lot of bands achieved the exact lighting they needed. Tait was one of the first to design lighting systems according to the specific necessities of a given performance.

In 1968 he started working with the world famous band *YES*. Before Michael Tait, no one thought of using microphones on the drums and guitars. Because of the small audience and the little halls, the bands could not afford the lighting that would improve greatly their concert atmosphere. *The Who* and *Pink Floyd* were some of the bands that were interested in buying such lighting equipment, but they lacked the finances.

This is what Reuben Archer remembers about the music halls at the time "Cream performed in a huge hall with a huge stage but with terrible atmosphere. There was no main lighting, only side lamps and the stage was dark."

In the early 70's, the bands started to use sports arenas with a capacity of more than 5000 spectators. Thanks to these new concert venues and bigger audience, the income started to grow. These arenas were designed to hold sports tournaments and the lighting inside was adjusted accordingly. This kind of lighting was not suitable for a musical performance. The increasing audience and income resulted in a new business environment as the bands needed an improved lighting created specifically for their concert performances.

Many lighting and sound companies started to appear, and their large fees meant that they would be able to invest money in developing improvements in their equipment.

A lot of tours started to be organized and many people started lending sound, lighting, and video equipment. Through a global strategy, they managed to provide total production services not only to touring musicians but also to theatre tours, trade shows, themed entertainment and corporate presentations.

This advancement in the industry led to the appearance of a new profession – the promoter. From that moment on, the promoter would sign the contracts for the lighting and sound services instead of the artists or the lighting designers.

A lighting designer or band may have a long history of collaboration with a particular supplier and their crew, but the contemporary business conditions put this relationship to the test. Although many companies can provide excellent equipment and crew, loyalty is questioned, because of the lack of trust between the designers and the new crew.

According to specialists, the lighting market value is over 15 billion US dollars. This business is developing with the speed of light, because of all the innovations. If a company wishes to participate actively in this business, it needs money in order to invest in its future. This leads to the consolidation of this market. To survive, smaller companies need either to join the consolidation process or to diversify into nontraditional entertainment enterprises.

In 1962, Nick Holonyak presented his new discovery - the first practical visual-spectrum LED. His discovery was limited to utilizing only the color red.

Later, in the early 70's, there were produced bright red, orange, and yellow LEDs, and in Japan a scientist managed to develop a blue one. Currently there are no other colors. There are the so-called "white" LEDs, which are a result of mixing yellow and blue phosphors. We can safely assume that the creation of LED lighting led to a revolution in concert lighting.

With the development of lighting equipment and precisely the one used in concert lighting more and more possibilities appear, which results in more demanding requirements for the lighting designer. Before starting to make sketches or drawings the director of photography and the lighting designer need to study the music and the overall concept of the concert. They have to immerse themselves in the music's nature completely and try to understand its style and content. Here is what Krasimir Dimitrov (an LD) shares about the preparatory part:

"I have preliminary conversations with the director and the DP. I would like to know what the stage will look like (illuminated or backlit, what the background will be). I want to get acquainted with the lighting scheme, the design of the stage, how many cameras will be used, where they will be placed, where the hosts will be, if there is a specific set for them. All this gives me an overall idea of how I should use the lighting. After I have become aware of the artistic and technical part, I go back home and start designing. I create lighting simulations and lighting diagrams. I use apps such as Vector Works and Autocat, which give you the opportunity to use adequately the whole setting according to the point of view of the cameras. These simulations give me an idea of some possible mistakes, without even visiting the venue of the concert. They also give me the opportunity to present my work to the director and the director of photography, so that I can get their opinion and recommendations. After that I choose the lighting units and their quantity. When it comes to lighting placement, first I discuss the matter with the DP and then I start working. After we have agreed on the working process and I have got the idea what the low backlight and front low lighting (which softens the shadows on faces) will be, I continue to model. If halogen (3200K) is used as front lighting, I always put CTB filters on the lighting units, because in recent years the most frequently used concert lighting has been metal-halide (5600K). This is useful if I don't want to make the picture look bluish when I use the whole gamma of colors in intelligent lighting."

Occasionally, a light designer has very little time to rig the lighting, and keeps in mind that most probably there will be no time for a technical rehearsal. The work environment is both extremely dynamic and skill demanding. It requires quick reactions and true professionalism. New kinds of rendering software have been created in order to help designers cope with the growing amount of moving lights and digital media, even without demanding rehearsal time.

Although many of the lighting designers are not highly experienced musicians, they have a natural aptitude for musical interpretation. It is crucial for concert lighting designers to have a well developed musical sense and culture.

The LD has to be familiar with the esthetic preferences of the director and the director of photography. In this way he/she can propose the best visual solution possible.

Most lighting designers travel with the shows they design. Most of them stay with the tour to do personally the necessary work in the best possible way. Few lighting designers prefer to work out the details with the director of photography and then leave the show in the hands of an assistant or the lighting board operator.

### **3. Conclusion**

It is vital for the LD to react quickly and be ready to improvise. A new day means a new location and a new set of problems to solve. Adaptability is a must. Bad decisions do not exist. The only wrong decision is to make no decision at all. Indecisiveness is the worst a lighting designer could offer to the director of photography.

Many physical limitations must be considered when organizing a show, so the cinematographer and the lighting designer can succeed in turning their work into art.

### **4. References**

- [1] James L. Moody and Paul Dexter, "Concert Lighting", 2010, (Taylor & Francis 2010), p.5
- [2] Georgi Karayordanov, "Cinema and Cinematography Art", 1999, (IBIS), p.100
- [3] Venetz Dimitrov, "Problems of Cinematography", 2002, (Izdatelsko Atelie) p.35



## GLOBALIZATION AND MODERN ECONOMIC REALITY

Arsim Sinani

**Abstract:** Globalization has become the most used word in any time and in any context, in formal and informal international discourses on the context of the economy and the interdependence of nations. Globalization has evolved over time. Globalization has begun to be significant since the end of the cold war and accelerated the liberation of the fastest developing economies. Globalization is not just a modern phenomenon. According to Chanda: "Globalisation worked quietly for thousands of years without giving a name." Globalization means different things to different people and so it is used in different ways in the literature. Otherwise, it is understood as a process of integration not only in the economy of nations, but also their culture, technology and governance. More explicitly, perhaps, it refers to a process of economic growth, increased economic interdependence and deepening economic integration between the countries of the world. She is connected not only with the spread and the volume of transactions but also cross-border economic activities. Indeed, the process of globalization is constantly evolving, driven by economic aspirations of millions around the globe - As many people included in the process the globalization occurs sooner. The aim of this study is to analyse the effects of globalization set in the integration of economic activities, mainly through different markets, global financial and economic stability, towards competition in the European Union. Globalization has created new opportunities for a wider development worldwide. However, this is not taking evolving equally, because some regions are being integrated into the global economy faster than others with evidence of rapid growth and reduced poverty. This study consists a literature review and an evaluation for the main factors of globalization

**Key words:** Globalization, international markets, market competition, global development of economies.

## ГЛОБАЛИЗАЦИЈАТА И СОВРЕМЕНАТА ЕКОНОМСКА РЕАЛНОСТ

Арсим Синани

**Резиме:** Глобализацијата стана најкористен збор во секое време и во секој контекст, во формалните и неформалните меѓународни дискурси од контекстот на економијата и меѓузависност на држави. Глобализацијата еволуирала со текот на времето. Глобализацијата почна да стане значајна од крајот на студената војна и го забрзува ослободувањето на најбрзо растечките економии. Глобализацијата не е само модерен феномен. Според Chanda: "Глобализацијата работи тивко илјадници години без да и се даде име". Глобализацијата значи различни работи за различни луѓе и така се користи на различни начини во литературата. Во спротивно, се подразбира како процес на интеграција не само во економијата на народите, туку и нивната култура, технологија и управување. Поексплицитно, можеби, тоа се однесува на процесот на економски раст, зголемување на економската меѓузависност и продлабочување на економската интеграција меѓу земјите на светот. Таа е поврзано не само со ширењето и обемот на трансакции, но, исто така, и со прекуграничните економски активности. Всушност, процесот на глобализација постојано се развива, управувано од економски аспирации на милиони во целиот свет - Колку повеќе луѓе се вклучени во процесот на глобализацијата, таа се случува порано. Целта на оваа студија е да се анализираат ефектите на глобализацијата во процесот на интеграција на економските активности, главно, преку различни пазари, глобалната финансиска и економска стабилност, кон конкуренцијата во Европската унија. Глобализацијата создаде нови можности за поширок развој во целиот свет. Сепак, ова не се развива во сите држави подеднакво, бидејќи некои држави/области се интегрирани во глобалната економија побрзо од другите со докази за забрзан економски раст и намалување на сиромаштијата.

Оваа студија се состои од преглед на литература и евалуација на главните фактори на глобализацијата

**Клучни зборови:** Глобализација, на меѓународните пазари, конкуренцијата на пазарот, глобалниот развој на економиите.

### 1. ВОВЕД

Глобализацијата, како термин кој се користи во целиот свет, не постои како нов концепт или нов феномен во академските дела, светот на бизнисот, како и кај социјалните научници, новинари, бизнис аналитичари,

теоретичари на менаџмент, и др. Концептот најде израз денес во сите поголеми јазици во светот. Глобализацијата не е само модерен феномен. Многу научници сега ја признаваат глобализацијата во економска смисла, во социјалното и културното стопанствено глобално општество. Размислувајќи за спојување и повторно обликувањето на светот во глобално село и описот на динамиката на политичките односи и економски, тоа е суштината и развојот на оваа појава.

Развојот, сепак, иако мултидимензионален концепт, се однесува на стапката на промена во одреден правец. Овие промени се во технологијата, како во социјалниот, економскиот и политичкиот живот кој

го водат човекот кон среќен живот. Развојот како концепт е поврзан со концептот на глобализацијата. Развојот, како концепт ги привлекува дефинициите и толкувањата на многумина од научниците и писателите, покрај тоа што тоа дава преглед на трансформацијата на општеството во позитивен аспект. Поради тоа, соодветно е да се разберат глобализацијата и развојот, како две широки концепти за трансформација.

Прашањето тогаш може да биде Дали овие два концепта практично се следат еден со друг? - Или се тие концепти комплементарни на било каков напредок во секое општество!

Сите видови на бизниси се соочуваат со трендот на глобализацијата, ова во суштина го илустрира начинот на кој современата глобализацијата ги поврзува заедниците од регионот на различни земји во развој во друг континент.

Затоа, идејата за глобализацијата е за друга нова реалност и терминологијата се поврзува со информатичката технологија, либерализација на трговијата, економската конкуренција, слободната иницијатива и политичките системи ориентирани кон луѓето.

## **2. ГЛОБАЛИЗАЦИЈАТА И РАЗВОЈОТ: НЕКОИ КОНЦЕПТУАЛНИ АНАЛИЗИ**

Глобализацијата значи различни работи за различни луѓе и така се користи на различни начини во литературата. Инаку, таа се разбира како процес на интеграција не само во економијата на народите, туку и нивната култура, технологија и владеење.

Поексплицитно, можеби, тоа се однесува на процесот на економски раст, зголемување на економската меѓузависност и продлабочување на економската интеграција меѓу двете земји на светот. Тоа е поврзано не само со ширењето и обемот на трансакциите но исто така и со прекугранична организација на економски активности кои се наоѓаат во економските граници. Со други зборови, тоа се однесува на зголемување на интеграција на економиите особено преку финансиските текови од сите пазари во светот. Споделувањето на границите како бариери за економска експлоатација претставува глобализација, и значи дека секоја земја од светот, богата, развиена или сиромашна, ќе имаат пристап до било која локација други. Со тоа и помалку развиените земји имаат пристап до пазарите на развиените земји, со цел неогранична интеракција.

Ова предизвика толку многу прашања и дебати на оваа тема, врз основа на континуирана важност на државата и на принципите на независноста, суверенитетот и разбирање на меѓународните односи.

## **3. ЕКОНОМСКИОТ РАЗВОЈ**

Економскиот развој вклучува употреба на соодветни и адекватни ресурси на една земја со цел ефикасно да се зголеми продуктивноста за подобрување на благосостојбата на луѓето, употребата на технологијата и примена на современи науки, од кои вклучува масовно образование, политичка цел, ефикасно управување на човечки и материјални ресурсите, итн. Но, во полето на глобалниот економски развој (глобализација) се употребувани изрази кои ги карактеризираат промените кои се случиле во текот на изминатите две децении во меѓународната економија - брзо дифузира и се шири во светот потрошувачката, производството и инвестициите, услуги, капитал и технологија. Појавата на нови асиметрични поделби заедно со поголема дисперзија на економските активности со корпоративни директори за стратешко планирање ја замени владата или државните напори во различни земји.

Затоа, постои намалување, оддалечувајќи се од командната економија особено во контекст на падот на централизирана економија кон пазарна економија, капитализмот се доживува низ целиот свет.

Со текот на времето се подразбира дека земјите во развој во светот, очигледно не се сеуште развиени.

За оваа причина, претпоставката е таа дека земјите во регионот и во светот, кои сакаат да се интегрираат во глобалната економија, можат да имаат корисни карактеристики кои се промовираат во развојот на глобализацијата. Глобализацијата, според Obadan значи зголемување на интеграција на пазарите на меѓународни стоки, услуги и капитал за да се донесат видливи промени во светската економија, која често се опишува како глобална гравитација кон селото и пошироко. Може да се забележи дека овие промени се во големината и структурата на трговијата со стоки и услуги, движење на капитални добивки во продуктивноста и ефикасноста, кои се движечка сила за раст и создавање работни места во индустриските земји и можности за извоз предводени од индустријализација во земјите во развој. Оваа изјава е во согласност со оваа изјава на Џејкобсон "Новата светска економија, која се појави во рамките на глобализацијата се карактеризира со извонреден обем и брзина на проток на меѓународниот капитал и структура во која производството и трговија со стоки и услуги се интегрирани преку националните граници".

Процесот на глобализација игра клучна улога во обидот да пронајде трговија и други можности на странски инвестиции како стратегија за економски и национален развој. За таа цел, глобализацијата стана поинтензивна, со економска конкуренција меѓу компаниите и земјите, обезбедуваат повеќе поттик на меѓународните односи и внатрешна политика.

Една цел, еднакви или нееднакви победници се обезбедуват во сите ситуации, вклучувајќи проширување на јазот меѓу оние кои се во можност да ги користат придобивките од глобализацијата. Повторно, мора да има универзална дејност, економска дистрибуција, со други зборови, треба да се поттикнуваат активности помеѓу руралниот сектор и урбаниот сектор.

Мала количина на пазарот ги обесхрабрува инвестициите и исто така ги ограничува дополнителните можности за вработување, што дополнително ја влошува економската состојба на локалното население.

### **ЕФЕКТИ НА ГЛОБАЛИЗАЦИЈАТА**

Целта на глобализацијата е зголемување на протокот на прекуграничниот сообраќај во смисла на пари, информации, луѓе и технологија за да нема запирање. Некои тврдат дека тоа е класична ситуација за богатите да станат уште побогати, а сиромашните посиромашни а глобалните стандарди на живеење се зголемуваат во принцип, тоа се корени на индустријализацијата во земјите од третиот свет, кои сега се нарекуваат како земји во развој. Денес јазот меѓу богатите и сиромашните земји е се прошири, како што е јазот меѓу богатите и сиромашните во овие земји.

Од друга страна многу аналитичари тврдеа дека глобализацијата е злосторство во Европа, како што се расчисти најголемиот дел од средната класа САД.

Шпанија и Грција се соочуваат со економска криза, исто така и во многу други европски земји се гледа истата ситуација.

Глобализацијата т.с слободниот пазар е одлична можност да се намалат бенефициите за стари лица (и младите во иднина) со што буџетот на многу земји ќе се врати во рамнотежа. Уште на времето Адам Смит, истакна дека во класичната економија производството и пласманот се само два начина да се создаде богатство. Хомогенизација на светот е веќе со поинаков исход, со истите брендови, продавници и кафулиња на секој аголво истата локација, навидум во секој град во секоја земја. Така, додека глобализацијата ги промовираше контактите и размената помеѓу културите, исто така, има тенденција за да не направи повеќе слични едни на други. До изнаоѓање на подобро решение, образованието, флексибилноста и адаптивността се клучни за опстанок. Досега се знае дека политичарите и бизнис водачите се согласија оклу глобализацијата на меѓународниот пазар, вредноста на работната сила образованите, и флексибилноста да се прилагодат.

Критичарите на глобализацијата велат дека го поткопува националниот суверенитет и тоа им овозможува на богатите земји транспорт на внатрешните работи во странство каде што работната сила е многу поевтина.

### **Што е историја вистински глобализацијата?**

Тоа зависи многу од лична перспектива. Главното влијание на глобализација во последните 30 години се намалине бариери.

Транснационалните корпорации го користат земјите во развој, затоа што се земје со ниски трошоци за работна сила и прописи за животната средина и безбедност, и се повеќе профитабилни за да се произведе.

Прво, тоа се чини како добра зделка за потрошувачите на развиените земји, стоките се поевтини, но повеќе од деценија или две или три, воспоставувањето на недвижен имот се намали и се трошат остатоци од старото богатство, со што развиените земји стануваат постепено посиромашни и посиромашни. Истовремено, земјите во развој стануваат побогати, бидејќи тие се земји кои произведуваат вистинско богатство

### **4. ЗАКЛУЧОК**

Може да се забележи во заклучокот дека светот рапидно расте и тоа се случува за светот да функционира како една единица, да се знае како глобално село, во тек е процесот на глобализација во директна функција на националниот развој.

Покрај тоа, глобализацијата е тенденцијата на инвестициските фондови и бизниси да се движат надвор од домашниот пазар и други национални пазари низ целиот свет овозможувајќи поврзување на различните пазари.

Поддржувачите на глобализацијата кажуваат дека тоа им помага на земјите во развој, Тоа е поврзано со индустријализираните земји преку раст на вработеноста и технолошкиот напредок, како што е случај со Азиски економии, кои често се истакнуваат како примери на успех глобализацијата.

Очигледно е дека индустријализираните земји целосно ќе имаат корист во искористување на можностите кои ги нуди глобализацијата во областите на повеќето пазари како големи трговски мерки во главниот град (економски основи) и ќе имаат тенденција да се движат од релативно сиромашните земји, за глобализацијата да стане силен и да се развива. Земјите кои имаат силна институционална



рамка и социјална и солидна политика кои не можат да се справат со негативните последици неизбежно ќе страдаат од негативните ефекти глобализацијата.

Надворешните фактори, како што се глобалната трговија на животната средина, се во создавање на поголеми можности за презентирање пречки за економскиот раст на земјата.

Глобализацијата на економијата, науката и технологијата бара многу висок степен на културен развој.

**Глобализацијата во современи услови е асиметрија:**

-Јазот меѓу развиените економии и во економиите во развој;

-Војна за дополнителен пристап до ресурсите и пазари;

-Еколошка асиметрија

-Сиромаштија и поларизација на луѓето;

-Нееднаковост на луѓето;

-Продолжување на меѓународната должничка криза.

И на крајот, процесот на глобализацијата не се однесува само на економската глобализација, со што ќе влијае и во промени на околностите на нашиот живот. Ова е начинот на кој живееме денес. Отпорност на економската глобализација би било погрешна тактика подеднакво како за богатите луѓе, но исто така и за оние кои се сиромашни. Песимистите сметаат дека глобализацијата ја уништува локалната култура, шири нееднаковости во светот за да стане уште по сиромашен животот. Некои велат дека светската глобализација создава победници и губитници, од кои има малку корист додека поголемиот дел од оние се оние кои се осудени на доживотна сиромашните.

Глобализацијата е комплексна каскада на настаните наместо процеси и овие процеси се развиваат само во контрадикторни насоки. Повеќето луѓе мислат дека на глобализацијата како едноставно моќ на атрактивност или влијание врз нивните локални заедници и пазари. Без оглед на сите негативни аспекти на појавата на глобализацијата го прифатија неговиот предизвик за можностите што ги дава во развојот, економскиот раст и благосостојба. Иднината на светот и на нашата компанија зависи од способноста да се постигне конкурентска предност во националниот пазар, регионалниот пазар и целокупниот глобален пазар.

Затоа, Глобализацијата на пазарите и конкуренцијата на начин Таквите нуди повеќе можности и според тоа ја зголемува брзината и го прави поголема конкуренција, а со тоа создавање на пазарот, толку е поголема и пониски бариери меѓу државите.

## 5. ЛИТЕРАТУРА

[1] Bal,DA 2008 "International Business: The challenge of global economy, New York: McGraw Hill -Irwin International, Inc.-2008.

[2] Blair,P. John., Caroll,C.Michael: Local Economic Development: Analysis, Practices, and Globalization, Sage Publications-2008,Vol 34 Issue 2.

[3] Dževad Šehić.Strateški menadžment, Slovo, Mostar – 2001

[4] <http://www.investopedia.com/articles/07/globalization.asp#ixzz1vr1VEYRF>

## CONTENTS OF TOTAL NITROGEN AND PROTEINS IN CERTAIN WHEAT SPECIES CULTIVATED IN THE SKOPJE REGION

Petar Petrov

MIT University, Faculty of Environmental Resources Management – Skopje

[petrovpetar2012@gmail.com](mailto:petrovpetar2012@gmail.com)

Lenka Cvetanovska

Faculty of Natural Sciences and Mathematics, Institute of Biology – Skopje [lenka@pmf.ukim.mk](mailto:lenka@pmf.ukim.mk)

**Abstract:** The basic goal of this research is to determine the dependence of the genetic potential for nitrogen absorption and protein synthesis in wheat seeds, cultivated in identical climate and vegetation areas, identical soil types and with the same agricultural technique applied. The research includes 5 species (variants) of wheat, as follows: Variant no. 1: Pobeda, no. 2: Radika, no. 3: Milevka, no. 4: Novosadska Rana and no. 5: Orovchanka.

The research object is set by means of random bloc system with 5 variants and three repetitions. The experiment was performed on a soil characterized with moderately alkaline active and neutral substitution pH reaction, low supply with total forms of nitrogen and high supply with physiological available forms of phosphorus and potassium. Based on these parameters, performed is fertilization with  $N_{152}P_{60}$ .

Analyses performed for determination of the total nitrogen and proteins in wheat seeds infer the conclusion that the variant Novosadska Rana is characterized with the highest contents of N, i.e. 2.16% N in dry matter and 13.50% proteins in dry matter, the variant Radika contains 2.10% N in dry matter and 13.13% proteins in dry matter, Orovchanka contains 2.02 % N in dry matter and 12.63% proteins in dry matter, Pobeda contains 1.90% N in dry matter and 11.88% proteins in dry matter, while the lowest contents were recorded in the variant Milevka, i.e. 1.62% N in dry matter and 10.13% proteins in dry matter.

**Key words:** nitrogen, proteins, species, wheat, genetic potential, fertilization

## СОДРЖИНА НА ВКУПЕН АЗОТ И ПРОТЕИНИ ВО НЕКОИ СОРТИ ПЧЕНИЦА ОДГЛЕДУВАНИ ВО СКОПСКИОТ РЕГИОН

Петар Петров

МИТ Универзитет Скопје, Факултет за менаџмент на еколошки ресурси

[petrovpetar2012@gmail.com](mailto:petrovpetar2012@gmail.com)

Ленка Цветановска

Природно математички факултет Скопје, Институт за биологија [lenka@pmf.ukim.mk](mailto:lenka@pmf.ukim.mk)

**Резиме:** Основна цел на ова истражување е да се утврди зависноста на генетскиот потенцијал за усвојување на азотот и синтеза на протеини во зрната од пченица, одгледувани во исто климатско-вегетационо подрачје, ист почвен тип и применета иста агротехника. Во истражувањето вклучени се 5 сорти (варијанти) на пченица и тоа: варијанта бр.1. Победа, бр. 2. Радика, бр.3. Милевка, бр.4. Новосадска Рана и варијанта бр.5. Оровчанка, а истражувачкиот објект е поставен по случаен блок систем со 5 варијанти и три повторувања. Опитот е поставен на почва која се карактеризира со умерено базична активна и неутрална супституциона рН реакција, слаба обезбеденост со вкупни форми на азот и добра обезбеденост со физиолошки достапни форми на фосфор и калиум. Врз основа на овие параметри извршено е губрење со  $N_{152}P_{60}$ .

При извршените анализи за определување на вкупен азот и протеини во зрното од пченица, констатирано е дека варијантата Новосадска Рана се одликува со највисока содржина на N 2,16 % од сувата материја и протеини 13,50 % од сувата материја, варијантата Радика содржи N 2,10 % од сувата материја и протеини 13,13 % од сувата материја, Оровчанка N 2,02 % од сувата материја и протеини 12,63 % од сувата материја, Победа N 1,90 % од сувата материја и протеини 11,88 % од сувата материја, додека со најмала содржина се одликува варијантата Милевка и тоа N 1,62 % од сувата материја и протеини 10,13 % од сувата материја.

**Клучни зборови:** азот, протеини, сорта, пченица, генетски потенцијал, губрење.

### 1. ВОВЕД

Пченицата претставува најважна лебна култура, затоа што околу 70 % од населението во светот се храни со леб добиен од пченично брашно. Пченичниот леб е богат со јагленихидрати 78 %, протеини 17 %, масла 0,8 %, минерални материји, витамини др. Освен лебот, луѓето користат и преработки од брашно како: тестенини, гриз, слатки и сл. Исто така, големо е значењето на пченицата во исхраната на домашните животни.

Поради овие карактеристики од особено значење е да се подобрат квалитетните својства на пченицата со примена на контролирани агротехнички мерки, но и со создавање на нови сорти кои тежнеат кон подобрување на морфолошко- биолошките карактеристики.

Речиси во сите агроэколошки услови азотот најмногу влијае врз приносот на растенијата, а исто така и врз многуте физиолошко- биохемиски процеси. Тој е составен дел на протеините. Растенијата можат да го усвојуваат азотот во вид на јони и молекули, но најчесто го усвојуваат преку почвата во нитратна и амонијачна форма. Содржината на азот во различни растителни органи е различна. Значително побогати со азот се младите органи и ткива кои имаат поинтензивна делба на клетката, а со тоа и поинтензивна синтеза на протеини.

Азотот влегува во составот на многу соединенија што се важни за животните процеси на растението, како што се: протеини, нуклеински киселини, нуклеотиди, хлорофил и др. Различното ниво на обезбеденост на растението со азот првенствено се одразува на структурните и каталитички протеини, односно ензимите од кои многу од нив учествуваат во градбата на фотосинтетскиот апарат и во реакцијата на фотосинтеза. Според тоа, азотот позитивно влијае врз големината на лисната површина и на нејзината физиолошка активност. Општо земено, азотот влијае врз растот и развојот на растението. Големо влијание има врз усвојувањето на други јони од страна на растението, а посредно или непосредно влијае и врз отпорноста на растенијата.

Протеините се високо молекуларни биополимери на аминокиселините. Аминокиселините кои се основни градбени единици на протеините ги детерминираат нивните својства. Протеините кои се составени само од една аминокиселина се нарекуваат прости протеини, и можат да бидат глобуларни (албумини, глобулини, глутелини и проламини) и фибрилари. Простите протеини се структурни и градбени елементи во клетката или се јавуваат како резервни протеини во семињата и подземните органи. Сложените протеини уште се нарекуваат и конјугирани протеини или протеиди. Карактеристично за нив е присуството на непротеински дел во молекулот, односно простетична група, која може да биде од различна хемиска природа: шеќер, нуклеинска киселина, липид, метал, пигмент, фосфатен остаток и сл.. Врз основа на простетичната група протеидите го добиваат префиксот: глико, нуклео, липо, метало, хемо, фосфо, пред зборот протеин.

Познавањето на протеинскиот состав на пченичното брашно е едно од основните мерила за квалитетот на пченичното брашно. Според (Василевски, 1999) глиадинот и глутенинот се основни прекурсори за создавање на лебното лепило глутенот.

Протеините имаат многу сложен хемиски состав. Основни елементи во составот на протеините се: C, H<sub>2</sub>, N<sub>2</sub>, O<sub>2</sub>, S, P, а поретко Fe, Cu и Zn. Содржината на азот во протеините е константа и се движи од 12 до 18%, средно 16%, што е и основата за поставувањето на Kjeldahl- методот за определување на содржината на протеини преку содржината на азот. Ова е исто така значаен факт за степенот на исхранетост на растенијата со азот, бидејќи е во корелација со содржината на протеини (Petrov, 2014).

Протеинските материи во брашното во присуство на вода, при мешањето, одмарањето и ферментацијата на тестото способни се интензивно да бабрат. Притоа, глиадинската и глутеинската фракција, кои се нерастворливи во вода, формираат поврзана пластична и еластична маса, способна да се развлече. Оваа маса е наречена лебно лепило (Василевски, 1999).

## 2. МАТЕРИЈАЛ И МЕТОД НА РАБОТА

Научно- истражувачкиот опит е поставен на опитна површина во с. Петровец, Скопје (Р. Македонија) на површина која со години наназад е користена за производство на поледелски култури.

Во истражувањето е вклучена основната поледелска култура пченица (*Triticum Species*). Опит е спроведен во текот на вегетационата 2014/2015 година, по општо прифатените нормативи и методи за поставување полски опити според Филиповски (2004). Опитот е поставен по случаен блок- систем во 5 варијанти и 3 повторувања. Сеидбата е извршена на 02.11.2014 година, во оптимален рок за есенска сеидба на пченица, со сеидбена норма од 220-240 kg/ha. Врз основа на извршените агрохемиски анализи на почвата и останатите параметри на ѓубрењето, извршено е едно основно предсеидбено ѓубрење со NP 20:20 во количина од 300 kg/ha. Неколку дена по сеидбата извршена е хербицидна заштита со пендиметалин и изопротурон. Прихраната е спроведена двократно со азотно ѓубриво уреа (46% N). Првата прихрана е извршена на 14.02.2015 година со 100 kg/ha уреа, а втората на 20.03.2015 година со 100 kg/ha уреа. На 04.05.2015 година извршена е втората заштита со хербициди со активна материја аминопиралид, флорасулам и пироксилан и инсектицидна заштита со алфа циперметрин. Жетвата е извршена на 08.07.2015 година. При жетвата земени се и просечни проби за определување на некои хемиски параметри на пченицата.

Варијанти во опитот се:

1. **Победа**
2. **Радика**
3. **Милевка**

4. **Новосадска Рана**  
5. **Оровчанка**

Пред поставувањето на опитот земени се просечни проби на длабочина од 0-30 cm за определување на дел од хемиските својства на почвата, а определувањето опфаќаше:

- рН-реакцијата на почвен раствор (во H<sub>2</sub>O и N KCl), определена потенциометриски со рН-метар, со комбинирана стаклена и каломелова електрода (*Bogdanovič i sar., 1966*),
- содржината на органски јаглерод и хумус, определени според метод на Kottmann (*Bogdanovič i sar., 1966*),
- содржината на вкупен азот, определена според метод на Tjurin (*Bogdanovič i sar., 1966*),
- содржина на физиолошки достапни форми на фосфор, определена според AL-метод и отчитување на спектрофотометар (*Bogdanovič i sar., 1966*),
- содржината на физиолошки достапни форми на калиум определена според AL-метод и отчитување на пламенфотометар (*Bogdanovič i sar., 1966*),

При жетвата земени се поединечни и подготвени просечни проби за хемиска анализа на растителен материјал од зрнести култури, а во материјалот беше определено:

- Содржина на вкупен азот според микро- Kjeldahl метод (*Sarič sar., 1986*);
- Содржината на вкупни протеини, определена пресметковно % на вкупен азот x 6,25 (*Jekič i sar., 1988*).

### 3. РЕЗУЛТАТИ И ДИСКУСИЈА

Степенот на исхранетост на растенијата во голема мера зависи од биолошките карактеристики на културата, но пред се од обезбеденоста со физиолошки достапни форми на хранливи елементи во почвата.

Коренот на пченицата се развива во површинскиот слој на почвата и се одликува со слаба апсорпциона моќ. Од овие причини почвата добро се обезбедува со доволно количество на достапни хранливи материји кои се предуслов за добар принос и квалитет (Егуменовски и сор., 1998). Затоа од големо значење е познавањето на агрохемиските својства на почвата пред подигање на посевите.

Табела бр. 1 Ахрохемиски својства на почвата

| Број на проба | Длаб. во cm | Хумус % | Вкупен N % | рН               |       | Физиолошки достапни форми во mg/100 g почва |                  |
|---------------|-------------|---------|------------|------------------|-------|---|------------------|
|               |             |         |            | H <sub>2</sub> O | N KCl | P <sub>2</sub> O <sub>5</sub>               | K <sub>2</sub> O |
| 1             | 0-30        | 1,68    | 0,11       | 8,20             | 7,35  | 24,38                                       | 30,81            |

Врз основа на добиените вредности од извршената агрохемиска анализа на почвата, може да се констатира дека почвата се одликува со умерено базична активна рН реакција и неутрална супституциона рН реакција. Во однос на содржината на почвената органска материја, хумус почвата спаѓа во групата на слабо хумусни почви, а според содржината на вкупни форми на азот почвата е со слаба обезбеденост. Според содржината на физиолошки достапни форми на фосфор и калиум почвата спаѓа во групата на добро плодни почви.

Според (Трпески, 1998) пченицата со 100 kg принос и адекватна вегетативна маса од почвата извлекува 2,7 kg N, 1,2 kg P и 2 kg K. Земајќи ги во предвид параметрите од агрохемиската анализа на почвата и потребите на културата извршено ѓубрење со и N<sub>152</sub>P<sub>60</sub>.

Во табела број 2, презентирани се резултатите од определувањето на содржината на вкупен азот и протеини во испитуваните сорти пченица одгледувани во скопското подрачје.

Од добиените резултати може да се констатира дека кај одредени сорти на пченица иако одгледувани во исти агроколошки услови и применета иста агротехника, сепак постои значајна разлика во однос на содржината на вкупен азот и протеини во зрното.

Табела бр. 2 Содржина на вкупен азот и протеини во зрно од пченица, изразено во % од сувата материја

| Варијанта | Вкупен N % од с.м. | Вкупни протеини % од с.м. |
|-----------|--------------------|---------------------------|
| 1 Победа  | 1,90               | 11,88                     |
| 2 Радика  | 2,10               | 13,13                     |
| 3 Милевка | 1,62               | 10,13                     |

|                          |             |              |
|--------------------------|-------------|--------------|
| <b>4 Новосадска Рана</b> | <b>2,16</b> | <b>13,50</b> |
| <b>5 Оровчанка</b>       | <b>2,02</b> | <b>12,63</b> |

Со највисока содржина на вкупен азот од 2,16 % од сувата материја и синтетизирани протеини од 13,50 % од сувата материја се одликува варијантата под реден број 4, односно сортата Новосадска Рана. Веднаш после неа доаѓа сортата Радика со 2,10 % вкупен N и 13,13 % од сувата материја протеини. Сортата Оровчанка содржи 2,02 % N и 12,63 % протеини, додека со 1,90 % N и 11,88 % од сувата материја протеини се одликува сортата Победа. Со најмала содржина на вкупен азот 1,62 % од сувата материја и 10,13 % протеини од сувата материја од испитуваните сорти, се одликува сортата Милевка.

#### 4. ЗАКЛУЧОК

Врз основа на добиените резултати од истражувањето може да се заклучи дека содржината на вкупниот азот и протеините во пченицата во голема мера зависи од биолошкиот, односно генетскиот потенцијал на сортата за усвојување на азот и синтеза на протеини.

Иако различните сорти на пченица се одгледувани во исти агроколошки услови и кај истите е применета идентична агротехника и неѓа на посеви, сепак постои значителна разлика во содржината на вкупен азот и протеини во зрното.

Поради фактот што содржината на протеините е во директна зависност со квалитетните својства на пченичното брашно во иднина треба да се посветува поголемо внимание во селекцијата и хибридизацијата на нови сорти пченица, кои што одговараат за нашето климатско- вегетационо подрачје.

Со највисока содржина на вкупен азот од 2,16 % од сувата материја и синтетизирани протеини од 13,50 % од сувата материја се одликува сортата Новосадска Рана одгледувана во скопскиот регион.

#### 5. ЛИТЕРАТУРА

- [1] Видоја Трпески (1997), *Агрохемија со физиологија и исхрана на растенијата*, Земјоделски факултет, Скопје,
- [2] Гоце Василевски (1999), *Преработка на поделелски производи*, Земјоделски факултет, Скопје,
- [3] Кирил Филипоски (2004), *Поставување на полски опити од агрохемија*, Тутун/Тобасо, Vol. 54, N<sup>o</sup> 3-4, 64-76, Институт за тутун, Прилеп,
- [4] Петар Егуменовски и сор. (1998), *Специјално поделелство*, Култура, Скопје,
- [5] Петар Петров (2014), *Ефекти од плодноста на почвата и фолијарното ѓубрење на цвеклото (Beta vulgaris L. var. cicla) во Гевгелискиот регион*, магистерски труд, Универзитет „Св. Кирил и Методиј”, Факултет за земјоделски науки и храна, Скопје, (магистерска теза),
- [6] Milovan Bogdanovic i sar. (1966), *Hemijske metode ispitivanja zemjista*, Beograd,
- [7] Milan Jekić i sar. (1988), *Praktikum iz agrohemije sa ishranom bilja*, Poljoprivredni fakultet, Priština,
- [8] Petar Petrov, Mile Markoski, Tatjana Mitkova, 2014, *The influence of foliar fertilizing with organic fertilizer on cabbage (Brassica oleracea L. var. capitata) yield in the Gevgelija region*, “Challenges in modern agricultural production” Institute of Agriculture, Skopje;
- [9] Sarić M. i sar. (1986), *Praktikum iz fiziologije biljaka*, Naučna knjiga, Beograd,

## AVAILABILITY OF SOIL WATER AND FUNDAMENTAL CONCEPTS ABOUT RELATIONS BETWEEN PLANTS AND WATER

Vesna Markoska

Petar Petrov

MIT University Skopje- Faculty of Environmental Resources Management

[vesnemarkoska@yahoo.com](mailto:vesnemarkoska@yahoo.com), [petrovpetar2012@gmail.com](mailto:petrovpetar2012@gmail.com)

**Abstract:** The basic goal of this paper is to show the dependence between forms of soil moisture, their availability for plants and the amount of available water contained in the soil. Despite the fact that all factors of life are given equal importance in the process of growth and development of plants, due to the climate conditions prevailing in the Republic of Macedonia, water has special importance. Therefore, plants in all stages of growth should be supplied with optimal quantity of water. In addition, this paper elaborates the manner of water absorption, the soil moisture constants [field capacity (FC), maximum water holding capacity, wilting point] and plants absorption of water.

**Key words:** soil moisture, available water, soil moisture constants

## ДОСТАПНОСТ НА ПОЧВЕНАТА ВОДА И ОСНОВНИ КОНЦЕПТИ ЗА РЕЛАЦИЈИТЕ ПОМЕЃУ РАСТЕНИЈАТА И ВОДАТА

Весна Маркоска

Петар Петров

МИТ Универзитет – Скопје, Факултет за Менаџмент на Еколошки Ресурси

[vesnemarkoska@yahoo.com](mailto:vesnemarkoska@yahoo.com), [petrovpetar2012@gmail.com](mailto:petrovpetar2012@gmail.com)

**Резиме:** Основна цел на овој труд е да се прикажат зависностите помеѓу формите на почвена влага, нивната достапност за растенијата и со колку количини на достапна вода располага почвата. Иако во порастот и развојот на растенијата на сите фактори на животот им се дава еднакво значење, поради климатските услови кои владеат во Република Македонија, водата има посебно значење. Заради тоа, растенијата во сите фази треба да бидат обезбедени со оптимална количина на вода. Исто така во овој труд ќе биде спомнат и начинот на апсорпција на водата, водените константи на почвата (полски воден капацитет ПВК, максимален воден капацитет МВК, влажност на венење ВВ и искористувањето на водата од страна на растенијата).

**Клучни зборови :** Почвена влага, достапна вода, водни константи

### 1. ВОВЕД

Водата е еден од основните фактори за живот на сите живи организми па и на растенијата. На нашата планета има многу вода, но поголемиот дел се наоѓа во океаните. Ни треба свежа вода за пиење, наводнување и сл, а истата е многу лимитирана. Со зголемената побарувачка и ограничените резерви, слатководниот недостиг е поголем проблем во целиот свет. Веќе четири од десет луѓе на светот живеат во речните сливови и доживуваат недостиг на вода. До 2025 година се проценува дека 3,5 милијарди луѓе, речиси половина од светската популација, ќе се соочи со недостиг. Ако прогнозите се точни, земјоделците се повеќе ќе се натпреваруваат со другите корисници на вода, за националните води, за производство на такви земјоделски производи. Како најголем корисник, земјоделството има посебна одговорност да се зачува водата, како за национална благосостојба и за свој личен интерес. Без вода нема создавање на органска материја. Иако во порастот и развојот на растенијата на сите фактори на животот им се дава еднакво значење, поради климатските услови кои владеат во Република Македонија, водата има посебно значење. Заради тоа, растенијата во сите фази треба да бидат обезбедени со оптимална количина на вода. Со оглед на тоа што во наши климатски услови приходите на вода се помали од расходите, се јавува дефицит кој треба да се надомести со наводнување. Во спротивно, може да се јави суша и во зависност од интензитетот може да дојде и до угинување на растенијата. Поради други фактори (почва, хранливи материи, топлина) растенијата речиси никогаш не угинуваат, освен при екстремните температури, чие влијание е поврзано со физиолошките процеси во кои водата пак има значајна улога.

Ефикасноста во користење вода е добро место за да почне дискусијата за конзервација на водата. Од водата која се наоѓа на полето, само мал дел се врзува во сувата материја на културите. Повеќето се губи со истекувањето, со перколацијата или со евапотранспирацијата. Вкупното количество на вода потребно за производство на единица сува растителна материја, како што е бушелот дабови дрвја или расадник е мера за ефикасност во користењето на водата.

## 2. ФОРМИ НА ВОДА ВО ПОЧВАТА

Водата во почвата ја има во сите три агрегатни состојби: тврда, течна и гасовита. За наводнувањето најголемо значење има течната состојба бидејќи се среќава зависно од силите со кои се држи во почвата, како достапни и достапни води за растенијата.

**Слободната вода** од врнежи или наводнување, која се впира во почвата ги менува своите својства, станува се повеќе или помалу врзана, односно различно подвижна. Овие принципи служат за категоризацијата водата во почвата.

**Хемиски врзана вода** е дел од цврстата фаза, не учествува во физичките процеси, не испарува и е достапна за растенијата.

**Хигроскопна вода.** Таа е неподвижна, адсорбирана на почвените честици. Количината зависи од релативната влажност на површина. Според тоа, таа е променлива големина. Се држи со големи сили (30-50 бари и повеќе) и е достапна за растенијата.

## 3. ПОЧВА, ВОДА И КУЛТУРНИ РАСТЕНИЈА

Механички состав, структура, густина, порозност, реакција и плодност на почвата – значење во наводнувањето.

**Механичкиот состав** и сите други својства на почвата ги проучува педологијата. Овде накратко, ќе биде изнесено нивното значење во практиката на наводнување.

**Од механичкиот состав** зависи текстурната класа на почвите, а тие имаат различни својства. Од тоа зависи водниот и другите режими на почвата. Од механичкиот состав зависат водните својства на почвата, односно на достапната и тешкодостапната вода, водопропустливоста, нормата на залевање односно водниот капацитет и други својства значајни во практиката на наводнувањето. За наводнување најпогодни се почви со среден до среднотежок механички состав (илести до лесно-глинести). Тие се одликуваат со добра дренираност, имаат добар воден капацитет и поволен однос вода:воздух.

**Песокливите** почви помалку се погодни за наводнување. Тие се добро аерирани, но се со ниска водозадржливост, поради што е потребно е многу често залавање.

**Глинестите**, особено тешко глинестите почви непогодни се за наводнување, бидејќи се одликуваат со многу ниска водопропустливост. Погодни се за одгледување ориз. Со одредени агротехнички мерки, може да се подобри стабилноста на структурата, а со тоа и водните својства од значење за наводнувањето. Овие почви најчесто имаат голема потенцијална плодност, што може да се ефектуира во услови на рационално наводнување.

**Структурата на почва** е важен фактор во наводнувањето. Почва со стабилна зрнеста структура имаат поволен воден режим, водата лесно филтрира низ некапиларните пори и се задржува во капиларните од каде што се користи од страна на културните растенија. Почви со таква структура помалку се подложни на ирагациона ерозија. Бидејќи послабо се образува почвена кора при таква структура губењето на вода со евапорација е помало.

## 4. ОСНОВНИ КОНЦЕПТИ ЗА РЕЛАЦИИТЕ ПОМЕЃУ РАСТЕНИЈАТА И ВОДАТА

Движењето на водата е контролирано од придвижувачки сили, кои потекнуваат од разликите помеѓу концентрацијата и притисок на растворот, како и од спроводливоста на патеката на течението (Boyer, 1985). Сите придвижувачки сили може да бидат изразени во единици притисок. Тие се опишани во единици на водниот потенцијал.

Водата се движи со масовен проток или со дифузија. Во клеточните сидови од ксилемот и внатре во протопластите, каде постои една постојана течна фаза, доминантен е масовниот проток. Се чини дека тоа е главниот механизам за движење на водата низ мембраните, при што е докажано дека масовниот проток е главниот механизам за движење на водата низ вештачки мембрани, кои имаат спроводливост слична на мембраните од посложените растенија (Boyer, 1985)

Во текот на дневните часови, главната придвижувачка сила за земањето вода е тензијата (негативниот притисок) создадена во ксилемот, која се јавува по евапорацијата на водата од листовите, како резултат на разликите во притисокот на пареата помеѓу внатрешните површини на листовите, за кои претпоставуваме дека се целосно влажни и атмосферата.

Водата, заедно со растворените супстанции се движи нагоре по дрвото во една кохезивна струја. Протокот на водата низ било кој дел од растението кое транспира, се должи на опаѓањето на водниот потенцијал.

Дополнителна придвижувачка сила за земањето и протокот на водата, доаѓа од акумулирањето на растворените супстанции кои имаат потреба од енергија, особено јони, во ткивата од коренот и во нивниот трансфер кон ксилемот. Ксилемскиот сок има концентрација на растворени супстанции која е повисока од концентрацијата во почвениот раствор, со последователен понизок осмотски потенцијал. Ова резултира со разлики во осмотскиот потенцијал помеѓу почвениот раствор и ксилемот. Ова движење

на водата го поттикнува феномен наречен коренски притисок, како и “крваењето” на исечените пенушки.

### 5. ДОСТАПНОСТ НА ПОЧВЕНАТА ВОДА КАЈ РАСТЕНИЈАТА

Количината на достапната вода во почвата зависи од обезбеденоста со вода (врнежи или наводнување), загубената количина поради истекувањето од површината или поради дренажата под зоната на корените и од количината задржана во зоната на корените, се додека не биде усвоена од дрвата.

Истекувањето од површината зависи од наклонот на површината и од составот и структурата на почвата. Составот и структурата влијаат на брзината со која површинската вода продира во почвата. Продирањето во песоци може да се одвива со стапки кои се поголеми од 100 mm x-1, а во глина со стапки помали од 5mm x-1. Компактниот ефект од дождот или капките од распрскавачите врз површина на соголена почва, може да резултира со кора со мала порозност на површината на почвата, што го намалува продирањето (Милер, 1982) Гексон и др (1985) открил дека продирањето на водата во алеи во јаболкови овоштарници подложени на хербициди, изнесувало само 14, 5 mm x-1, додека продирањето на алеите прекриени со трева изнесувало 96,5 mm h -1. Хамер (1985) открил дека 100 % од летните дождови би можеле да бидат одговорни за средиштето на алеите прекриени со трева, но само педесет отсто во соодветната (зони на корените) длабочина во земјиштето подложени на третмани со хербициди. Прекривките може да бидат употребени за подобрување на слабото продирање на водата и за задржување во услови на соголена почва (Rom, 1972 цитиран од Stiles 1982). Таму каде што третманот со хербицидите е започнат со уништување на тревата, почвата е повторно натопена од дождовите, во многу поголем обем одошто тоа е случај каде третманите се започнати на обработлива земја ( Atkison and White, 1981).

Дренажата под зоната на корените варира според видовите на почвите, а содржината на почвената вода на која надолниот проток на водата станува бавен се нарекуваат капацитет на теренот (максималната количина вода која определена почва може да ја задржи). Ова може да биде под влијание од слоевите во профилот на почвата. Во споредба со некоја еднообразна почва, било кој слој од профилот со различна дистрибуција на големината на порите ќе ја зголеми содржината на водата над слојот, без разлика дали тоа е поситна или покрупна почва. Ова е значајна карактеристика во некои од главните региони за производство на јаболка, на пример во американската сојузна држава Вашингтон ( Miler 1982).

Точката на венење е : содржината на почвената вода под која растенијата кои растат во таа почва остануваат свенати, дури и кога транспирацијата е речиси елиминирана. Оваа варира според видот на почвата: почви кои содржаат повеќе од 35% глина, можат да се наоѓаат на постојана точка на венење кога имаат 25 до 40 % вода на волумен основа, а песоците со крупна струкура ја достигнуваат истата точка при содржина на вода која е помала од 10% . Како приближна вредност, водата задржана наспроти притисок од 15 бари, вообичаено одговара на точката на постојано венење.

Достапниот капацитет на водата е разликата помеѓу капацитетот на теренот и точката на постојано венење. Недостигот на влага во почвата е разликата помеѓу количината содржана во времето земено во предвид.

Горенаведените концепти имаат наједноставна примена кај еднообразните почви, во кои корените се рамномерно дистрибуирани на стандардна длабочина и можат да дадат погрешни резултати доколку погрешно претпоставиме дека станува збор за ова. Од суштинско значење е да ја карактеризираме и почвата и распространетоста на корените.

### 6. НАЧИН НА АПСОРПЦИЈА НА ВОДАТА

Повеќето растенија го примаат поголемото количество на вода од блиската почвена површина. Пченката, растението со релативно длабок корен, добива 40 % од вода од првите корења, 30 % од вторите и 20 % од тие што одат подлабоко 0,6-0,9 метри длабочина, кога почвата е длабока и е без ограничување за навлегување на коренот. Длабочината што се искористува од растението, исто така, се менува со време, како и со сушење на почвата или со нејзино влажење преку врнежи или наводнување.

Со сушење на почвата, се намалува капиларното движење и тоа не може бргу да ја достави целата потребна вода за растението, важно е корењата да се шират лесно за полесно да го користат поголемиот почвен волумен и да обезбедат повеќе влажна почва. Корењата најдобро растат кога има доволно кислород и навлегуваат во подлабоките влажни почвени зони кога другите зони се посуви. Сето ова значи дека почвената површина е богата со кислород и е влажна и корењата се развиваат погусто и главно ја извлекуваат водата од почвата за да ги задоволат своите потреби.

Со сушење на почвената површина, корењата растат погусто во долниот дел каде што почвата е повлажна, потикнати од растењето под врвот на коренот. Ако површината на почвениот слој повторно се наводени, апсорпцијата на влажност се менува назад кон површината.



Ако почвената површина се држи доволно влажна, тогаш растението е добро снабдено од блиската површинска вода, растот на врвот е во предност пред растот на коренот и растенијата ќе имаат тенденција да имаат поплитки разгранети коренови системи. Растението е оневозможено да ги искористува подлабоките делови на почвата бргу кога површината се суши и затоа е ранливо кон суша. Со правилно наводнување се влажни повеќето од кореновата длабочина на културата и дозволува сушење меѓу наводнувањето.

Друг аспект на растењето на коренот, исто така ја истакнува потребата за постојан развој на коренот. Корењата апсорбираат вода и хранливите материи растворени во водата поактивно зад кореновиот врв, особено во зоната заземана од кореновите влакна. Оваа зона на апсорбирање се шири 10 mm зад врвот до околу 100 mm наназад. Но како што старе зоната, за неколку дена кореновите влакна умираат и клетките стануваат помалку апсорбирачки. Во исто време коренот се продолжува и апсорбирачката зона понатаму се заменува. Условите кои ја нарушуваат постојаната замена на постарото кореново ткиво со ново го намалуваат земањето вода и хранливи материи.

Ако почвата се суши премногу, растот на коренот се намалува и некои корења можат и да изумрат. Една доза на наводнување може да го спречи оваа кастрење на кореновиот систем. Интересно е дека корењата се бранат на некој начин. Ако корења заземат повеќе влажни почви отколку друга, можеби подлабоката почва е повлажна кога површината се суши и водата се движи во кореновиот систем на влажните корења кон сувите корења. Растенијата ја земаат водата од повлажните места за да ги подржат другите свои корени. Овој начин се разбира го следи водениот потенцијал на кореновиот систем.

## 7. ВОДЕНИ КОНСТАНТНИ НА ПОЧВЕНАТА ВЛАЖНОСТ

Водни константи преставуваат количества на вода во почвата кои се држат со одредени ретенциони (задржувачки) сили.

**Максимален воден капацитет (МВК)** Тоа е максимална количина на вода што почвата може да ја прими и привремено да ја задржи. Во таква состојба сите пори се зафатени со вода, авоздухот е истиснат. Тоа одговара на вкупната порозност и е привремена состојба по наводнувањето или по големи врнежи. Таквата состојба ако трае долго, треба да се изврши дренажањето.

**Полски воден капацитет (ПВК).** Тоа е максимална количина на вода што почвата може да ја прими и задржи, наспроти гравитацијата, во услови на спречена евапорација, без влијание на подземните води. Се определува на поле, па затоа се вика ПВК и преставува најреална и значајна водна константа во наводнувањето.

Се определува на тој начин што на репрезентативното место се оградува со насип парцелка 2X2 m, а околу неа друг насип за спречување на страничната инфилтрација. Така, во еден квадрат од 3x3 m, имаме квадрат со димензи 2X2 m. Квадратот 2X2 m и појасот околу него, се заситуваат со вода до вкупната порозност. По оцедувањето на гравитационата вода, сите капиларни пори остануваат заситени со вода. Значи ПВК е еднаков на капиларната порозност. Количината на вода потребна за испитување на ПВК зависи од моменталната влажност на почвата, порозност и длабочина на слојот што се испитува. На пример: при вкупната порозност од 50% и длабочина од 1 метар, најмногу вода може да се даде  $3 \times 3 = 9:2 = 4,5$  метри и да се задржи во капиларната порозност (околу 60% од вкупната порозност) најмногу 2,7 метри при услови да се испитува на сува почва. И при тоа почва со одредена влажност, за да бидеме сигурни дека го заситивме со вода испитуваниот слој, количината на вода за испитување на ПВК ја пресметуваме како погоре.

По заситувањето со вода, парцелката се покрива со најлон, а над него се става слама или сено. Ова има за цел да се спречи евапорацијата. По цедењето на гравитационата вода, започнува испитувањето.

ПВК има големо значење во практиката на наводнувањето, пред се, во пресметката на нормата на залевање. ПВК е горната граница на достапната вода во почва. Максималната норма на залевање. ПВК е горната граница на достапната вода во почвата.

Максималната норма на залевање еднаква е на разликата меѓу полскиот воден капацитет и техничкиот минимум (ПВК – ТМ), а секоја норма на залевање во практиката, еднаква е на разликата меѓу полскиот воден капацитет и моменталната влажност (ПВК – МВ). Според тоа, во практиката, долната граница на достапната вода е ТМ или некоја МВ која треба да биде над ТМ.

Често, како долна граница на влажност се зема 5 од ПВК. Тогаш нормата на залевање е еднаква на разликата меѓу полскиот воден капацитет и процентот од истиот капацитет.

Влажност на венење (ВВ). Тоа е максимална количина на вода во почвата при која растенијата неповратно венеат. До колку по ваквото венење се додаде вода, растенијата не се враќаат во тургор. Влажноста на венење, според други и од растенијата. Ние сметаме дека, покрај почвата значајна улога има видот на растенијата. Тензијата на водата во почвата при ВВ изнесува над 15 бари што одговара на  $pf\ 4,2$ . Значи, се определува со апарати при притисок од 15 бари или по биолошката метода.

## 8. КАКО РАСТЕНИЈАТА ЈА КОРИСТАТ ВОДАТА

Во просек растенијата трошат од 225-315 килограми вода за да се произведе 0,45 килограми сува растителна материја, еден клас пченка може да асорбира до 189 кубни дециметри вода за време на вегетациона сезона, а доматиот околу 113,4 кубни дециметри. Очигледно, повеќето растенија бараат многу големи количество вода и најчесто недостиг на вода ги лимитира нивниот раст и продуктивноста. Исто така, достапноста на вода делумно се дефинира и според тоа кои растенија растат во тој природен екосистем. Водата е од витално значење за земјоделските и екосистемите поради одредени функции и тоа служи за раст на растенијата:

- Растителните клетки се составени главно од вода, 50 до 90 % од растителното ткиво е вода, а зависи од видот на ткивото.
- Кога растителните клетки се полни со вода, растителното ткиво е бомбастично (здрвено) поради внатрешниот притисок на водата. Ова го задржува стеблото исправено и го остава да се прошири и да добива сончева светлина.
- Во процесот на фотосинтеза се користи водата за производство на јагленохидрати.
- Транспирацијата или испарувањето на водата од листот го лади растението.
- Растителните хранливи материи се раствораат во почвениот раствор и се движат кон корењата преку водата. Водата е толку важна за растворањето на хранливи материи и за нивната достапност за растенијата.
- Водата е растворувач, во која хемиски реакции се случуваат во растението.
- Влажна почва има помала отпорност отколку сувата почва, олеснувајќи го растењето на коренот.
- Водата е потребна и за микробиолошка активност.

## 9. ЗАКЛУЧОК

Познавањето на факторите кои ја контролираат достапноста на подпочвената вода е од суштинско значење за осознавањето на користењето на водата кај растенијата и за побарување за наводнување на истите. Количината на достапната вода во почвата зависи од обезбеденоста со вода (врнежи или наводнување), загубената количина поради истекувањето од површината или поради дренажата под зоната на корените и од количината задржана во зоната на корените, се додека не биде усвоена од растенијата.

Еден важен метод погоден за сите земјоделците е да се подобрат условите на зоната на коренот на растенијата. Компактноста и плужните тела го ограничуваат почвениот волумен кои растенијата можат да го искористат, што доведува до зголемувањето на соодносот на транспирацијата. Добрата плодност на почвата, исто така ја подобруваат употребата на вода од растенијата. Соодветни нивоа на азот и фосфор ја зголемуваат големината и длабочината на кореновиот систем и го намалуваат соодносот на транспирацијата. Одгледувачите сега, исто така можат да користат модерни генетски инженеринг техники за добивање култури кои се отпорни на суша. Исто така, достапноста на вода делумно се дефинира и според тоа кои растенија растат во тој природен екосистем. Водата е од витално значење за земјоделците и екосистемите поради одредени функции и тоа служи за раст на растенијата.

## 10. ЛИТЕРАТУРА

- [1] Ацо Гичев (1997), *Мелиорации со заштита од ерозија*, Земјоделски факултет, Скопје
- [2] Видоја Трпески (2007), *Физиологија на растенијата*, ФЗНХ- Скопје,
- [3] Ѓорѓи Филиповски (2001), *Почвите на Република Македонија, том V: Халоморфни почви*, МАНУ, Скопје,
- [4] Едвард Ц. Пластер, (2011), *Наука за почвата (педологија) и менаџмент* . Арс Ламина ДОО, ,
- [5] Илија Иловски, Ордан Чукалиев (2002), *Наводнување*, ФЗНХ, Скопје,
- [6] Милан Јекич (1983), *Агрохемија 1*, Земјоделски факултет, Скопје(2001):
- [7] Стебут А. (1927): *Наука о познавању земљишта (Педологија)*, Издање Министерства пољопривреде и вода, Београд



## CHARACTERISTICS OF LAKE OHRID

**Katerina Belichovska, PhD**

Faculty of Agricultural Sciences and Food, Ss. Cyril and Methodius University in Skopje, Republic of Macedonia, [kbelicovska@yahoo.com](mailto:kbelicovska@yahoo.com)

**Daniela Belichovska, PhD**

Faculty of Environmental Resources Management, MIT University in Skopje, Republic of Macedonia, [daniela.belichovska@mit.edu.mk](mailto:daniela.belichovska@mit.edu.mk)

**Abstract:** Lake Ohrid is a rare natural phenomenon of tectonic origin. It is one of the oldest oligotrophic lakes in the world. It represents a complex ecological system, where its wildlife takes a special role. According to its geomorphological and biological values it represents a unique entity in which part of the old tertiary world with its numerous archaic forms, such as relics and endemics is preserved.

In this paper, numbers of scientific findings on the characteristics of the Lake Ohrid are reviewed.

**Key words:** Lake Ohrid, basic characteristics

## КАРАКТЕРИСТИКИ НА ОХРИДСКОТО ЕЗЕРО

**Проф. д-р Катерина Беличовска**

Факултет за земјоделски науки и храна, Универзитет „Св. Кирил и Методиј“ – Скопје,  
Република Македонија

**Доц. д-р Даниела Беличовска**

Факултет за менаџмент на еколошки ресурси, МИТ Универзитет – Скопје,  
Република Македонија

**Резиме:** Охридското Езеро е редок природен феномен од тектонско потекло, едно од најстарите олиготрофни езера во светот и претставува сложен еколошки систем, каде што посебно место зазема неговиот жив свет. Според своите геоморфолошки и биолошки вредности тоа претставува единствена целина во која е сочуван дел од стариот терциерен свет, со бројни архаични форми, како што се реликти и ендемити.

Изнесени се описи, наоди и мислења на одреден број автори кои ги истражувале карактеристиките на Охридското Езеро.

**Клучни зборови:** Охридско Езеро, основни карактеристики

### 1. ВОВЕД

Незаборавен е впечатокот што се добива при првата средба со Охридското Езеро. Човекот би рекол дека пред себе има едно парче море истргнато од океанот и фрлено меѓу недостапните планини што го опкружуваат од сите страни. На Езерото навистина му одговара името на Македонско слатководно море, и тоа не само по топлата сина боја која е поинтензивна од небесното синило. Тоа остава впечаток на море и по својата големина, оти покрива простор од блиску 350 km<sup>2</sup> и се протега во должина од преку 30 km. Сместено во своето циновско лежиште, чиј особен релјеф во голем дел само го изградило, Охридското Езеро, како и сите други езера, далеку е од тоа да претставува само безживотна водена маса, немирна и длабока, ненаселена сина водена пустина. Напротив. Тоа е центар на живот, дел од земјината површина населен уште од својот настанок со буен жив свет составен од разновидни растителни и животински организми. Живиот свет на Езерото има свој одреден состав и своја историја неразделно врзана со историјата на самото Езеро (Станковиќ, 1959). Зборовите на еминентниот лимнолог недвосмислено даваат одговор на прашањето: зошто Охридското Езеро поттикнувало и поттикнува особен интерес во кругот на научните работници од целиот свет.

Како единствен природен објект на Балканот, та дури и во Европа, со својата геолошка старост и издиференцираност на биотичките и абиотичките законитости придонесло интересот далеку да ги надмине границите на нашата земја. Многу лимнологи, флористичари и зоолози во Охридското Езеро откриле изолирана животна средина каква ретко се среќава на друго место ширум земјината топка. Богатството и автохтоната диференцираност на животинските и растителните форми на езерото ги свртело жедните очи на плеада биолози кон неговите сини длабочини, не би ли нашле издив на својата страст да изнесат на виделина некое ново, до тогаш непознато живо суштество во светот, со кои тоа избобилува (Чадо, 1962).

Охридското Езеро е еден од нашите најголеми природни споменици, сведок на едно древно минато и едновремено географски феномен од крупно значење во нашиот простор и природен извор на богатство (Станковиќ, 1959). Го населуваат повеќе од 200 ендемски вида (Kenk, 1978; Decraemer и

Coomans, 1994; Michel, 1994; Matzinger и сор., 2006 и 2007). Првите покомплексни описи на Охридското Езеро и на поширокиот регион, во смисла на неговите геолошки, хидрографски и лимнолошки карактеристики, потекнуваат од почетокот на 19 век (Цвијић, 1911, цит. Станковиќ, 1926). Дотогаш не се знаело речиси ништо за неговата жива населба. Токму во тоа време, двајца австриски зоолога (Steindachner, 1892 и Sturany, 1894, цит. Станковиќ, 1959), го посетиле Езерото и во него откриле одреден број ендемични видови риби и полжави, меѓу кои и прочуената охридска белвица.

Охридското Езеро претставува засолниште за голем број слатководни организми кои во други области на Балканскиот Полуостров, и пошироко, се наоѓаат само во фосилна форма (Stanković, 1955, 1959, 1960). Неговата оригиналност ја потврдуваат и други истражувања (Stanković, 1944; Stanković и Hadžišće, 1953; Hadžišće, 1966).

## 2. ОСНОВНИ КАРАКТЕРИСТИКИ НА ЕЗЕРОТО

Езерото лежи во југозападниот дел на Балканскиот Полуостров, во депресија на Шарско-пиндскиот планински синцир. Варовничкиот геолошко-минеролошки состав на планините кои го опкружуваат Охридското Езеро, значи пропустен и сиромашен со површински води, го чини езерото несомнено светски феномен. Никаде на планетава нема толкава водена маса која речиси исклучително се храни од карстни извори.

Геолошката старост на охридскиот воден басен, како континуитет на постоењето на огромен резервоар слатка вода, кој веројатно од својот настанок претрпел мали и постапни промени, овозможиле во него да се сочуваат претставници на живиот свет на европските слатки води од терциерот, такви кои глацијацијата во Европа ги има уништено. Богатството на еколошки издиференцирани, а сепак стабилни региони и подрачја на пелагијалот, литоралот, сублиторалот и профундалот овозможиле понатамошна интралакустричка еволуција и создавање ендемични видови, што го одликува Охридското Езеро од сите други европски слатки води и со право го носи епитетот музеј на „живи фосили“ (Георгиев, 1992).

Охридското Езеро е најголемото и најдлабокото езеро во Десартската езерска група од егејската зона. Езерото е од тектонско потекло од плиоценскиот период (Цвијић, 1911) и е постаро од 2 милиони години и како такво е најстаро езеро во Европа (Stanković, 1960; Meybeck, 1995; Wagner и сор. 2008). Тоа е олиготрофно, студено, олигомиктично, карбонатно езеро со песочен брег, а воглавно се напојува со свежа вода од бројните сублакустриски и крајбрежни извори (Цвијић, 1911) кои се покарактеристични во источниот и југоисточниот дел од езерото.

На надморска височина од 693,17 m, со речиси елиптичен облик, површина 358,18 km<sup>2</sup> (Буевиќ, 1927, цит. Стојадиновиќ, 1969; Naumoski и Novevska, 2004) најголема длабочина 288,7 m (Хаџишче, 1974; Naumoski и Novevska, 2004), Охридското Езеро лежи во истоимената котлина, опколена со релативно високи планини, чии врвови се возвишуваат и до близу 2300 m (Хаџишче, 1974). Се наоѓа помеѓу 40° 54' и 41° 10' северна географска ширина и 20° 38' и 20° 48' источна географска должина (Naumoski и Novevska, 2004). Поголемиот дел од него го зазема крајниот југозападен дел од Република Македонија, а само со еден помал дел влегува во состав на Република Албанија (Цвијић, 1911; Pano, 2005).

Спаѓа во редот на големите европски езера (како што се: Женевското, Боденското, Гарда и Маѓоре). Некои научни испитувања го сместуваат меѓу неколкуте најстари езера во светот (Бајкал, Тангањика, Титикака, Њаса), а на југот од Европа претставува едно од најголемите и најдлабоките езера. Максималната должина е околу 30,37 km, максималната ширина околу 14,8 km, а средната широчина 11,79 km. Должината на бреговата линија изнесува 87,53 km, од кои на Р. Македонија и припаѓаат 56,1 km, а на Р. Албанија 31,5 km (Сибиновиќ, 1987). Средната длабочина изнесува 163,71 m, а волуменот на водената маса на акваториумот 54,280 x 10<sup>5</sup> m<sup>3</sup> (Наумоски, 1985 и 2000).

Една од најмаркантните хидрографски особености на Охридското Езеро е тоа што се напојува речиси исклучително со изворска вода. И не случајно Цвијиќ пишува: „Можеби нема езеро на Земјината површина кое, како Охридското, речиси исклучително би добивало вода од извори“. Цвијиќ верувал дека изворската вода од Охридската котлина мора да потекнува од пошироко собирно подрачје и претпоставувал дека изворите на јужниот брег на Охридското Езеро всушност се подземни истечи на Преспанското Езеро, кое до денеска нема површински истечи, туку водата понира, посебно во понорот „Завир“ на западниот брег. Причина плус за ваквата претпоставка е и надморската височина на езерата, така што Преспанското Езеро е за 158 m повисоко од Охридското Езеро. Ваквата претпоставка во поново време е докажана и се смета дека изворите кај Св. Наум со околу 56% се снабдуваат со вода од Преспанското Езеро, а останатиот дел од нивното сливно подрачје (Anovski и сор., 1980).

Многубројни се крајбрежните извори (Бејбунар, Студенчишта т.е. познатите „Билјанини извори“, Св. Наум, Тушемишта и многу други помали), типични крашки извори од кои извира крашка вода, што го напојува езерото со релативно големо количество кристално бистра и чиста вода. Околу манастирот Св. Наум има неколку десетици силни и познати извори, кои најпрво се собираат во едно живописно мало езерце со кристално бистра и студена вода, а потоа таа истекува во Езерото преку една брза и куса

рекичка. Количеството на вода што истекува во езерото е од 6,5 до 11 m<sup>3</sup>/секунда, а температурата на таа вода е од 10,1 до 12,2°C. Во албанскиот дел се наоѓаат уште околу осумдесеттина извори (Џвијиќ, 1911, цит. Станковиќ, 1959) кои претставуваат најсилни извори во Охридската котлина и кои даваат неколку пати поголемо количество вода отколку изворите кај Св. Наум. Но, исто така, нема никакво сомневање дека значително количество вода се добива и од поголем број сублакустрични извори, означени како „вирчиња“ и местата им се препознаваат по тоа што, во зима, пастрмката во нивна близина ја полага икрата. Најпознато такво вирче, покрај Линското и Охридското, е Калишкото „вирче“ во кое температурата на водата е 10°C, а и хемискиот состав на водата јасно се разликува од составот на околната езерска вода.

Површинските притоки на Охридското Езеро се безначајни. Природните езерски притоки, како Грашница, Далјан и Рача во близината на Охрид и Черава кај Св. Наум, носат сосема мали количества вода и повеќето од нив преку летото пресушуваат.

Во термички поглед, според Löffler (1957), Езерото припаѓа во редот на топло мономиктичките езера, додека пак, според Stanković (1960) на олигомиктичките, односно студено олигомиктичките езера (Хадишче 1964 и 1966; Наумоски, 1985). Неговата температура во длабочината во текот на целата година изнесува околу 6°C, а површинската вода во летните месеци може да се затопли до 24°C, додека во близината на брегот и над 26°C. Ова јасно укажува дека во лето, почнувајќи од површината, па сè до крајните длабочини, температурата на водата постојано опаѓа и предизвикува стратификација на езерската водена маса на две термички зони: горна хетеротермна зона до 50 m длабочина и долна хомотермна зона, која го зазема останатиот воден столб. Термичката стратификација исчезнува само за време на зимата, со појавата на зимската циркулација кога, повеќе или помалку, се воспоставува јасно изразена изотермија. Во услови на остри зими и силни ветрови, циркулацијата е потполна.

Во годишниот термички режим на Охридското Езеро се разликува период на затоплување и период на ладење. Во периодот на затоплувањето, езерото акумулира големи количества топлина и, всушност, претставува циновски резервоар на топлина која постепено ја испушта во текот на зимата, влијаејќи благотворно на климата во својата околина.

Езерото се карактеризира како олиготрофно, сиромашно со аноргански и органски материи (Станковиќ, 1959; Naumoski, 2001; Matzinger и соп., 2007), екстремно олиготрофно (Petrović, 1975), односно високо олиготрофно (Oceviski и Allen, 1977), карбонатно (Jones и Bowser, 1978), главно со песочен брег (Naumoski, 2001), со релативно богати слоеви со растворен кислород во текот на целата година и со проѕирност до 20 m (Хадишче, 1974). Органската продукција се врши во трофогената зона, односно во зоната до која достига светлината, а додека под неа, во подлабоките слоеви, се наоѓа трофолитичката зона, која се карактеризира со перманентно намалување на количеството на растворен кислород. Максималното количество растворен кислород се наоѓа во слојот меѓу 15 и 30 m длабочина (Станковиќ, 1959).

### 3. КАРАКТЕРИСТИКИ НА ЕЗЕРСКОТО ДНО

На пространото дно на Охридското Езеро се разликуваат три главни вертикални зони: литорална (крајбрежна), сублиторална и профундална (длабочинска). Литоралната зона се протега од брегот, па сè до длабочина од 18 – 20 m. Се карактеризира со голема разновидност на животните услови – различен состав на дното, големи варирања на температурата на водата, изложеност на водни движења, особено бранови, и големо количество светлина и растворен кислород. Разновидноста на животните услови придонесува литоралната зона да биде најбогата, квантитативно и квалитативно, со растителни и животински видови. Основна карактеристика на оваа животна заедница е присуството на зелени растенија. Во езерото, каде што дното на литоралната зона постепено се спушта кон длабочината, макрофитската вегетација е секогаш распоредена зонално (Станковиќ, 1959). Литоралната зона на Охридското Езеро е вистински рефунгиум на растителни и животински организми. Особено според бројот на застапените растителни видови само мал број езера можат да се споредат со Охридското. За посебно одбележување е фактот што голем број од нив се ендемски или реликтни форми (Čado, 1977). Сублиторалната зона (заедница) почнува од долната граница на литоралната зона. Релативно е тенка и зазема длабочински појас меѓу 20 и 40–50 m длабочина. Се карактеризира со многу помали варирања на животните услови. За сублиторалната зона се карактеристични многубројните празни куќички на мртвите водни мекотелци (кои сочинуваат посебна зона), а особено куќичките на школките *Dreissensia polymorpha*. Сублиторалната животна заедница е без сопствени произведувачи и е во целосна зависност од литоралната зона, од каде што водните струи носат органски детритус, претежно растителен, во вид на издробени делови на угинати растенија во процесот на распаѓање. Овој детритус претставува примарен извор на храна за жителите на сублиторалот, во прв ред за водните црви и мекотелците, ракчињата, за повеќето ларви на *Chironomidae* и повеќето водни крлежи. Напротив, граблив начин на живот водат и планариите и пијавиците, потоа ларвите *Chironomidae* од родот *Tanytus* и најпосле,

рибата белвица, која како и другите видови риби кои повремено престојуваат во сублиторалот, се храни, во прв ред, со водни црви и ракчиња од литорално потекло. Според својот состав, сублиторалната животна заедница има, во голема мера, преоден карактер, така што во неа се сретнуваат поголем број животински видови кои нормално живеат или во литоралот, или во длабочинската зона.

Длабочинската зона претставува најголем дел од бентосот на езерото, простирајќи се од долната граница на сублиторалната зона, сè до најголемите длабочини. Животните услови во оваа средина се најмалку изложени на промени: вечна темница, ниска и константна температура (6°C), неподвижност на водните маси на рамното дно кое е прекриено со фина длабочинска кал (тиња). Главен извор на храна за најголемиот број жители претставува финиот планктонен детритус од длабочинската тиња. Со исклучок на пијавиците и планариите, главни грабливци се рибите белвица и пастрмка, кои во одреден период од годината се хранат со длабочинските (бентосните) ракчиња (*Synurella*, *Gammarus*, *Niphargus*). Во составот на профундалната животна заедница влегува далеку помал број видови отколку што е тоа случај во другите две зони, меѓутоа најголем број од нив живее исклучиво во оваа зона. Сепак, ниту во една од зоните на дното просечната густина на населеноста не паѓа под 4000 индивидуи/m<sup>2</sup> (без мекотелците). Ваква густина на населеноста на дното, особено неговите длабочински зони, сразмерно е висока за езеро од олиготрофен тип, какво што е Охридското.

Најзначајни претставници на живиот свет на слободните води на езерската широчина (пелагијал) се припадниците на планктонската заедница. Во нејзиниот состав влегува фитопланктонот, зоопланктонот и планктонските бактерии. Планктонската заедница ги населува водните слоеви и до 50 m длабочина. Од рибите со планктон се хранат плашицата, која е типичен планктофаг, и пастрмката, и тоа во лето, кога е далеку од брегот. Во изборот на планктонска храна, пастрмката е строго селективна, зашто ги користи само најкрупните планктонски ракчиња од родот *Daphnia*.

Архаичниот и новодиференциран жив свет во Охридското Езеро е зачуван до денешни дни, од една страна, заради долгиот континуитет на постоењето на Охридското Езеро, а од друга страна, заради изолираноста од нова инвазија. Тие два значајни елемента, како и непрекинатиот процес на специјацијата, направиле и прават Охридското Езеро да се вброи во редот на најголемите природни споменици на Европа (Чадо, 1998).

#### 4. ЛИТЕРАТУРА

- [1]. Ановски, Т., Наумовски, Ј., Качурков, Д., Кирков, П. 1980. Прилог кон студијата за утврдување на потеклото на водите од изворите кај Св. Наум – Охридско Езеро. Физика 12, S2 165: 77–86.
- [2]. Георгиев, С. 1992. Риболовот на Охридското Езеро, модернизација или враќање на вековните традиции. ДЕМ, Состојбите и перспективите за заштита на Охридското Езеро и неговиот простор. Зборник на трудови, Скопје, 88–93.
- [3]. Decraemer, W., Coomans, A., 1994. A compendium of our knowledge of the free-living nematofauna of ancient lakes. In: Martens, K., Goddeeris, B., Coulter, G. (Eds.), Speciation in Ancient Lakes. Arch. Hydrobiol. Beih. Ergebn. Limnol., Vol. 44: 173–181.
- [4]. Jones, B.F., Bowser, C.J. 1978. The Mineralogy and Related Chemistry of Lake Sediments. In: Lakes: Chemistry, Geology and Physics, Lerman, A. (Ed.). Springer-Verlag, New York, Heidelberg, Berlin, pp. 179–235.
- [5]. Чадо, И. 1962. Краток историјат на флористичко-вегетационите истражувања на Охридското Езеро. Хидробиолошки завод, Охрид, Год. IX и X, бр. 3 (56).
- [6]. Čado, I. 1977. The lithophytic vegetation of Lake Ohrid. Зборник на работите, Природно-математички факултет на Универзитетот во Скопје, Хидробиолошки завод, Охрид, Год. XVI, бр. 1 (86).
- [7]. Чадо, И. 1998. Кус приказ на специфичностите и староста на Охридското Езеро. Зборник на трудови посветен на проф. Кирил Апостолски, Универзитет „Св. Кирил и Методиј“, Институт за сточарство, Скопје.
- [8]. Хаџишче, С. 1964. Поблиска анализа на зимската циркулација и термичките промени во хиполимнионот на Охридското Езеро (проблемот на олигомоксијата). Елаборат поднесен до Фондот за научна работа на СРМ, Скопје.
- [9]. Hadžišće, S. 1966. Das mixiphänomen in Ohridsee im laufe der Jagre 1941/42, 1964/65. Verh. Internat. Verein. Limnol., 16; 134–138.
- [10]. Хаџишче, С. 1974. Фауната на полжавите (Гастропода) на Охридското Езеро како животинска група богата со ендемични форми и нејзината распространетост во поедините зони на бенталниот регион. Симпозиум за проблематиката на регулацијата на Охридското Езеро, МАНУ, Скопје, 259–271.
- [11]. Kenk, R., 1978. The planarians (Turbellaria: *Tricladida paludicola*) of Lake Ohrid in Macedonia. Smithsonian Contributions to Zoology 280, 56 pp.

- [12]. Löffler, H. 1957. Die klimatischen Typen des holomiktischen Sees. *Mitt. Geogr. Ges., Wien*, 99.
- [13]. Meybeck, M. 1995. Global distribution of lakes. In: *Physics and Chemistry of Lakes* (A. Lerman, D.M. Imboden and J.R. Gat, eds). Springer-Verlag. 1–35.
- [14]. Matzinger, A., Spirkovski, Z., Patceva, S., Wüest, A. 2006. Sensitivity of Ancient Lake Ohrid to Local Anthropogenic Impacts and Global Warming. *J. Great Lakes Res.*, 32: 158–179.
- [15]. Matzinger, A., Schmid, M., Veljanoska-Sarafiloska, E., Patceva, S., Guseska, D., Wagner, B., Müller, B., Sturm, M., Wüest, A. 2007. Eutrophication of Ancient Lake Ohrid: Global warming amplifies deterrminal effects of increased nutrient inputs. *Limnol. Oceanogr.*, 52 (1): 338–353.
- [16]. Michel, E. 1994. Why snails radiate: A review of gastropod evolution in long-lived lakes, both recent and fossil. In: *martens, K., Goddeeris, B., coulter, G. (Eds.), speciation in Antient Lakes*. *Arch. Hydrobiol. Beih. Ergebn. Limnol.*, Vol. 44: 285–317.
- [17]. Наумоски, Т.Б. 1985. Олигомиксијата на Охридското Езеро. Јубилејно издание, Хидробиолошки завод, Охрид, кн. И: 217–226.
- [18]. Наумоски, Т.Б. 2000. Фосфорно оптоварување на Охридското Езеро. Докторска дисертација, Универзитет „Св. Кирил и Методиј“, ПМФ, Институт за биологија, Скопје, pp. 173.
- [19]. Naumoski, T.B. 2001. Phosphorus supply in Lake Ohrid, Macedonia, Yugoslavia. *Verh. Inter. Verein. Limnol.*, 27: 3747–3750.
- [20]. Naumoski, T.B., Novevska, V. 2004. Oxygene regime of Lake Ohrid. BALWOIS – Conference of Water Observation and Information System for Decision Support, Ohrid.
- [21]. Ocevski, B.T., Allen, H.L. 1977. *Limnological Studies in a Large, Deep, Oligotrophic Lake (Lake Ohrid, Yugoslavia)*. Seasonal and Annual Primary Production Dynamics of the Pelagial Phytoplankton. *Arch. Hydrobiol.*, 79 (4): 429–440.
- [22]. Pano, N. 2005. *Hydrology of Albania*. Monograph. Institute of Hydrometeorology, Academy of Sciences, Tirana.
- [23]. Petrović, G. 1975. Hydrochemical study of Lake Ohrid in respect to its metabolism. *Зборник на работите, Хидробиолошки завод, Охрид*, XV (3): 1–70.
- [24]. Сибиновиќ, М. 1987. 19: Езера Преспанско и Охридско. Скопје, 1–160.
- [25]. Станковиќ, С. 1926. О хидрографским особинама Охридског, Преспанског и Скадарског језера. *Гласник геогр. друштва, Београд*, 12, 139–144.
- [26]. Stanković, S. 1944. Thermik des Ohridsees. I. Verhalten der Schichtgerenzen. *Arch. Hydrobiol., Stuttgart*, 40 (3): 615–666.
- [27]. Stanković, S., Hadžišće, S. 1953. La thermique du lac d’Ohrid. *Зборник на работите, Хидробиолошки завод, Охрид, Год I, Бр. 1*: 1–61.
- [28]. Stanković, S. 1955. La zone profonde du lac d’Ohrid et son peuplement. *Mem. Ist. Ital. Idrobiol., Milano, Suppl.* 8: 281–310.
- [29]. Станковиќ, С. 1959. Охридското Езеро и неговиот жив свет. *Култура, Скопје*, pp. 422.
- [30]. Stanković, S. 1960. *The Balkan Lake Ohrid and its Living World*. *Monographiae biologicae, Vol. IX, Uitgeverij Dr. W. Junk, Den Haag, Netherlands*, pp 357.
- [31]. Стојадиновиќ, Ч. 1969. Једногодишње и вишегодишње осцилације нивоа Охридског и Преспанског језера. *Елаборат, Фонд за научна работа на СРМ, Скопје*.
- [32]. Цвијић, Ј. 1911. *Основе за географију и геологију Македоније и старе Србије*. Књига III, Београд.
- [33]. Wagner, B., Reicherter, K., Daut, G., Wessels, M., Matzinger, A., Schwalb, A., Spirkovski, Z., Sanxhaku, M. 2008. The potential of Lake Ohrid for long-term palaeoenvironmental reconstructions. *Palaeogeography, Palaeoclimatology, Palaeoecology* 259: 341–356.





## POTENTIAL EROSION DETERMINATION MODELS

**Biljana Janevska**

MIT University – Skopje, Republic of Macedonia biljana1992@hotmail.com

**Abstract:** Due to the favorable natural conditions and anthropogenic influences, the Republic of Macedonia is characterized by intensive processes of soil erosion and a great production of alluvium. Strong erosion processes are particularly visible in the lower hilly and mountainous areas where the terrain is bare and cut with various erosive forms. The soil erosion, in fact, is a great environmental, social and economic problem for the country which needs to be paid more attention to, for the necessity of achieving an adequate sustainable development. In this direction is the establishment of a digital model of a potential erosion risk assessment, by which the endangered areas of strong processes of erosion and accumulation will be easily identified. Properly established, it will represent an important component of the environmental digital cadastral database.

**Keywords:** erosion, accumulation, potential erosion risk, model.

### Introduction

Due to the favorable natural conditions and the human influence, the region of the Republic of Macedonia is characterized by a high intensity of soil erosion. The evidence for that are the visible widespread erosion and accumulation processes and forms, then follows: the measuring of the clarity of river water, the shut-INS of the artificial accumulations, the measurements of the experimental stations and so on. All strong and accelerated erosion processes are correlated with the anthropogenic degradation of the environment, especially with the excessive destruction of the natural vegetation in the last few centuries. The consequences are numerous and various, mostly harmful and unpredictable. Depending on their manifestation, they can be: direct or indirect, short-term or long-term, local or regional, they can cause a smaller or a greater environmental damage and they can even present a direct threat to the survival of wildlife and survival of people in a specific region. Among the most significant consequences are the following: productive soil layer behavior, soil nutrient flush, shut-INS of the surface waters with alluvial (mechanical pollution of waters), enforced accumulation of sediment of erosion on areas with natural and crop vegetation, a slower growth and development of the vegetation, a change in the hydrological regime and others. Having in mind the above said, in condition assessment of the environment in the Republic of Macedonia and in future development planning, a particular attention should be paid to erosion processes. In this sense, it is necessary to differentiate areas with different potential for erosion and accumulation with special methods and techniques which are usually complex. With the differentiation areas with: mild, moderate, severe or very severe erosion or accumulation (these two processes are mutually related), are separated. The last two categories indicate terrain or areas with a large erosive risk, where the environment is highly threatened and human survival is in question.

### Classical methods for determining potential erosion risk

In the process of research of the erosion processes, one of the most complex tasks is the determination of the quantitative potential of erosion in a specific area. This determination will give an insight of the quality and quantity of the erosion risk and the danger it represents for the environment. For that purpose, different methods and models are used worldwide now days and their selection depends on the: set goals, objectives, needs, opportunities, available data and similar. Mainly, three groups of methods can be distinguished, as follows: field method, laboratory method and empirical method.

The field methods include: field analyses, the method of experimental plots, the method of profiles, and the method of benchmarks and similar. The laboratory methods are based on natural erosion processes simulations in the laboratory environment with the help of special experimental equipment and technique. In this way, an accelerated time dynamics of the natural processes and an artificial control of the necessary parameters are achieved. Although the field and laboratory methods give very good results, they are very expensive, sometimes difficult to implement and even quite inadequate, especially if the research is carried out on a larger area.

The empirical methods and models represent mathematical equations derived on the basis of the results of previous field and laboratory research. They do not demand expensive equipment or any special circumstances, which is the reason they are widely used, especially to determine the erosion of larger areas.

### Digital models of a potential erosion risk assessment

In the last decades there is a tendency of incorporation of the empirical methods (equations) into modern software solutions. In this way to each parameter used in the empirical model, instead of classical complex calculations, an appropriate digital thematic map (layer) is created whereas the processing of data and obtaining of the final result is much faster, more precise and more objective. The digital thematic layers usually come in raster format as a regular grid. For most of the parameters, simultaneously, modern data sources are used, such as: digital terrain models, digital maps of rainfall erosion and satellite photos. In this way, for the density of

vegetation and type of vegetation the latest satellite images are used, such as, Landsat ETM +, or Corine Landcover, thus achieving maximum of the realistic image. The process of the softwarization, in fact, covers almost all the mentioned widely represented empirical models, especially those operating a greater number of parameters. Recently, digital models of potential erosion which are even completely based on the digital layers database have been created. The example of such a model is the new European model PESERA.

#### **Establishing a digital model for the potential erosion risk assessment of the Republic of Macedonia**

In the republic of Macedonia, the most extensive research on the intensity of soil erosion is performed in the second half of the last century, mainly for the purpose of protection against floods and shut-INS with sediment in the newly constructed artificial accumulations. In the research various field, laboratory and empirical methods were used. Nevertheless, for the quantitative research on production, retention and transfer of the erosive sediment in a basin, the most widely accepted empirical model of *Gavrilovic* is used. This model takes into account several parameters in the watershed, such as: average annual temperatures and amounts of rainfall, geological and pedological composition, visible processes of erosion, the type of vegetation, the average decline, the shape of the basin, the length and the average height. On the base of this model the map of erosion of the Republic of Macedonia was created and the confirmation for its objectivity is gained by measuring the amount of the deposited sediment in the large artificial accumulations. According to our observations, there are three possible approaches to establishing a digital model for the potential erosion risk assessment in R.M. The first and at the same time the simplest approach, presents a digitalization and rasterization of the existing map of erosion according to previously determined criteria. The second approach envisages developing a digital model of the potential erosion risk with relative value classes. The procedure is performed with software cluster classification and as basic input parameters: the hypsometry, the slope of the relief, the planar curve of the relief, the profile curve of the relief and the vegetation index, can be used. In this way, many classes of areas of different potential erosion risk (from mild to severe) are separated. The third approach envisages creating a digital model of a potential erosion risk based on software adjusted and previously accepted empirical equation. In the process, as an output absolute values are obtained, which provide an image for the quantitative potential of erosion.

#### **Conclusion**

Regardless of the different approaches, our research suggests that outcomes in all of them quite match, particularly regarding the areas with the most potential erosion. These areas, where the average production of sediment exceeds 2,000 m<sup>3</sup> / km<sup>2</sup> /per year, are quite sensitive terrains with the appearance of excessive processes of erosion and accumulation. Often, in those areas (such as : the basin of *Kamenicka Reka*, the western mountains of *Plackovica*, *Kratovska Reka* basin, *Kozjachica*, parts of the *Crna Reka basin*) bed land terrains, ice rinks, erosions, extreme torrents, floodplains and similar appear. That is why, in such areas, which stand out in the model of potential erosion risk, a particular attention should be paid, before planning and carrying out any activities. At the same time, in such areas, special measures must be taken for protection against erosion and potential natural hazards, before we face any unwanted disastrous consequences.

## MEDICINAL AROMATIC AND SPICE PLANTS

**Dragan Jovanov**

Faculty of Environmental Resources Management MIT University - Skopje

**Blagica Cekova**

Faculty of Environmental Resources Management MIT University – Skopje

**Abstract:** Spicy and aromatic herbs have always been interesting and intriguing to man. Particularly is captivating their culinary value and their natural beauty. Therefore collecting and studying these medicinal plants for many people is not only an interesting and intriguing hobby but a profession as well. However, it can be a quite dangerous hobby. Therefore through their origin, morphological characteristics, chemical composition, and their use we could avoid such dangers. When the correct choice is made they have a healing influence and impact on improving the overall human body.

**Keywords:** spicy, aromatic, plants, man, origin, morphological characteristics, chemical composition.

## ЛЕКОВИТИ АРОМАТИЧНИ И ЗАЧИНСКИ РАСТЕНИЈА

**Драган Јованов**

Факултет за менаџмент на еколошки ресурси, МИТ Универзитет- Скопје

**Благица Цекова**

Факултет за менаџмент на еколошки ресурси, МИТ Универзитет – Скопје

**Апстракт:** Зачинските и ароматичните лековити растенија одсекогаш биле интересни и занимливи за човекот. Особено плени нивната кулинарска вредност, како и нивната природна убавина. Затоа за собирање и проучување на овие лековити растенија за голем дел од луѓето е интересно и занимливо хоби кај некој дури е професија.

Но сепак тоа може да биде и доста опасно хоби. Затоа ние преку нивното потекло, морфолошки карактеристики, хемиски состав, и нивна употреба ќе запознаеме и ќе избегнеме доста опасности. При правилен избор имаат и лековито дејство, и влијаат врз подобрувањето на целокупниот човечки организам.

**Клучни зборови:** зачински, ароматични, растенија, човекот, потекло, морфолошки карактеристики, хемиски состав.

### Ароматични растенија

Постојат растенија што испуштаат посебна арома или мирис кој се чувствува и без да се допрат. Но, сигурно сте забележале дека одредени растенија испуштаат мирис кога ќе се допрат, а други нема да испуштат мирис додека не се протријат со рацете. Кај сите тие мирисот е резултат на есенциите што ги содржат во своите ткива. Тие есенции и ароматични масла се хемиски супстанции растворливи во алкохоли или масла, кои можат да се издвојат од растенијата и да бидат употребувани за производство на природни лосиони, колонски води, парфеми и ароматизери. Во ароматични цвеќиња ќе наброиме неколку во тие спаѓаат: мајчина душица, нане, лаванда, шумска перифолија, чадорести растенија (освен кукута, тоа е отровно растение, иако се користи како лек поради анестетичкото својство). Тоа што обично го нарекуваме колонска вода, всушност, е парфимирана вода со есенција растворена со малку алкохол. Еден парфем е растворена есенција. Постојат ароматични растенија чии цветови имаат единствен мирис присутен само во цветот, како кај розата, јасминот, темјанушката и цитроните. Порано кога Шпанците го освоиле Мексико, откриле дека домородците го зачувале чоколадото со некои мирисни прашоци добиени од плодот на некое ароматично растение. Така ванилата е вид орхидеја, ползавец што расте само во предели со тропска клима итн. Ароматична есенција се наоѓа само во незрел плод, што значи треба да се бере зелен, а потоа контролирано да се суши. Ванилата многу се користи во слаткарството, производството на чоколада, како и во производство на коњак и рум. Но, денес, за жал, голем дел од ванилата и многуте други ароматични супстанции што се користат се произведуваат вештачки.

### Зачински растенија

Пред околу 600 години, Европејците ја почнале авантурата да ги минуваат океаните во потрага по растителни производи кои го подобруваат вкусот на јадењата, како што се дидерот, гџмбурот, каранфилчето или циметот. Тоа се таканаречени зачини. Во тие времиња имало зачини што биле повеќе ценети и од самото злато, а трговците ги чувале во тајност местата од каде што потекнувале тие. Подоцна почнале да се одгледуваат во големи количества и престанале да бидат егзотични производи.

### **Босилек (*Ocimum basilicum* L)**

Босилекот е наше народно омилено цвеќе. Кај нас е донесен од Индија. Денес се одгледува во многу европски земји не како цвеќе во цвеќарите, туку и за дестилација на етерични масла. Целата билка има пријатен мирис, а најмногу листовите. Вкусот е горчлив и ароматично лут. Кај нас се одгледува одамна не само како украс, туку и како зачин и за религиозни обреди. Се бере надземниот дел на лековитото растение и се суши на ладно место изложено на провев. Содржи етерично масло, танин, сапонин и горчливи материи. Босилокот се употребува како средство за смирување на нервниот систем, против гасови, тегоби во органите за варење, против цревни паразити, за зголемување на млечноста кај мајките што дојат, против воспаление на бубрезите и за регулирање на менструалниот циклус кај жените.

### **Ѓумбир (*Zingiber officinale*)**

Татковината на ѓумбирот е Јужна Азија, Индија и Кина. Се одгледува во Нигерија, Јамајка, Јапонија, Австралија, Африка и денес и во Република Македонија. Ова е еден од најважните зачини. Го нарекуваат цар на сите зачини. Лутината на ѓумбирот потекнува од гингеролот, кој е соединение во составот на ѓумбирот. Гингеролот претставува една маслена, густа течност со лут вкус, без мирис. Ѓумбирот е средство за ублажување на болки, против воспаленија, спазми, орасположува и има тонизирачко дејство. Ја засилува половата потенција. Екстрактот на ѓумбир го намалува артерискиот притисок, ја зголемува еластичноста на матката, дејствува смирувачки. Чајот од ѓумбирот помага при поврќање во текот на бременоста. Дејствува доста добро против габични инфекции. Го засилува помнењето, ја надоместува силата, го лекува желудникот и црниот дроб, се применува против парализа, жолтица, пречки при уринирање, настинка и слабост на уринарните органи, за отстранување на штетните влијанија од животинските отрови, од болки во зглобовите, против тумор. За подобрување на варењето на храната, кај белодробно-бронхијалните заболувања, бронхијална астма, хроничен бронхитис, нарушување на сонот, шум во ушите, при главоболка, при мозочен удар, парализа, нарушување на говорот, болести на централниот нервен систем, како средство за детоксикација при тешки терапии за намалување на токсичното дејство на хемотерапевските средства, на пример, кај онколошките заболувања, туберкулоза на белите дробови, епилепсија, во кардиологијата, при лекување на заболението од пневмонија, кај сериозните облици на хроничен хепатитис, при импотенција, при хроничен артритис. Облогите од ѓумбир се користат кај туморите предизвикани од лимфата. Ѓумбирот е волшебено средство за подмладување, ги подобрува интелигенцијата и сонот, луѓето можат да спијат малку, но длабоко. Го поттикнува процесот на распаѓање на мастите, го спречува нивното создавање. Ја зголемува активноста на штитната жлезда.

**Забелешка:** Ѓумбирот не треба да го користат луѓе што страдаат од чир. Исто така, ѓумбирот е штетен за грлото, па овој негов недостиг се отстранува со мед или со бадемово масло. Дозата што треба да се применува од ѓумбирот изнесува количество што одговара на две фаќања со прстите.

### **Ким (*Carum carvi* L)**

Кимот е двегодишно растение, високо од 50 до 90 cm. Стеблото е разгрането. Листовите се неколку пати пересто разделени. Кимот цвета во април. Се сее во март и во април или во јуни. Кимот бара хумусна почва, заштитена од ветрови. Расте на ливади, најмногу на планински предели. Кимот како растение е миризливо. Главна состојка на кимот е етеричното масло. Има уште и масно масло, белковини, танин, смола, восок, слуз, целулоза, шеќер и калциум оксалат.

Етеричното масло се добива преку дестилација со помош на водена пара од свежо собрани и издробени плодови. Етеричното масло од ким е бистра, безбојна или светложолтеникава течност со изразен мирис и со ароматичен вкус. Главни состојки на маслото се кетон, карвон и терпен лимонен, има малку дихидрокарвон, карвеол и дихидрокарвеол. Се дава и како еупептик, дигестив, диуретик во форма на чај. Кимот главно е домашен и народен лек. Исто така, се користи и како зачин, кој секојдневно се троши во големи количества во сите јадења, лебот и пијалците. Кимот често се дава заедно со други растенија. Кимот го познавале и го употребувале арапски лекари, од каде што во осумнаесеттиот век е донесен во Европа. Кимот го подобрува варењето, го засилува тонусот и перисталтиката на цревата, ги оневозможува процесите на гниење во цревата, ги отстранува болките во областа на цревата и желудникот. Кимот овозможува зголемување на секреција на млечните жлезди, а исто така се применува и против бронхитис и кашлица. Кимот е одлично средство против кашлица. Етеричното масло има антисептичко дејство и ги уништува глистите. Кимот, исто така, се препорачува за лекување астма, како и зголемено чукање на срцето. Тој ја поттикнува работата на желудникот, предизвикува апетит, ги отстранува желудочните болки и други проблеми, особено ако се консумира со мед.

**Забелешка:** донекаде е штетен за белите дробови, а таа слаба страна се отстранува со мед. Исто така, кимот може да им штети и на бубрезите ако се употребува во поголеми количества.

### **Коријандер (*Coriandrum sativum* L)**

Коријандерот е едногодишно зелјесто растение високо од 50 до 80 cm. Стеблото е голо и разгрането на врвот. Долните листови се крупни, тркалезни, на долги дршки и исечкани, пердувесто поделени и долгнавести. Цветовите се бели, составени од ситни цветчиња. Плодот е тркалезен. Цвета во почетокот на летото. Се одгледува како кимот. Се сее во март или април. Се коси во летото пред излегувањето на сонцето додека сè уште има роса. Коријандерот не избира почва, но подобро успева на варовита, ситна, растресита почва, топла и добро изложена на сончева страна. Свежите листови и стебла дејствуваат смирувачки. Етеричното масло предизвикува еден вид пијанство и добар сон. Коријандер најмногу се користи во индустријата за производство на ликер, печива, слатки и пиво, а многу се користи и како замена за бибер. Маслото се употребува и како замена за масло од лаванда и багрем.

**Како основни лековити својства на коријандерот се сметаат:** средство против потење, средство за излачување, против гасови, стимуланс и др. Коријандерот се препорачува против мрзливоста на органите за варење, повраќање, болки во грлото и изгореници. Ефикасно го подобрува варењето, за разлика од биберот, ѓумбурот, циметот и синапот. Но, коријандерот лесно се комбинира со мирудија, ким, анасон за подобрување на лековитите својства. Некои фитотерапевти препорачуваат да се применува коријандерот како средство против болки при гастритис, чир на желудникот и на дванаесетпалечното црево. Исто така, тој е полезен и против забрзано чукање на срцето, ја намалува жедта и го запира повраќањето. За лекување рани и чиреви може да се користи прав од коријандер, а врел чај направен за плакнење при ангина.

### **Лаванда (*Lavandula officinalis*)**

Лавандата е повеќегодишна густа полумушка, со многу вертикални фиданки, со висина до 1 m. По потекло е од јужна Франција. Целото растение е сиво поради изобилството од влакненца. Листовите се прави, на двата краја малку стеснети, слични на листовите од рузмаринот. Цветчињата се ситни, виолетово-сини, пршленесто групирани по неколку цветови и собрани на врвовите од фиданките во цветови како класје. Цвета во јуни и јули. Таа е медитеранско растение и сака топла клима, но и поголема надморска височина, иако некои видови се распространети и во континенталниот дел. Се размножува вегетативно и со семе. Лавандата е индустриска. Растението се користи за добивање ароматично масло за козметика и фармацевтски препарати. Лавандата, исто така, ги брка комарците, тавтабитите, молците и други инсекти. Има пријатен мирис, но малку горчлив вкус. Како лек се употребува цветот. Лавандата се користела уште од античко-македонскиот и римскиот период. Древните лекари тврделе дека лавандата помага против воспаление на мозокот, вртоглавици, ладен желудник и др. Цветовите од лаванда се користат за лекување кардиоваскуларни болести, како желудочно средство, против песок во урината и против воспаление на мочниот меур. Исто така, се употребува за подготовка на лековити купки при воспаление на зглобовите и изработка на ароматични, миризливи перници. Надворешно, билката се употребува како додаток кон купките. Маслото предизвикува слаба локална анестезија. Служи и како коригенс за мирисите од многу лекови. Маслото се употребува и како лек, а освен тоа, многу се користи во парфимеријата и козметиката.

Исушениот цвет се става меѓу облеката за да добие пријатен мирис, а во медитеранските земји букетите од лаванда служат за бркање комарци, тавтабити, молци и други инсекти.

### **Мајчина душица (*Thymus serpyllum* L)**

Мајчината душица е омилен лек не само кај народот, туку и во научната медицина. Мајчината душица е долговечно космополитско зелјесто растение. Листовите се цели, точкести, од многубројни жлездести влакна полни со етерично масло и имаат кратка дршка. Цветовите се долги 5 mm, двоусни, имаат кратка дршка и се влакнести. Цвета преку летото. Целото растение е со пријатен и многу ароматичен мирис и вкус. Има многу вариетети и форми на мајчина душица. Лековитите состојки се наоѓаат во листовите и цветовите од мајчина душица. Мајчината душица кај нас доста време се употребува, пред сè, како средство за лекување на органите за варење, против цревните паразити, особено против детските глисти. Ова лековито растение влегува во составот на лековити препарати за лекување на дишните органи. Чајот од мајчина душица служи за лачење на слезта, а има и одличен ефект за дезинфекција, па е мошне добар при појава на вишок слез во дишните органи, против кашлица, бронхијален катар и друго. Исто така, чајот од мајчина душица има својство да го запира развојот на многу патогени бактерии, па токму затоа тој е одлично средство во борба против заразните болести. Мајчината душица е мошне ефикасно средство за лекување на слабокрвноста. Добро е мајчината душица да е измешана со исто количество коприва. Многумина грешат кога употребуваат чај од мајчина душица. Тоа не смее да се прави, затоа што лековитите состојки на оваа мошне миризлива и лековита билка со варењето особено во незатворен сад, многу брзо и целосно се губат, односно испаруваат. Поради тоа, се препорачува мајчината душица

да се попари со зовриена вода, садот веднаш да се покрие и да се остави 2 часа да стои. За подготовка на чајот треба да се стават две лажици од билката во 2 dl зовриена вода.

### **Мајоран (*Origanum majorana* L)**

Мајоранот е по потекло од земјите во западниот дел на Медитеранот. Таму расте како див и како двегодишно и повеќегодишно растение, грмушка висока до 1 m. Во некој земји на Западна и Средна Европа се одгледува, меѓутоа како едногодишно растение високо до 50 cm. Стеблото е четириаголно, разгрането сиво. Листовите се многу влакнести, некои се со кратки дршки, а некои со големи. Со лупа можат да се видат жолти жлезди на листот, стеблото и цветот. Мирисот е специфичен и пријатен, а вкусот ароматичен и нагорчлив. Мајоранот е народен лек, кој се употребува за внатрешна употреба. Надворешно се дава во форма на масти или алкохолатура како нервинум, против воспаление на кожата и за лечење рани. Главниот дел на растението се користи како ароматичен зачин. Чајот од мајоран може да ги регулира стомачните проблеми и да ја отстрани утринската мачнина. Мацерираните видови од растението служат за триење на болните места против главоболка. Против несоница се препорачува да се ставаат свежи листови во перницата. Свежите листови или маслото од мајоран ја смируваат болката на забите. Маслото има антисептично дејство, тоа е умрен тоник и дигестив, ги смирува нервите и може да ја поттикне менструацијата.

### **Маточина (*Melisa officinalis* L)**

Маточината е повеќегодишно зелјесто растение високо од 30 до 120 cm. Стеблото е исправено и се издигнува. Листовите се распоредени паралелно, со дршки, и се јажевидни, назабени со рабови, малку влакнести. Целото растение, а особено кога ќе се изгмечи листот, дава интензивен, мошне пријатен мирис кој потсетува на лимон. Цветовите се бели, бледо розови или жолтеникаво-бели, сместени во пазувите на листовите. Маточината е една од ретките билки, која истовремено е лековита, миризлива, украсна, зачинска, медоносна и индустриска. Расте во дворовите, покрај населбите, покрај оградите во шумите итн. Се одгледува и како култивирано, лековито и ароматично растение, а во парковите и како украсно растение. Цвета од јуни до септември, а се размножува со семе, но подобар успех се постигнува со разделување на грмушките и расадување. Мошне лесно се одгледува. Од маточината најмногу се цени листот затоа што во другите органи има помалку лековити состојки, освен во цветот, но цветовите се малобројни, така што, тие и немаат некоја практична примена. Најважна лековита состојка на маточината е лесно испарливото и миризливо етерично масло.

Маточината е благ, добар и мошне пријатен лек против надување во органите за варење, против невралгија, хистерија, неврастенија, гадење, повраќање и пролив, за закрепнување на организмот. Самиот лист на маточината, а уште повеќе ако е измешан со горчливи треви, им го подобрува апетитот на изнемоштените, а се користи и како додаток во купките против невралгија и ревматизам. Маточината помага кај срцевите заболувања, кај нервите и емотивните нарушувања и против меланхолија. Исто така, ова растение се применува против болести на дишните органи. Маточината е ефикасно средство против убод од пчели и оси. Чајот од маточина се употребува надворешно за плакнење на устата при воспаление на непцата. Смирува и ги отстранува кошмарите во сонот. Етеричното масло од маточина има мошне пријатен мирис, се употребува не само во фармацијата, туку, уште повеќе, во индустријата за парфери и козметика.

### **Заклучок**

По наведените податоци за ароматичните и зачинските лековити растенија можеме да заклучиме дека овие билки се присутни во секојдневниот живот на човекот и земаат се поголем замав заради нивните лековити и корисни својства.

### **Користена литература:**

- [1] Јованов. Д, 2013: Атлас на лековити растенија во Република Македонија
- [2] Јованов. Д, 2013: Природни лековити ароматични и зачински растенија, користење и нивна примена за подобрување на здравствената состојба на човекот
- [3] Јованов. Д, 2013: Лечење со природни лековити билки (билни рецепти)
- [4] Јованов. Д, 2013: Нутриционизам, лековити растенија, спорт и здрав живот
- [5] Јованов. Д, 2013: Лековити ароматични растенија
- [6] Јованов. Д, Јованова. М, 2013: Лековити зачински растенија

## USE OF PESTICIDES – HERBICIDES

**Bojan Mitrovski**

Faculty of Environmental Resources Management MIT University - Skopje

**Dragan Jovanov**

Faculty of Environmental Resources Management MIT University - Skopje

**Blagica Cekova**

Faculty of Environmental Resources Management MIT University – Skopje

**Gligor Zafirov**

Faculty of Environmental Resources Management MIT University – Skopje

**Abstract:** The name *herbicide* is derived from the Latin word *herba* meaning plant or grass and the verb *cidere* meaning kill - suppress. Hence with the name herbicides are labeled those agrochemical compounds which are used for the suppression of grass or weeds.

When using herbicides people need to pay special attention to their application, because they can be phototoxic, not only for weeds but also for the cultivation where they are used to suppress economically important weeds. In order the effectiveness of a herbicide to come to the fore, it is necessary to provide special conditions. This includes knowing at what stage of development the plant the herbicide acts, the impact of environmental conditions, preparation of soil where the treatment should be carried out and others.

**Keywords:** plant, herbicides, agrochemical compounds, phototoxic, environmental conditions, weeds.

## УПОТРЕБА НА ПЕСТИЦИДИ – ХЕРБИЦИДИ

**Бојан Митровски**

Факултет за менаџмент на еколошки ресурси МИТ Универзитет - Скопје

**Драган Јованов**

Факултет за менаџмент на еколошки ресурси МИТ Универзитет - Скопје

**Благица Цекова**

Факултет за менаџмент на еколошки ресурси МИТ Универзитет- Скопје

**Глигор Зафиров**

Факултет за менаџмент на еколошки ресурси МИТ Универзитет-Скопје

**Апстракт:** Името хербициди е добиено од латинскиот збор *herba* што значи растение или трева и глаголот *cido-cidere* што значи убива – сузбива. Според тоа со името хербициди се означуваат оние агрохемиски соединенија што се употребуваат за сузбивање на тревите, односно плевелите.

При употреба на хербицидите треба да се обрне посебно внимание на нивната примена, затоа што истите може да бидат фототоксични, не само за плевелите, туку и за културата каде се користат, со цел да се сузбијат економски значајните плевели. За да дојде до израз ефикасноста на одреден хербицид, потребно е да се обезбедат посебни услови. Тука се мисли на познавањето во која фаза од развојот на растението дејствува хербицидот, влијанието на еколошките услови, припремата на почвата каде треба да се врши третирањето и др.

**Клучни зборови:** растение, хербициди, агрохемиски соединенија, фототоксични, еколошки услови, плевели.

Пестицидите во пракса обично како и хербициди се означуваат соединенија за сузбивање на плевелите. Мошне е важно да се знае како дејствува хербицидот, бидејќи тој може да делува како на плевелите така и на културните растенија. Дејството на хербицидите може да настапи во одредени фази на развој на растенијата и при различни еколошки услови. Правилната примена на хербицидите е од голема важност, бидејќи спротивно, истите може да нанесат поголеми штети одколку присутните плевели во културата.

### Поделба на хербицидите

Според хемискиот состав, хербицидите се делат на: органски и неоргански. Прво синтетизираните хербициди биле неоргански, но со развојот на хемиската технологија се создаваат и органски хербициди чија примена е актуелна и денеска. Во зависност од карактерот на дејствување врз растенијата, хербицидите се делат на тотални и селективни. Тоталните хербициди се применуваат на места каде се има за цел уништување на сите растенија. Селективните хербициди се користат за сузбивање на плевелите, а не се фитотоксични за културата што се заштитува. Нивната селективност не зависи само



од активната материја туку и од низа други фактори. Ако не се внимава на пропишаната доза при примената на селективните хербициди, истите може да дејствуваат како тотални.

Според начинот на дејствување хербицидите може да се поделат на контактни и систематични. Во зависност од времето на примена хербицидите се делат на:

- Хербициди што се применуваат при сеидба или расадување на културата
- Хербициди што се применуваат пред никнување на културата
- Хербициди што се применуваат по никнување на културата

Во зависност од трајност ана нивното хербицидно дејство, овие препарати се делат на:

- Мошне стабилни
- Стабилни
- Умерено стабилни
- Малку стабилни

### **Својства на хербицидите**

Изборот на хербициди, исто така, е мошне сложен и одговорен процес. Пред да се одреди кој хербицид да се примени, треба да се води сметка за видовите плевели, климатските и едафски услови и антропогеното влијание врз површините каде треба да се применат хербицидите. Ниту еден хербицид нема способност да ги уништи сите застапени плевели во насадите или посевите. Заради тоа треба да се познаваат хербицидните својства на препаратот во однос на плевелите и селективноста во однос на одгледуваната култура. Некои хербициди дејствуваат само во одредени фази од развојот на плевелите и ако истите се применат не водејќи сметка за тоа, се добиваат непожелни резултати.

### **Физички својства на хербицидите**

Физичките својства го одредуваат однесувањето на хербицидот и неговото реагирање во различни услови. Од посебно практично значење се следниве физички особини: изглед, боја, мирис, точка на топење и замрзнување, точка на вриење, густина на хербицидите, напон на хербицидната пара, вискозноста, испарување, растворливост и др.

### **Хемиски својства и токсичност на хербицидите**

Овие особини на хербицидите зависат од нивниот елементарен состав и хемиска структура. Основата на хербицидните молекули ја сочинува јаглеродниот синцир, кој може да биде отворен и затворен, па според тоа и соединенијата можат да бидат ациклични и циклични. Цикличните соединенија се делат во две групи: карбоциклични и хетероциклични.

Карбоцикличните содржат молекули чии прстени исклучително се составени од јаглеродни атоми, а кај хетероцикличните соединенија прстените покрај јаглеродните атоми, имаат и атоми од други елементи. Поголем број од применетите хербициди припаѓаат на хетероцикличните соединенија. Поради можноста хербицидите да имаат негативно влијание врз здравјето на луѓето, донесен е закон со кој се означуваат барањата во врска со токсиколошките својства на хербицидите, при што настојува да се даде унифициран систем на токсиколошките проучувања на апаратите.

### **Апсорпција и транслокација на хербицидите**

За да го изразат својето дејство, хербицидите треба да дојдат до допир со живите клетки на растението. За таа цел треба да се изврши апсорпција на хербицидот, која може да се реализира преку коренот, стеблото и листот а потоа да се пренесе, односно да се транслоцира до местото на дејствување. Транслокацијата на препаратите може да биде на кратки растојанија и на подолги.

За да се обезбеди добра ефикасност на хербицидите, треба да се познава механизмот на апсорпцијата и транслокацијата. Толерантноста или отпорноста на некои растенија спрема одредени хербициди, може да се објасни со фактот дека во одредени услови не може да се постигне максимална апсорпција и транслокација на препаратите, или постои разлика во апсорпцијата и транслокацијата на препаратите, или постои разлика во апсорпцијата и транслокацијата на истите.

Растението молекулите на хербицидот во главно ги прима преку коренот, стеблото и листовите, дали растението ќе го прими препаратот во поголема количина преку коренот или надземните делови, зависи од начинот на примена на препаратот и од неговата количина што се применува преку надземните делови и преку коренот, на оној дел што пристигнал во почвата. Преку коренот исклучително се апсорбираат препаратите што се употребуваат почвено и се во форма на гранули или микрогранули.

Хербицидите со кои се третирали надземните делови, селумно се апсорбираат преку листот и стеблото, а делумно преку коренот.

Растителните клетки, молекулите на хербицидите ги пропуштаат со различен интензитет. Пропустливоста на исти клетки може да биде променлива, а со тоа се променува и транслокацијата на препаратот. Пропустливоста на исти клетки може да биде променлива, а со тоа се променува и

транслокацијата на препаратот. Пропустливоста зависи од повеќе фактори меѓу кои: видот на хербицидот, температура, состојбата на хидратура на клетките, нивната старост. Концентрацијата и составот на почвениот раствор итн. Животната активност на растителните клетки е различна, а со тоа и нивната апсорптивност за хербицидите е различна.

Улогата на одделни органи и делови на растението во апсорпцијата на хербицидните молекули е одредена со нивната анатомска градба, хемискиот состав и физиолошката состојба.

#### **Примена на хербицидите**

По никнување на културата апсорпцијата на применетиот хербицид може да се врши и преку листот, односно преку кутикулата.

Кутикулата представува најбитна препрека за апсорпција на хербицидите. Кутикулата е комплексен и променлив слој, што е различен кај различни видови растенија или делови на исто растение, и зависи од староста на одредени делови на растението, како и надворешните услови.

#### **Фитотоксичност, односно отровност на хербицидите**

Самиот поим фитотоксичност односно отровност е мошне тешко да се дефинира бидејќи зависи од низа фактори. Еден од поважните е дозата, која како што нагласил одамна Парацелзус, го прави препаратот отровен. Тоа значи дека во одредена доза, препаратот не е фитотоксичен, но ако истата се зголеми, хербицидот може да го манифестира својството на отровност. Дозата всушност представува одредена количина на некоја материја што е потребна да се добие сакан ефект врз одреден организам. За секој хербицид може да се назначат гранична количина под која препаратот не манифестира фитотоксично дејство.

#### **Толерантност спрема хербицидите**

Осетливоста на плевелните растенија и толерантноста на културата спрема дејството на хербицидите, главно е резултат на различниот степен на нивната апсорпција, односно транслокација. Апсорпцијата односно транслокацијата на хербицидите се поврзани со различното ртење и никнување, морфолошките разлики на коренот и стеблото, дебелината на кутикулата и други карактеристики на растенијата.

Исто така и морфолошки разлики помеѓу широколисните и житните плевели може да бидат причина за различна апсорпција, па според тоа и нивната толерантност спрема хербицидите.

Кога хербицидот се применува по никнувањето на растенијата, количината што се апсорбира зависи од површината преку која се апсорбира. Апсорпцијата зависи од површинскиот напон на растворот, површината и ориентацијата на листовите, големината на капките, карактеристиките на листовите и др.

Врз брзината на апсорпцијата и транслокацијата на хербицидите влијаат многу фактори, а за нивно одредување се користат различни методи. Еден од нив е и примена на радиоизотопи.

#### **Апарати за примена на хербицидите**

Актуелно постојат различни апарати и машини што се употребуваат за примена на хербицидите. Тие овозможуваат соодветна примена на препаратите и постигнување на најдобар ефект.

Се делат на:

- Прскалки и машини на рачен погон
- Апарати и машини на хидрауличен погон
- Авиони и хеликоптери

#### **Несакани ефекти од примена на хербицидите**

Покрај позитивните ефекти, примената на хербицидите може да има и негативно влијание врз надворешната средина. Хербицидите како токсични материји, со голема физиолошка активност представуваат постојани потенцијални загадувачи на животната средина. Тука се подразбира опасноста како за здравјето на човекот, така и за животните, односно за животинскиот и растителниот свет во целина. Затоа треба да се укаже и на опасноста од нивната употреба, која при површни испитувања изгледа безопасна. Постојаното внесување на хербициди и уништувањето може да ја осиромашат почвата од органски материји и може да го наруши природниот однос меѓу непријателите на штетниците и самите штетници, во корист на штетниците.

#### **Заклучок**

Примената на хербицидите во животната средина има доста предности и недостатоци. Прекумерното користење на хербицидите, доведува до несакани мутагени дејствија како кај плевелите, така и кај луѓето. Треба да се обрне поголемо внимание на употребата на хербицидите, односно да се направат поголеми напори со цел да се избегнат овие несакани дејствија и последици. Неопходно е да се пристапи

со голема стручност и дисциплина која ќе придонесе за подобрување на самиот животен циклус, не само кај човекот, туку исто така и кај растенијата и животните.

**Користена литература:**

[1] Хербологија на тутунот – Проф. д-р. Вера Димеска

**COMPARATIONS AND MEANINGS OF THE NOTION OF “HORIZON” IN THE  
INDIAN BUDDHIST PHILOSOPHY AND THE TOPICAL PHILOSOPHY  
OF JAPAN**

**Zlatko Popovski, PhD candidate**

**UKIM – Skopje, Republic of Macedonia [radomir108@gmail.com](mailto:radomir108@gmail.com)**

**Vesna Pavlocić, MA**

**OŠ „Milovan Glišić“ – Valjevska Kamenica [vesnapavlovic.va@gmail.com](mailto:vesnapavlovic.va@gmail.com)**

**Abstract:** The central concept in the defined issue in this scientific work is the notion of "horizon", a term that has not been studied enough in the European culture in general – only in a particular or limited researches. The study focuses on the concept of "horizon" i.e. "horizons", whereby are identified certain aspects given by cultural, situationally temporal and spatial designations in the Buddhist teachings of the East. More precisely, the work represents an explicative positioning of the approach to the notion of the "horizon" in Vedanta (by case Chandagya Upanishads) in order to subsequently turn to the equivalent cognitive-theoretical understanding of the concept in the Buddhist tradition; firstly into the Indian, than in the topical philosophy and buddhism in Japan. Primarily, the varieties of global philosophical and hermeneutic traditions must be considered so the very notion of the "horizon" could be unrevealed, in order to finally obtain a brighter image of the role, the meaning and interpretation of this notion in the context of the diversity and cultural authenticity of the variations of religious teachings of Buddhism. The hypothesis is that there is a imaginable congruence – that the scheme of previewing the cognition – in India as well as in Europe relies on a visually-spatial metaphysics, which implies "luminosity of the observer's consciousness", his "cognitive insights", his "world of apparitions" and perspectives, etc. The ultimate goal is the explication of experiencing the notion of "horizon" between different cultures and how much the cultural studies and science in general – contributes to locating their similarities and authenticity?

**Key words:** horizon, time horizon, topical horizon, sense horizon, jiji-muge-hokkai

**УПОРЕДБЕ И ЗНАЧЕЊА ПОЈМА „ХОРИЗОНТА” У ИНДИЈСКОЈ  
БУДИСТИЧКОЈ ФИЛОЗОФИЈИ И У ТОПИЧКОЈ ФИЛОЗОФИЈИ ЈАПАНА**

**Златко Поповски, PhD candidate**

**УКИМ – Скопје, Република Македонија [radomir108@gmail.com](mailto:radomir108@gmail.com)**

**м-р Весна Павловић**

**ОШ „Милован Глишић” – Ваљевска Каменица [vesnapavlovic.va@gmail.com](mailto:vesnapavlovic.va@gmail.com)**

**Резиме:** Централни појам у зацртаној проблематици овога рада јесте појам „хоризонта“, појам који је врло мало истраживан у европској култури уопште – и то само у појединим или у ограниченим студијским захватима. Истраживање се фокусира на појам „хоризонта“, односно „хоризоната“, помоћу чега се идентификују одређени аспекти датих нам културних, ситуацијско временских и просторних обележја у будистичким учењима Истока. Или, још прецизније, рад представља експликативно позиционирање *прилаза* појма „хоризонта“ у Vedanti (изражено на примеру Chandagya Upanishade), да би се затим прешло на еквивалентно сазнајно-теоријско схватање појма у будистичкој традицији; прво индијској, а затим и у топичкој филозофији и будизму Јапана. Значи да се најпре морају узети у обзир различите варијанте глобалних филозофских и херменеутичких традиција, како би се сам појам „хоризонта“ могао разоткрити и користити због *те* своје „затскривености“ иза других концепата или речи, да потом се зацрта курс компаративног проучавања појма „хоризонта“ и да се, на крају, растумаче различите варијанте „хоризоната“ које су претпостављене у овом раду, како би се завршно добила што јаснија слика о улози, значењу и тумачењима овога појма, у контексту различитости али и културне аутентичности *варијанти* верских учења Будизма. Хипотеза је да постоји замишљива конгруенција – да се шема предочавања сазнања – у Индији, као и у Европи ослања на визуелно-просторну метафизику, што опет подразумева „светлост свести“ посматрача, његово „сазнајно гледање“, онда његов „свет привада“ и перспективе итд. итд. Крајњи је циљ експликација како се појам „хоризонта“ доживљава између различитих култура, односно колико то, као релевантна одредница филозофије, културалних студија и науке уопште – доприноси лоцирању њихове сличности и аутентичности?

**Кључне речи:** хоризонт, временски хоризонт, топички хоризонт, хоризонт смисла, jiji-muge-hokkai

**УВОДНЕ ОДРЕДНИЦЕ ПОЈМА ”ХОРИЗОНТ”**

Појму хоризонт се приступало у ограниченим студијама и не постоје систематска истраживања. Хоризонт је заправо граничник наших видика. Он поседује двоструку улогу, омогућује и ограничава

специфично поље, предзначујући на који начин, и у ком опсегу смо способни да смислено опажамо и разумевамо. Подразумева отварање и ограничавање унутрашњег и спољног, иманенције и трансценденције, одређености и неодређености, присног и туђег. Хоризонт је увек хоризонт неког времена, историјске ситуације и културе. Хегел каже да је филозофија дух времена. Она неизбежно полази од сопствене традиције али идентитет своје културе може да одреди само на основу разлика према самој себи и према другим културама. Историја појма хоризонт у европској филозофији има запањујући континуитет али и промене у схватању. Грубо можемо разликовати три фазе: античко-средњовековно схватање, нововековно и од средине деветнаестог века живот у свету у коме нема хоризонта. Хоризонт је постао „негативни хоризонт”. Најпре је хоризонт схватан као одређење и ограничење у просторно-временском смислу. Потом је утемељен астрономски смисао који срећемо код Платона и Аристотела који се схвата као *horismos*. Гранична област, хоризонт као метафизичка гранична линија у којој, људска душа треба да се смести између чулног и натчулног, коначног и вечног. Историја појма хоризонт повезана је са историјом схватања човека као становника двају светова. Преласком у нови век, настанком коперниканског света, нововековно схватање хоризонта не представља граничну позицију човека. Човек више није хоризонт, него га отвара. Појам хоризонт је постао израз самоодређења и слободе, могућности и „пројекта” човека као субјекта. Нововековно схватање појма можемо наћи код Бекона, Лајбница и Канта. Линија непрестаног прекорачења границе, преко модернизације па све до глобализације, чини се да је динамиком хоризонта техничке цивилизације дошло до извесног губљења хоризонта. У литератури и уметности то је демонстрирано као „немогућност прављења искорак”. Хоризонт је добио ново значење, искључиво оријентациону функцију, слеђење нечега што је већ исчезло. То је ескалирало у експлицитном свргавању односно укидању хоризонта западњачке метафизике, што чини Ниче (жели да уклони платоничарско – хришћанску метафизику) или Хајдегер који жели да крене од „новог почетка”. Дерида и Левинас желе да у одређеном смислу промене целокупно схватање појма хоризонт. На основу знања о сопственој културолошкој специфичности сопствени хоризонт се „отвара” и „прави искорак” према интеркултуралности где се схватања других култура „пуштају” у сопствени хоризонт.

#### ПОЈАМ ХОРИЗОНТА У ЗАПАДНОЈ КУЛТУРИ

Појам *horizein* се у старогрчкој литератури појављује – у значењу савремене језичке – употребе као реч која се односи на привидну граничну линију која раздваја небо од земље, хоризонта. Ипак *horizein* се код Есхила, Софокла, Еурипида и Херодота углавном, појављује као ограничавање, разграничавање, постављање граница, постављање правних граница. Платон, слично, у Закономима мисли на правно-просторно значење речи *horizein*, као и на законом одређено и утврђено трајање казне. У дијалогу Федон, Горгија или Тетит Платон овај термин користи и у смислу одређења појма. Дакле, у раном грчком језику израз *horizein* подразумева просторно, временско или правно утврђивање граница, прецизно ограничавање, ближе одређивање нечега. Аристотел у астрономском контексту употребљава значење појма *horizein*, који назива „круг хоризонта” у уобичајеном значењу. Међутим, *horizein* је Аристотел у *Метафизици* експлицитно користио у смислу дефиниције. Појам *horismos* важи као *logos*. Дефиниција општег и форме. Појам *horismos* Аристотел користи и као појам суштствености бића (*ousia*). Јер било каква дефиниција може произаћи само из суштине, а дефиниција је повлачење појмовне границе, којом се утврђује појам њене *суштине* или *forme*. Такође у *Метафизици* Аристотел *horizein* користи и као бројчано ограничавање: „по броју ограничени” појмови и по врсти ограничени појмови. У *Физици* Аристотел појам *horizein* користи у смислу одређивања простора и времена. Свест о времену могућа је само кроз опажање и разграничавање промена. То претпоставља разграничавање оног „пре” и „после”, увек изнова разграничавање нових садашњих тренутака. У простору постоје три димензије: дужина, ширина и висина (у делу пише дубина). Оне ограничавају свако тело. Границе у простору постављају се помоћу теоријских одредби тачка-линија-површина. Тачка је мање од линије, линија је мање од површине, површина је мање од тела, тело је мање од суштине. Тачке могу постојати без тела, тела не могу постојати без тачке. Да би се простор и време могли уопште схватити, безусловно је потребан *horizein* да би разграничио различите исечке кретања унутар временског следа, или димензије, границе тела које га суштински одређују. У *Никомаховој етици* када говори о добру, појам *horizein* служи Аристотелу да каже да је добро ограничено, а да је задовољство неограничено. Задовољство дозвољава „више” или „мање”. Врлина је за Аристотела бирање између вишка и недостатка (примера ради: расипник – циција, лудост – кукавичлук...). Разборит човек ту средину одређује помоћу *logos* и то промишљањем, одређивањем. Врлина није човекова природа, она се стиче навикавањем на поступање у скалду са врлином. Врлина се састоји у одређивању мере. Центар Аристотелове етике неоспорно је повезан са појмом *horizein*. *Horizein* је повезан са умски вођеним одређивањем мере. Аристотел је уз помоћ појма *horizein* покушао да у етици, насупрот произвољном мишљењу и делању, постави појмовну строгост. У вредносном смислу „добро” и „лоше” су наводно једнаки као категорије. *Horizein* како у сазнајно-теоријском, тако и у етичком смислу почива на одредбеном акту разума.

Плотин је на линији Аристотеловог разумевања *horizein* када говори о врлини. Врлина је у души одређена мером, док у материји то није. Врлина и треба да успостави ред, да одреди и да омогући напредовање ка бољем. Усавршавање људске врлине је неопходно за Плотина. Душа је у свом изворном стању неодређена и може се упоредити са материјом. Тек када врлина унесе у душу меру, ограничење, поредак, душа може да добије своју форму и биће. *Horizein* значи укидање опште неодређености, неумерености и нереда у души. За разлику од Аристотела врлине су за Плотина исто што и форма, оно што као форма наликује вишој форми или ономе што нема форму, најбољем. Односи онога што одређује и даје форму, с једне стране – и неодређене материје, с друге стране, веома су важни за схватање целокупне Платинове филозофије. Према Платину форма и материја, неодређеност и одређеност, граница и безграничност су чврсто повезани и стоје у строго уређеном односу. *Horizein* представља централни принцип Платинове метафизике. Он први условљава све што је у пролазном свету уобличено и индивидуално одређено. Материја је други по реду услов могућности опазивих ствари. Материју Плотин схвата на исти начин као и Платон *hyle*, оно што је по својој природи склоно да прима од оног што јој даје духовно, „носи форму”. Услов могућности постојања оба света (света пролазности и вечног интелегибилног света) је повезивање ограниченог и неограниченог (читај: духа и материје, мада они не употребљавају те изразе). Једно (дух) уноси светлост, меру, одређеност, границе, а друго (материја) је оно што је пасивно, подлога на коју се нешто може оформити. Материја може бити опажена само ако задобије неку форму. Може се опажати само оно што има форму. Опажањем се (на опаженом предмету) примећује светлост, боја или боје. Бестелесна материја измиче сваком поимању или схватању – није опажљива. Плотин покушава да материју одреди путем мишљења. Пита се, како схватити оно што је по себи потпуно неодређено? Одговара тако, што и мишљење треба да постане потпуно неодређено. Стање душе мора се довести у такво позицију, као нешто што је слично гледању у мраку, треба да постане, на неки начин, идентично са оним што види. Душа треба да се сусретне са правим небием. Са оним што је потпуно неодређено - материјом. Материја не поседује делатну моћ, али представља услов могућности свега бивствујућег. Материја се налази изван и испод начела која уређују, као што су на пример граница (*peras*). Она је по себи безгранична, али с друге стране она је у стању да прихвати све оно што на њој спроводи и извршава оно што је од ње различито (читај: дух, мада они тако не говоре). Карактеристика материје је да постоји само у односу према другом (другачија је). *Материја* онтолошки долази “пре” мноштва (појавних ствари). Она је безусловна претпоставка мноштвености. Као што је *форми* и *граница* потребна материја, да би се испољиле, тако је материји потребна форма, као оно што је ограничава. Материја „носи” све оно што је формално. Она је „носилац форме”: *hyle*. Када се материји придода *граница*, не укида се њена безграничност. *Одређеност* и *ограниченост* представљају назнаке за унутрашњу испуњеност и за пунину бића. Оног бића које бивствује из себе, вечно идентично и из којег треба да настану дух и живот. Платинову филозофију можемо повезати са Парменидовим учењем о бићу.

### ЗНАЧЕЊЕ ”ХОРИЗОНТ”-А У ИНДИЈСКОМ БУДИЗМУ И ТОПИЧКА ФИЛОЗОФИЈА ЈАПАНА

Појам се „хоризонт”-а значи и те како појављује и то веома фреквентно, не само у свакодневном говору и језику научника већ и у религијским компендијумима и религиозним преводима, поготову у новијим преводима Библије и Талмуда, као и у религиозној литератури Истока. Без претпоставке да западњачке традиције о хоризонту размишљају на исти начин као и западњачке, значи без идентификације Источњачке и Западњачке рецепције појма „хоризонт”, следи експликација најпре у Индијској будистичкој традицији. Испитивање сазнајно-теоријских, перцептивно-интерпретативних и осталих одредница „хоризонта” у индијскоме будизму, претпоставља да се пре свега овај појам протумачи и изложи у задатим филозофским, религиозно-културалним или егзистенцијалним одредбама. Пре но што се перцепција у потпуности препушти догађајима индијског будизма, било би веома конструктивно за идеју резимеа – као уосталом и за читаво закључно позиционирање аутора – приметити да се појам „хоризонта” не раби само у будистичким религиозним праксама, већ да је он универзално фреквентан и да се може наћи и у осталим верским формацијама, као и у варијантама самог будизма. У том смислу је веома важно забележити неке одреднице самог „хоризонта” и апстрахирати појам на разини његове прихватљивости за будизам начелно, а онда продужити интерпретативном операбилношћу и профилирати степен навише – прво Индију, а онда и Јапан.

Како би се појам „хоризонт”-а могао претпоставити и прикључити испитивању неких културних задатости, конципиралим смислом будистичких интерпретација, потребно је, најпре „релаксирати” појам још неким одредбама, првенствено *сазнањем* да је веома важно метафоричко преношење овог појма на такозвани *сазнајни поглед*. Важно је и то, да је уз једно аналогно гледање на ствар, перципијент свесан граница своје „носивости”, своје тренутне временске и просторне ситуације. Па ипак, како то примећује Јенс Шлиетер (Jens Schlieter) „свест о хоризонтном карактеру сазнања, коначно, није само сазнајнотеоријски увид, него указује и на нужну чињеницу да је коначно знање смештено у одређени

оквир: хоризонти обезбеђују прегледне целине” (Elm, 2009: 354-355) и ова је забелешка на нивоу „радне дефиниције”, која се чини веома погодна и конструктивна за индијске религиозно-културне визуре? У настојању да се појам „хоризонта” интерпретира као присушт и култури Истока, а не само у традицијама Западног света, и уз жељу да се на крају увиде и извесности могућих са-припадности Источне и Западне културе, аутори овога рада јесу обратили посебну пажњу сфери *религиозно стимулираних сазнајних аката*, где је будизам веома репрезентативан и атрактиван промишљању разно-разних појмова и радњи – а тиме и појму „хоризонта”. Налик античкој Грчкој, и у индијској су се култури представе света и времена развијале у додиру са с староиндијском космологијом, на чијим су се темељима надаље рефлектирали феномени хоризонта – у почетцима као ограничења видног поља и координатори визуелности, контекстуирајући се надаље у сазнајно-теоријскоме склопу. Хиндуизам је религија која, можда највише кокетира са мудрошћу, а почетна се позиција на путу ка мудрости састоји у детаљном обраћању пажње на задату ситуацију од које се полази – и у овладавању њоме. Ако је на почетним позицијама претпостављен критични – когнитивно-будан и осечајно хитан – увид у тренутну ситуацију и у њена ограничења, циљ је читавог процеса мишљења трансценденција и неограниченост. Уз пораст и дубину увиђања – расте и слобода човека, тако да се може приметити да је *најдаљем хоризонту* иманентна конвергенција између реализације *најскривеније самства* и *потпуне егзистенцијалне ослобођености у друштву*. Још су стари хиндуси били мајстори у тумачењу *границе знања* и *њиховог трансцендирања*, и ова је проблематика присутна и у најстаријим браманским текстовима, као на пример у Chandogya Upanishad, у Vishnu Purana-ма и још многим другим. Управо се *задњи* или *последњи* „хоризонт” ту представља као неограничен (skt. *ananta*), *систем света* је у тим текстовима један од безброј других светова, сама Земља (*bhū, bhūmi*) се тумачи као подручје, планина Меру је далеко већа и виша од Хималаја, итд. У њиховим су се списима имагинарни обрасци нашли реално уприличени онима постојећим, па није тешко разумети зашто су просторно-хоризонтне могућности кретања по „свету” („свет” је код њих опоимљен *lokom, loka*, и тај се израз не може дословно превести, осим као „подручје”, „место”, „станиште”...) ограничене, а да је при томе, свет првенствено схватан као безграничан. Значи, хоризонтна су ограничења веома присутна у старим браманским и будистичким текстовима и поред упоредно задатих „безграничности”. Забелешка је Јенса Шлитера да у раним текстовима не постоји прави еквивалент грчком појму „хоризонта”, а за линију која спаја *небо* и *земљу* на хоризонту – употребљавали су се појмови *нарације*: „небо-и-земља”, или на санскриту *rodasi*. Значајно је подвући да је изостављеност космолошких спекулација у раном будизму надопуњена доцније, у теоријским текстуалним парадигмама. Изостављање дефинитивног одговора на питања о *просторним границама* света, касније будистичке школе су схватиле на начин да „подручје света” (*lokādhatu*) није просторно и временски „ограничено” (*anavastha*) нити да је бескрајно, него у смислу да је *свет* налик *колском точку* „без почетка и без краја”. Излазак из „света граница” је хиљаду-летан постојећи имератив код хиндуса, код њих се сва знања која се показују као спасоносна, показују како таква тек када се из света изађе – свет се у стању нирване, једноставно *уклада*. Границе и ограничења су хиндуси, током векова *разбијали* на веома суптилан начин и то: како у тумачењима спољашних феномена и света природе, тако и у унутрашњој задатости и потребама духа – упоредно. Веома често се, и као позитивна и као негативна метафора сусреће појам „хоризонта”, као на пример *небески простор* – као позитивна метафора *за слободу аскета*.

Одлика је јапанске културе а се граде јаки контексти и да су управо то места за које се везује значење, тако да се критика у теорији културе великим делом ослања на *локоцентризам*. Реалност се у јапанској традицији не може трансцендовати јер ни логос – а ни субјект нису замисливи независно од света. По филозофу Нишида Китароу-а (Nishida Kitaro) стварност је свет појава и мора се прихватити као контингентност и на одређеном месту (*basho*) и у одређеном времену. У моделу топичке филозофије, фокусира се сазнавање конкретног, које се увек налази *унутар хоризонта* неког топоса. У топичкој филозофији је централна поента да се предмети који се ту тематизују везују за хоризонт једног топоса. У топичкој филозофији нема формалних модела рационалности утемељивања, не тражи се утемељивање света, већ његови *односи* и *потенцијали* циљ није да се смисла разлаже на парцијалности – већ да се ступи у однос са *потенцијалним смисловима* једне топике? Испреплетеност *субјекта, језика* и *места* је оно кључно на које се фокусира јапанска теорија културе и друштва, и њих је она интерпретирала преко различитих модела, а који су, у ствари *сви топички*. У току испитивања и позиционирања *друштвених група* у Јапану, правене су разлике између *атрибута* и *оквира*. У јапанској терминологији постоји мноштво речи чија су значења неупоредљива са “европским контекстом тумачења”, што свакако имплицира различитост културних услова настајања, културног резона тумачења и културне стратификације појава...а примера ради, реч *ba* значи и “место” али и нешто много комплексније : „место на коме се нешто налази, да би послужило одређеној сврси”, или пак, у физици где то означава нешто алтернативно западњачком појму „поље”. По неким аналитичарима, оно што је универзално дефинисано као „унутра/споља”-оријентација у Јапану, одговара *културолошки дефинисаним перспективама субјекта, друштва и језика*. Ово је једна темељна категорија у Јапану, на којој су неки

критичари базирали своја тумачења – да је произвођење смисла у Јапану, на пример, дефинисано управо помоћу разлике унутра/споља (*uchi/sato*), што може да се тумачи као однос према месту, однос означен кроз *симболичке форме* које су *индекси*. Како би се разумели појми *топике* и *критике*, и оно што је овде за нас најважније – констелација ова два појма, потребно је истаћи да је тај однос, прво: унутрашњи услов модерне, и друго: да се треба разликовати значење ова два појма у смислу једне *културалне диферентности* – „критика” као *западњачки контекстуираног*, и „топике” као *источњачки контекстуираног* појма. Но, јапанска је филозофија била незадовољна дотадашњим тумачењима просте диферентности „топике”, те је одлучила ићи дубље и шире у претпоставкама појма „топике”, ширечи га на *критици моделе* и дубљећи га на поље *теорије свести*. Ствар се креће према једном картезијанском облику – пронаћи *рефлективну нулту тачку* на којој би се утемељило сазнање, али тачку *с оне стране повестних и језичких хоризоната*? А упратно супротно томе, субјекти су везани за места традиције, која су са симболичким потенцијалом са могућношћу интерпретације и света и своје самоинтерпретације субјективног бивствујућег. То води и са изласка од традиционалних позиција тумачења. У јапанској култури се и мит превазилази тако што је то, прво интеркултурални скок ка логосу јер се тумачење *Битка* и *бивства* одвија тако сто се: динамика космоса не гледа као независно-задата, већ као резиме *независне задатости* и *интерпретативности субјекта*, а ту делује и кинеска култура. Топика претпоставља једну нову културну форму, која се надграђује према напред – не од раскида са традиционалном прошлошћу, већ из преображаја самих традиционалних форми и, *није локоцентризам*. У топици се превреднују и митске представе, и то оне представе које се односе на *елементе бића* у појму што се односи на *учеиће субјекта* у неком месту. Како би се прибавила важења *топици*, скепса се усмерава против дискурзивно синтактичке организације језика и вреди резиме да је *топика* суштински повезана са *хоризонтима*.

#### УМЕСТО ЗАКЉУЧКА

Филозофске и религијске традиције велике и раскошне Индијске цивилизације, јесу упознате са појмом „хоризонт” и то је видљиво у већини Индијских религиозних пракси. „Хоризонт” је присутан не само у готово свим варијантама индијског будизма, већ и у учењима Упанишада, односно у филозофији Веданте и другим браманистичким учењима. Ипак, и поред тога што је радо упражњаван, овај појам се није здобио неким већим значењем и употребном важношћу, а тиме нити значајнијим академским ауторитетом. Забелешке и тумачења која су изван концепцијске ортографије претпостављале само додатну, како информативно-интерпретацијску, тако и теоријско-значењску надопуну у истраживачком профилу рада и биле су додатни прилог у методолошко-аналитичком прилазу научним координатама и интерпретативним потребама. А будући да кључно питање претставља управо значење „хоризонта” у културама Истока – како би се резимирало о компаративним могућностима, односно поставила упоредба између Западног и Источног контекста „хоризонта” – уследило је усмеравање истраживачког фокуса на схватања и тумачења појма у Индијском културно-религиозном пољу и традиције будизма, где се експликација аутора кретала у оквиру испитивања: еквивалентна сазнајно-теоријског схватања појма, испитивања значења „хоризонта” у концентративно-медитативној пракси, као и испитивања могућности културно-филозофских подударана са и-ним културама. *Топос* јесте централна тачка једног *значајског хоризонта*, који је изразив само преко „скица”, а међу филозофски релевантним топосима потпада и топос парадоксалних идентитета сто се ослања – по Нишиди и Вацуију – двојно усмерено: на *смисаоност традиције* (у Јапану) и на „службу” као *топички оријентир* филозофије. Ето, и код Вацуија се најпре претпоставља појам *existere* (као и код Хајдегера) – али као начин сусретања са самим собом, не као искуство опредмећивања климатских карактеристика, на пример. Хоризонт климе постоји и у најдубљим језичким увидима, па је и наука климатологија – топички одређена. Човек се тумачи преко њему иманентним хоризонтима. Пошто се у сваком језику појављују незамењиви хоризонти смисла, а филозофија, уколико се ослања на аутохтоне смисаоне хоризонте – сама постаје иманентни језик, између осталог као темељна културална одредница. Значи, постоји различитост хоризоната а и квалификативи по којима се могу повезивати и изналазити апстрахирана значења са-припадности култура. Појам хоризонта је био излаган у координатном систему значења и култура и он се „отварао” кроз ово истраживање, у својој хронолошкој дугој и културно-филозофски богатој традицији надградње, на бази различитости и блискости. Видело се да се да се међу културама могу идентификовати блискости, али и да један појам може да послужи као хиљаду-кратан показатељ аутохтоно потенцирајућих – различитости.

#### ЛИТЕРАТУРА

- [1] D'Amiko, Robert. *Savremena Kontinentalna Filozofija*. Beograd: Dereta, 2006.
- [2] Desika, Vedanta. *The Srimad Rahasyatrayasara*. Kumbakonam, 1956.
- [3] Eisler, Rudolf, Joachim Ritter. *Historisches Wörterbuch der Philosophie, tom III*. Basel: Darmstadt Wiss. Buchges, 1974.



- [4] Elm, Ralf. *Horizonti. Pojma Horizont. Hermeneutičke, Fenomenološke i Interkulturalne Studije*. Novi Sad: Akademska Knjiga, 2011.
- [5] Elm, Ralf. *Horizonti. Pojma Horizont. Hermeneutičke, Fenomenološke i Interkulturalne Studije*. Novi Sad: Akademska Knjiga, 2011.
- [6] Gadamer, Hans-Georg. *Istina i Metod. Osnovi Filozofske Hermeneutike*. Beograd: Fedon, 2009.
- [7] Kant, Imanuel. *Kritika Čistoga Uma*. Beograd: Bigz, 1976.
- [8] Nakane, Chie. *Die Struktur der japanischen Gesellschaft*. Frankfurt a. M., 1985.

## THE ROLE AND IMPORTANCE OF OTTOMAN OFFICE

**Refide Shaini MSc**

University of Sakarija, Republic of Turkey, PhD student, [prof.refidesahin@hotmail.com](mailto:prof.refidesahin@hotmail.com)

**Ph.D Violeta Dimova**

Faculty of Philology, University „Goce Delchev“ – Stip, Republic of Macedonia  
[violeta.dimova@ugd.edu.mk](mailto:violeta.dimova@ugd.edu.mk)

**Abstract:** This paper outlines the history of the Ottoman Empire for its creation and raising the powerful state of military, administrative and political level. The emphasis we put on the sources from which derive all this information that provides an overview of the editing etc. Ottoman office, which represented the core of the administrative apparatus of the state and which had controlled most remote places on three different continents, although they were sometimes at a distance by several thousands of kilometers from the capital.

**Keywords:** Ottoman Empire, Ottoman office, documents, war, sultans

## УЛОГАТА И ЗНАЧЕЊЕТО НА ОСМАНЛИСКАТА КАНЦЕЛАРИЈА

**М-р Рефиде Шаини**

Сакариски универзитет, Република Турција, докторант, [prof.refidesahin@hotmail.com](mailto:prof.refidesahin@hotmail.com)

**Проф. д-р Виолета Димова**

УГД – Филолошки факултет - Штип, Република Македонија  
[violeta.dimova@ugd.edu.mk](mailto:violeta.dimova@ugd.edu.mk)

**Апстракт:** Во овој труд се дава преглед на историјата на османлиската империја за нејзиното создавање и издигнување во моќна држава на воен, административен и политички план. Акцентот го ставаме на изворите од кои се црпат сите овие информации, односно даваме преглед за уредувањето на т.н. Османлиска канцеларија, која го претставувала јадрото на административниот апарат на државата и која ги имала под контрола и најоддалечените места на три различни континенти, иако тие понекогаш биле на растојание и по неколку илјадници километри од престолнината.

**Клучни зборови:** Османлиска империја, Османлиски канцеларија, документи, војни, султани

### 1. ВОВЕД

Османлиската Империја била добро организирана феудално-теократска држава, на чие чело стоел султанот со неограничена световна и верска власт. Всушност, османлиската држава се градела врз селчукото наследство, како и врз искуството на другите исламски држави на Блискиот и Средниот исток. На Балканот кон ова искуство било додадено и искуството од предосманлиските христијански држави и тоа имало големо влијание врз некои од османлиските институции организирани на овие простори. (Робер Мантран, Софија, 1999: 98).

### 2. Уредувањето на Османлиската Империја

Извршната власт во Османлиската Империја била строго дефинирана: управно – политичките и воените работи ги извршувал големиот везир, со уште четири везири; правните работи ги воделе кадиаскерите (Румелиски и Анадолски); финансиските работи - дефтердарите, а административните - нишанџијата. Големиот везир бил најзначајниот помошник и советник на султанот. Бројот на везирите се зголемил на четири во XVI век кога и државата значително се проширила. Најважните одлуки биле носени на седниците на Царскиот совет (Диван), на кои освен султанот присуствувале и сите горенаведени највисоки државни функционери. Во XVI век во составот на Диванот биле вклучени и двајца воени старешини: агата на јаничарскиот корпус и капудан пашата, односно командантот на морнарицата. Султанот лично присуствувал на седниците на Диванот сè до крајот на владеењето на султанот Мехмед Освојувачот (1451 - 1481), а потоа тој присуствувал на овие седници само во исклучителни ситуации, иако имал можност да ја следи неговата работа преку специјално за тоа отворено прозорче наречено *опасно*, кое гледало во просторијата на Диванот. На ова највисоко тело можел да му се обрати секој поданик во империјата, без разлика на верската и класната припадност. Во текот на 1654 г. големиот везир се здобил со официјална резиденција и кабинет, кои подоцна станале познати како Баб-и Али односно Висока Порта. Од тој момент натаму овој кабинет бил вистинскиот центар на османлиската управа, а големиот везир нејзин извршител.

Основата на османлискиот правен систем лежела во светиот шеријатски закон (обичајното исламско право), кој бил на сила на територијата на целата империја. Меѓутоа, овој закон, во чија основа се наоѓал Куранот, не можел да одговори на сите потреби на сложеното и разнородно османлиско општество.

Поради тоа тој бил дополнуван со посебни световни законски акти наречени кануни, издавани од страна на султаните. Со тек на времето тие станале толку бројни што од нив биле правени посебни збирки кои важеле како легални закони. Тие две законски бази биле основите на кои почивал и преку кои функционираше правниот систем на османлиската држава.

Поданиците на османлиската држава во поглед на својата општествена позиција генерално биле поделени на две класи: војничка класа, т.е. аскер и обични поданици, односно раја. Припадниците на аскерот или "војската" ги опфаќала и граѓаните што се наоѓале на високи административни позиции, без оглед дали биле во вооружените сили или биле членови на улемата, односно верската, образовната и административната власт на државата. Овде припаѓале и високите претставници на христијанското општество, како што биле патријарсите и другите црковни великодостоинственици и функционери. Под нив се наоѓале поданиците, односно рајата, во која спаѓале мнозинството од населението, без разлика на верската припадност. Припадниците на оваа група, и муслиманите и немуслиманите, плаќале даноци и биле подложени на разни ограничувања во однос на начинот на живеењето. Тие работеле, произведувале и плаќале даноци за да го обезбедат високиот животен стандард на луѓето припадници на класата на аскерот, кои биле обединети во една привилегирана социјална класа. Ваквата подленост на класи на османлиското општество била строго почитувана и преминувањето од пониска во повисока класа било речиси невозможно. Само во исклучителни случаи рајата можела да го промени својот статус и да премине во аскер, затоа што според законот "синот на рајата е раја". (Историја на македонскиот народ, книга 2, 72)

Сепак, со оглед на силниот теократски карактер на османлиската држава во која исламот била официјална и привилегирана религија, социјалната положба на поединецот во општеството во голема мера зависела од неговата верска припадност. Немуслиманите имале јасно дефинирано место во општеството и законски тие не биле рамноправни со муслиманите. Тие плаќале повеќе и повисоки даноци и не можеле да извршуваат служби во државната администрација и во војската. Редок исклучок во почетниот период биле спомнатите христијани-спахии и некои помошни и полувоени служби. (Стојановски, 1981: 54) Официјалните државни службеници, командантите на вооружените сили, поседниците на земја, сите биле припадници на муслиманскиот корпус. На тој начин, верската нерамноправност на немуслиманското население во османлиската држава негативно се одразувала врз неговата социјална положба, правејќи ги граѓани од втор ред.

### 3. УЛОГАТА НА ОСМАНЛИСКАТА КАНЦЕЛАРИЈА

За административното управување на оваа огромна империја, главна и назаменлива улога имала државната османлиска канцеларија. Таа го претставувала јадрото на административниот апарат на државата, која ги имала под контрола и најоддалечените места на три различни континенти, иако тие понекогаш биле на растојание и по неколку илјади километри од престолнината. Османлиската канцеларија секогаш имала избран и добро обучен кадар, согласно нормите на основниот исламски закон – шеријатот. Исто така и од јазичен аспект таа обезбедувала раководни органи, кои секогаш биле спремни да одговорат на предизвиците, како од комуникациски, така и од информациски аспект. Не се ретки случаите кога од луѓето на канцеларијата излегувале државници и политичари кои стигнувале до највисоките позиции и функции во државната хиерархија на империјата.

Уште од самиот почеток османлиската канцеларија била изградена на тој начин, што таа во својата работа и организација верно и целосно ја следела политичката линија на владеачката класа во државата. Некои автори улогата на османлиската канцеларија во рамките на администрацијата ја споредувале со улогата што ја имале јаничарите во воената сфера. И службениците на османлиската канцеларија, како и јаничарите, иако произлегувале од потчинетата класа, односно од рајата, со тек на времето се претворале во нејревносни заштитници на власта. (Недков, 1972:12)

Канцеларијата со својата работа ја опфаќала целосната дејност на државната управа – од највисоките до најниските административни институции и органи. Земјата била попишувана во кастарскиот регистар (*tapu tahrir defterleri*), а населението во т.н. пописни дефтери (*nufus defterleri*). И двата регистри биле најгрижливо водени и по одредени периодични проверки, т.н. јоклама, биле коригирани и дополнувани со нови податоци. Исто така, сите други државни служби имале свои посебни ресори кои ги воделе и за кои составувале најразлични документи, извештаи, пописи и сл. На тој начин, управните органи во текот на вековите од постоењето на државата, во пописите на населението и на земјата, во стопанската дејност, во финансиската област, во регрутирањето во армијата, во даночната сфера и во другите области, ги запишувале сите свои активности, одлуки, настани и нивната целокупна дејност нашла одраз во милионите документи што произлегле од османлиската канцеларија. Така во службите на органите на власта, особено во централната власт, но и во провинциите, со тек на времето се акумулирале огромни количини од архивски материјал.

Во текот на создавањето на овој архивски материјал, интерес кон него бил покажуван единствено од страна на самите административни службеници и тоа пред сè, од чисто практични причини. Тоа се

правело во случаи кога требало да се направи некоја проверка или да се направи некоја споредба во однос на одредено прашање, проблем и сл. За жал во османлиската држава, со ретки исклучоци, не било посветувано речиси никакво внимание врз научното значење на документите како извонредни извори за нејзината историја. Меѓу ретките исклучоци кои користеле документи во пишувањето на историјата бил познатиот османлиски историограф Ибрахим Печеви од крајот на XVI век и првата половина на XVII век, кој на некои места во своето дело *Историја (Tarih)* наведува цитати од османлиски документи. (Kraeilitz, 257) Речиси до крајот на XIX век единствен извор за османлиската историја, кај османлиските историографи биле хрониките на постарите официјални хроничари на султанскиот двор, познати под името ваканувис (vak'anüvis), односно регистратори, пишувачи на настаните. Но, хрониките биле напишани на еден некритичен, тенденциозен и високопарен начин. Тие имале за цел да ги прикажат султаните во најдобро светло без никакви сериозни аргументи и имале компилативен карактер, така што не можеле да служат во вистинска научна цел за пишување на едно историографско дело. Исто така, османлиската држава долги векови не посветувала речиси никакво внимание за заштита на оваа огромна документација. Не биле преземани никакви мерки за нејзино собирање и чување на едно место. Големiot број архивски документи, складирани во влажни и несоодветни места и оставани таму во текот на стотици години, се претвориле речиси во неупотреблив куп хартија. Освен од несоодветните услови, османлиските архиви многу страдале и од пожарите кои биле чести во Истанбул. Само во последните 150 г. од постоењето на империјата, во Високата Порта, односно во владата на османлиската држава, избиле шест огромни пожари кои ги опустошиле службите и сите документи кои биле складирани и се чувале таму. (Недков, стр.14)

Интересот за соодветно архивирање и чување на османлиската документација започнало откако западноевропските земји почнале да се интересираат повеќе за османлиската држава и за нејзината историја, политика и економија. Под влијание на тој интерес официјалните османлиски власти започнале да ги преземаат и првите мерки за чување и заштита на документите. Така, во 1846 г. во времето на големиот везир Мустафа Решид-паша (1800-1858), во дворот на Високата Порта бил формиран првиот османлиски архив, наречен *Hazine-i evrak*, односно депо, складиште за документи, во кој работеле неколку писари и помошен персонал. Од тој момент натаму во тој оддел се чувале новонастанатите документи, а постарите документи и натаму останале на местото каде што се наоѓале и порано. На тој начин биле поставени темелите на денешниот современ државен архив на Р. Турција, кој се развива како Централен државен архив со седиште во Анкара. (Sertoğlu, Ankara, 1955)

Денес османлискиот оддел на овој државен архив се наоѓа во Истанбул. Подоцна во овој прв османлиски архив биле префрлени архивски документи од Топкапи сарај, како и од некои други институции како што биле Царскиот диван и Високата Порта. Со тек на време речиси сите позначајни османлиски архивски збирки биле донесени во овој архив, така што денес во овој современ архив се наоѓаат неколку десетици милиони документи. (Osmanlı Arşivi Rehberi, Istanbul, 2000)

Како големи архивски институции во кои се чуваат османлиски документи во Р. Турција треба да се споменат уште и архивот при музејот на Топкапи сарај, потоа главната дирекција за тапии и катастар со седиште во Анкара, главната дирекција за вакафи, исто така во Анкара, како и некои други помали збирки во различни институции.

Освен во Р. Турција, богати и големи збирки на османлиски документи се наоѓаат и надвор од нејзините граници, а пред сè на териториите кои некогаш биле дел од османлиската држава. На исток, тоа се арапските земји: Сирија, Египет, Ирак, Саудиска Арабија и др. На Балканскиот Полуостров тоа се: Македонија, Бугарија, Грција, Албанија, Романија, Босна и Херцеговина, потоа Унгарија и др. Како центри во кои постојат големи збирки со османлиски документи посебно се истакнуваат Софија, Каиро и Скопје.

## **ЗАКЛУЧОК**

Поинтензивното преведување и објавување на османлиските документи во светот започнува во почетокот на XX век, а посебно се засилува по Втората светска војна. Бројни османлиски документи од најразличен вид биле преведени и објавени во Софија, Скопје, Белград, Букурешт, Сараево, а исто така и во некои европски универзитетски центри во Германија, Унгарија и во поранешниот Советски Сојуз. На тој начин, еден дел од огромното богатство кое со векови било создавано преку дејноста на Османлиската канцеларија станува достапно на пошироката научна јавност. Сепак, досега објавените османлиски архивски документи се само еден многу мал дел од целокупната документација создадена во османлиската канцеларија, која им стои на располагање на туркологите и на ориенталистите. Поради тоа преведувањето и објавувањето на оваа граѓа и во следниот период ќе биде приоритет на многу институции во Р. Турција и надвор од неа.

## **ЛИТЕРАТУРА**

[1] Belken, S., *Osmanlı paleografyası*, I, Ankara, 1964.

- [2] Велков, А., Видове османотурски документи. Принос към османотурската дипломатика, София, 1986;
- [3] Велков, А., Андреев, С., Водните знаци в османотурските документи, София, 1983;
- [4] Велков, А., Допълнителни вписвания върху османските финасови документи от XVI - XVIII в. (дипломатико-палеографско проучване), Известия на народната библиотека Кирил и Методий, т. XIV (XX), София, 83 - 140;
- [5] Водич/Kılavuz на турски документи при Државниот архив на република Македонија (интерно издание), Скопје, 1995;
- [6] Ѓоргиев, Д., Македонската османистика во македонската историографија, во зборникот: Македонската историографија: достигнувања и проблеми, Скопје, 1998, 234-249;
- [7] Fekete, L., Die Siyakat Schrift in der turkischen Finazverwaltung, Beitrag zur turkischen Paleographie mit 104 Tafeln, Bd. I-II, Budapest, 1955;
- [8] Guboglu, M., Paleografia și diplomatic turco-osmana, studia și album, Bukurești, 1958;
- [9] Makedonya'daki osmanlı evrakı, Ankara, 1996;

## ORIENTATION OF PRESCHOOLERS IN TIME BY THE IDEA OF THE TIME BENCHMARKS AND RELATIONS

Margarita Nikolova Mezerlieva

“Neofit Rilski” South West University of Blagoevgrad, [margarita\\_nm@abv.bg](mailto:margarita_nm@abv.bg)

**Abstract:** The purpose of this article is to show the relationship between time and the related to this time person. We are going to focus on psycho-pedagogical foundations of development and children's orientation in time. Preschool age is an important stage in developing of the purposeful behavior and the cognitive movement. Creating the idea of time in six year olds, depends on the mental and verbal development of kids, their senses of quantity, number and magnitude. The notion of time is a process of reflecting, as a result of a building whole image of the objective duration, speed and consistency of events of reality. It is major for kids in preschool age to create presentation of the time benchmarks, so they can have time orientation.

**Keywords:** time, time benchmarks, time relations, purposeful behavior, the cognitive movement

## ОРИЕНТИРАНЕ НА ДЕЦАТА ОТ ПРЕДУЧИЛИЩНА ВЪЗРАСТ ВЪВ ВРЕМЕТО ЧРЕЗ ПРЕДСТАВАТА ИМ ЗА ВРЕМЕВИТЕ ЕТАЛОНИ И ОТНОШЕНИЯ

Маргарита Николова Мезерлиева

Югозападен университет „Неофит Рилски”, град Благоевград, [margarita\\_nm@abv.bg](mailto:margarita_nm@abv.bg)

**Резюме:** Статията, посветена на ориентирането на децата във времето, има за цел да ни посочи връзката между времето и свързаният с тях човек. В тази статия насочваме вниманието върху психо-педагогическите основи на развитието и ориентирането на децата във времето. Предучилищната възраст е важен етап в развитието на целенасоченото поведение и на познавателна дейност. Формирането на представа за време у пет-шест годишните деца е в тясна връзка и зависимост с умственото и речевото развитие на децата, с представите им за количество, число, величина. Представата за време е процес на отразяване, чийто резултат е изграждане на цялостен образ на обективната продължителност, скорост и последователност на явленията от действителността. За децата от предучилищна възраст е много важно да се изградят представи за времеви еталони, за да могат да се ориентират във времето.

**Ключови думи:** време, времеви еталони, времеви отношения, познавателна дейност, целенасочено поведение.

### 1. Увод

Една от основните философски загадки, която се изпречва на пътя на човека е понятието за време. То е изключително сложно и многолико. Отнася се към вечните и безкрайни проблеми на човечеството. Обект е на изследване от широк кръг науки (естествени, хуманитарни и изкуствоведски) и от различни научни дискурси.

Изясняването на същността и характеристиките на времето и на начина, по който се възприема и осъзнава от познаващият субект е въпрос на различен философски мироглед, на различно светоусещане.

Според Гуревич “човек не се ражда с чувството време. Неговите времеви понятия са определени от културата към която принадлежи (Гуревич, 1972:23).

Що е това време? Кой би обяснил това лесно и кратко? Кой би го определил с една дума или с една мисъл?

Християнският философ **Св. Августин** казвал: “...Ако никой не ме пита за него, зная, ако искам да обясня когато ме питат - не зная. Не зная, но все пак уверено казвам: ако нищо не отминаваше, нямаше да съществува минало време, ако нищо не идваше, нямаше да съществува бъдеще време и ако нищо не съществуваше, нямаше да съществува настоящето.” (Августин, 1985:36)

Май всички ние сме в неговата ситуация. Имаме чувството, че знаем какво е времето, но ни е много трудно, дори невъзможно, да кажем какво точно е времето. Не е лесно да превърнем чувството в понятие. Защото понятието за време е също тъй трудно определяемо, както понятието за битие. И то е една от основните философски загадки.

Колкото и да е неможем да отговорим на въпроса “що е време”, това в което не се съмняваме и сега е връзката между времето и движението и свързаният с тях човек. Човек е същество, което живее в няколко измерения на времето, в няколко плана на съществуване (Пак там, ст48).

## **2. Особенности на децата от предучилищна възраст при възприемане на времето, чрез времевите еталони и отношения**

Чрез своите изследвания В.Л.Ярошук доказва, че децата от предучилищна възраст е необходимо да се насочват към организирано и целенасочено възприемане на времевите еталони и отношения и към първоначалното осмисляне на някои времеви характеристики.

Въпреки трудностите, относно възприемането на времето от 3-6 годишните деца възниква въпроса има ли смисъл да се опитваме да формираме у тях представи за време и необходимо ли е това за специално организирано обучение.

С.Л.Рубинщайн доказва, че: "независимо, че представите за време се развиват у децата значително по-късно, особено когато не се отделя внимание на тяхното изработване, не трябва да се увеличава недостъпността им".

От казаното дотук следва, че В.Л.Ярошук е прав в своето твърдение, че у децата могат да се формират понятия за време.

Децата не възприемаме времеви интервали изобщо, а възприемат конкретни събития, като отчитаме интервала време между тях. За да отчитаме времето, са необходими две събития от различен или еднакъв вид, оставащи с различни или еднакви канали".

Способността на човека да оценява, сравнява и ескалира времеви интервали, се изразява в това, че всъщност той възприема събития.

Тава трябва да се разбира именно като възприемане, а не "осъзнаване" на продължителността на времето. За осъзнаването са нужни мисловни операции, които са свързани с други понятия: осмисляне, осъзнаване.

Изследванията на руските психолози И. Р. Галперин, Л. А. Венгер, А. А. Люблинска, Д. Б. Елконин, Т. Д. Рихтерман и др. показват, че децата в предучилищна възраст са способни да възприемат по-абстрактни знания, включително и времевите, и че е напълно възможно и необходимо да се формират представи за времето като важно условие за успешно обучение в училище. Рихтерман смята, че уменията да се регулира и планира дейността във времето е основа за развитие на организираност, целеустременост, пестеливост, точност и самостоятелност и други важни качества, необходими за организацията на учебната работа (Рихмант, 1976:67)

Времеви представи се образуват на основата на всеки ритмичен процес. Времето се възприема от детето опосредствено чрез конкретни времеви единици и отношения в постоянно повтарящи се явления в живота и в практическата дейност. Отразяването на времето в речта на детето е изключително сложна задача и това се обуславя както от самата природа на времето като обект на познанието, така и от специфичната му роля в живота. Трудностите във връзка с ориентиране на децата във времето подробно са разкрити от А. А. Люблинска (Люблинска и др., 1978:89):

1. Времето е винаги в движение. То тече. Нито една, дори най-малка единица за време не може да бъде възприета изведнъж, а само с началото и края си.

2. Времето е необратимо, не може да се върне, задържи и покаже. Няма нагледни форми, което буди съмнения в съществуването му.

3. У човека (респ. детето) няма анализатор за възприемане на времето. То се опознава опосредствено, чрез движението и ритъма на жизнените процеси (пулс, честота на дишане и др.) или с помощта на часовник.

4. Обозначението на времевите отношения има относителен характер (днес ще стана вчера, а утре-днес).

5. Времето се характеризира с известна относителна повтораемост (понеделник ще отmine, но ще дойде пак понеделник...).

6. Възприемането на времето лесно се изопачава от субективни фактори (състояние на човека, значимост на събитието и др.).

Всичко това поставя под съмнение необходимостта от разглеждане на проблема за формиране на времеви представи у децата в детската градина. Въпреки тези трудности С. Л. Рубинщайн твърди, че не трябва да се преувеличава недостъпността на времевите представи за децата. (Рубинщайн, 1976:45)

Възприемането на времето от детето става въз основа на взаимодействието на първата и втората сигнална системи на сетивна основа и въз основа на усвояването на общоприети еталони, т. е. включва логически компоненти. Докато при оценката и отчитането става вътрешно съпоставяне на възприемания интервал от време с известен еталон, то при възпроизвеждането му е необходимо и практическо съпоставяне на възпроизвеждания интервал с наблюдавания еталон. Това подчертава важната роля на словото при формиране на времеви представи. Детето дълго време не разбира обективното движение на времето, за което ние знаем, че не зависи от човешките желания и действия. Още по-трудно се ориентира във времето на отдавна минали събития. За детето има само настояще и смътни представи за миналото. То се ориентира във времето въз основа чисто битови показатели и се съобразява с обективни

природни явления. Решаващо значение за ориентирането му във времето имат думите “отначало, после, след това” и запознаването му с часовника. Това обяснява връзката между детските представи за настояще, минало, и бъдеще и определени конкретни събития (Татко,защо си дойде, нима е вечер?). Времеви представи често са предметени (Къде отиде вчера, щом сега е днес?). Децата все още не могат да си служат граматически с някои форми на наречията ( сега, късно, рано, после) и ги употребяват неточно в минало и бъдеще време (После ходихме, вчера ще дойда). В речта най-рано се забелязват времеви категории сега, отначало, после(Пак там,ст89).

Три-четиригодишните деца установяват връзката между постоянно повтарящи се факти и съответстващите им времеви показатели (Утре е-когато ставаме, вечер-когато ме вземат от детска градина). С натрупване на опит във времевата ориентация 4-5-годишното дете установява някои съществени признаци (Вече е утро, защото е светло, а нощ-тъмно е, спим). Повечето деца не различават ден и утро, а често ги смесват. Не им е ясно, че денят и нощта са части от денонощието. Още по-трудно разбират понятията полунощ и полуден (като равни части на деня и нощта). Не могат да назоват правилно отделните по-малки части на денонощието ( утро, предобед, обед, следобед, привечер, вечер, надвечер, полунощ ). Срещат се деца от предучилищна (а и начална училищна) възраст, които не знаят названията и последователността на дните на седмицата и месеците в годината. Проявява се емоционалната окраска на запомнянето на предпочитани от детето дни или месеци. Недостатъчно са знанията на децата за начините и средствата за измерване на времето-календари, видове часовници, секундомери. Знанията за времеви еталони час, секунда, четвърт час, половин час и т. н. са откъслечни и чисто словесни. При изследвания на психомоторното развитие на детето Весела Банова установява, че възприемането от детето на времето не е лесно. Детето не осъзнава времето и не разбира защо възрастният успява по-добре от него(Банова,1985:67).

Възрастовите възможности на децата за овладяване на времеви характеристики и понятия според В. Банова са:

- към 2 години: детето разбира смисъла на думите “скоро”. Между 3 и 7 години детето преминава от преживяването, субективно време към обективно време;
- към 3 години: разграничава сегашно от близкото бъдеще(след малко, утре);
- към 4 години: детето ще каже, че е по-голямо с две години, но не разбира нюанса “по-възрастен”. Способно е да разграничи и да използва коректно термините ден-нощ и сутрин-обед-вечер.
- към 5-6 години: научава сезоните;
- към 7 години: детето започва да се съотнася в обективното време. То започва да организира своите действия в обективното време. Научава дните на седмицата и някои важни дни от календара(рождени дни), месеци на годината и се научава да познава часа.

Детето е способно да оцени продължителност на интервал от една минута, но тази оценка зависи от характера на дейността му. Положителните емоции, предизвикани от интересна за него дейност, го карат да продължава дейността извън искания интервал. Времето, запълнено еднообразна и малко интересна дейност, се оценява от детето като продължително. Тези субективни фактори влияят върху точността на оценката на времето.

За преодоляването на тези особености са необходими специално организирани упражнения и дейности, които ще развият у детето “чувство за време” и ще формират правилни времеви представи(Пак там,ст.54).

Възприемането на понятието за времето помага на децата да станат по-организирани и дисциплинирани.

### **3. Задачи за формиране на елементарни времеви представи у децата от предучилищна възраст**

Оформят се два подхода към решаване на проблема за времеви представи на децата. Единият от тях предлага конкретни форми и методи за локализиране във времето на повтарящи се събития, действия и явления и на тази основа се изграждат представите за времеви еталони (секунда, минута, денонощие, седмица, месец, година). Другият подход е свързан с изграждане на понятия за определени времеви отношения като минало-настояще-бъдеще и по-рано, по-късно, и едновременно. И двата подхода разглеждат отделни страни на понятието време, без да изчерпват неговото съдържание. Поставя се и въпросът за адекватното използване на времеви понятия на различни равнища: физиологично, психологическо, методическо и т. н. Понятията “възприемане, преживяване, чувство, ориентиране” според Т. А. Меринг не са идентични. Затова трябва да се разбира правилно употребата им при проявяване в реалното време и пространство. Нужен е и систематичен подход при формиране на такива абстрактни понятия като време и пространство.

Най-общо образователните направления за развиване времевата ориентировка на децата са следните:



1. Уточняване и конкретизиране знанията на децата за някои времеви понятия (ден-нощ, частите на денонощието, седмица, месец, година, сезоните и др.).
2. Осмисляне редуването, последователността и периодичността на времевите понятия (вчера-днес-утре, пролет-лято-есен-зима и т.н.).
3. Осмисляне на относителността на времето.
4. Запознаване с общоприети средства и еталони за измерване и оценяване на времето (часовници, календари, час, минута, секунда, половин час, четвърт час и др.).
5. Развиване на "чувство за време" с цел планиране на дейността.

#### Развиване на "чувство за време"

Чувството за време е свързано с умението за рационално използване на времето и планиране на работата за определено време. Времето се явява регулатор не само на различните видове дейност, но и на социалните отношения. В училище още от I клас на детето се налага да бъде организирано, да работи с еднакъв темп с другите деца, да се приготвя за определено време, да не закъснява за училище и т. н. За да отговори на тези училищни изисквания, още от детската градина у детето трябва да се формира "чувство за време".

А. Столяр обобщава факторите, на основата на които се формира чувството за време:

а) Знания за времевите еталони (формирани на елементарни представи за тях): детето трябва да разбира за каква времева продължителност става дума или самостоятелно да определи времеви интервал. То трябва да е запознато с мерките за време и да се научи да ги ползва.

б) Преживяване на времето: свързано е с усета за продължителност на времеви интервал. Детето трябва да се постави в различни ситуации за извършване на определена дейност за определен интервал време. Това по-късно ще му помогне при планиране на учебните дейности.

в) Развитие у детето на умения за оценяване на времевите интервали без помощта на часовник: това умение се развива чрез контрол и оценка от страна на възрастния. Контролът е необходима подкрепа при изработване на навици при времевата ориентировка. (Гълъбова Д. 2003г.)

#### 4. Заключение

Въпросът за времето все още остава неизяснен. Какъвто, може би, ще остане и завинаги. Едно е сигурно – времето е това, което ни поддържа, това, през което пътуваме и това, което ни кара да вършим задълженията си.

Времето е нашият житейски часовник – и когато той изтече, изтича и животът ни. Може би именно това е смисълът – времето е онова явление, което определя откога ще започне и докъде ще свърши един човешки живот. Живеем тук и сега – всичко останало е твърде преходно. Човешкият разсъдък създава и определя всички останали параметри и граници на времето. Но така или иначе, ние никога няма да разберем в пълен смисъл какво точно означава то. Ние просто ще изтичаме през него и това е безкрайният кръговрат, който никой от нас не би могъл да наруши.

#### 5. Литература

- [1] Идеята за времето (антология). Съставител: Зд. Попов и Ц. Бояджиев, С., "Наука и изкуство", 1985
- [2] Илиева, А., Относно някои нови виждания за възникване на времето от 3-5-годишните деца, Годишник - ВПИ, Благоевград, 1985.
- [3] Леушина, А. М., Формирование элементарных математических представлений у детей дошкольного возраста, М., "Просвещение", 1974.
- [4] Люблинска, А. А., Детска психология, С., "Наука и изкуство", 1978.
- [5] Рихтерман, Т. Д., Формирование представлений о времени у детей дошкольного возраста, М., 1982.
- [6] Рубинщайн, С. Л., Проблемы общей психологии, М., "Педагогика", 1976.
- [7] Ярошук, В. Л., Формирование понятий и представления о времени у детей дошкольного возраста, - В: сп. "Новые исследования в психологии у детей дошкольного возраста, - В: сп. "Новые исследования в психологии и возрастной физиологии", 1970.

## KNOWLEDGE AGAINST STEREOTYPES AND STIGMA – A WAY FOR PREVENTION OF HIV/AIDS

Rumiana Budjeva, Ph.D.

Institute for the Study of Societies and Knowledge, Bulgarian Academy of Sciences

[r.budjeva@gmail.com](mailto:r.budjeva@gmail.com)

**Abstract:** The report explores the link between stereotypical attitudes of society, leading to the stigmatization of people living with HIV / AIDS and the role of these two factors – the stereotypes and stigma – has to expand the spread of the virus. The main thesis is that by raising the level of knowledge (about the real nature of the virus, ways of its transmission and disease in general) is shattering the myths and misconceptions existing in the public consciousness - on which basis stereotypes and stigma exist. The mechanism by which stereotypes and stigma lead to increased danger of more widespread of the infection is examined. Defined the relationship between knowledge and stereotypes / stigma – as perceptions of HIV / AIDS are closer to the reality and scientific facts, the more invalidate stereotypes against them. Scarce knowledge, misconceptions, fears and prejudices, which are based on stereotypes and stigma, hamper not only the adequate treatment of people with HIV/AIDS, but also actively promote the wider dissemination of the disease. The stereotypes and prejudices resulted in the almost supernatural fear of the disease and its carriers – people living with HIV / AIDS. Rejected by society, deprived of adequate health care they have no choice but to hide their diagnosis – thus increasing the risk of more widespread infection.

The report used data from national statistics as well as the results of a special study on the stigma of people living with HIV / AIDS.

**Keywords:** HIV/AIDS prevention, stereotypes, stigma, knowledge

## ЗНАНИЕ СРЕЩУ СТЕРЕОТИПИТЕ И СТИГМАТА – ПЪТ ЗА ПРЕВЕНЦИЯ НА ХИВ/СПИН

д-р Румяна Буджева

Институт за изследване на обществата и знанието, Българска академия на науките

[r.budjeva@gmail.com](mailto:r.budjeva@gmail.com)

**Резюме:** Докладът изследва връзката между стереотипните нагласи на обществото, водещи до стигматизиране на хората носители на ХИВ/СПИН и ролята на тези два фактора – стереотипите и стигматизирането – за разширяване на разпространението на вируса. Основната теза е, че с повишаването на нивото на знание и реалната представа относно вируса, начините за неговото предаване и болестта като цяло, се разбиват битуващите в общественото съзнание митове и неправилни схващания, на основата на които съществуват стереотипите и стигмата. Изследва се механизма по който стереотипите и стигматизирането водят до увеличаване на опасността от по-широко разпространение на заразата. Дефинира се зависимостта между знания и стереотипи/ стигма – колкото разбиранията за ХИВ/СПИН са по-близо до реалността и научните факти, толкова повече се обезсилват стереотипите спрямо тях. Оскъдните знания, неправилните схващания, страховете и предрасъдъците, на които се базират стереотипите и стигмата, пречат не само на адекватното отношение към хората, носители на вируса, но и активно подпомагат за неговото по-широко разпространение. Стереотипите и предрасъдъците рефлектират в почти свръхестествен страх от болестта и нейните носители – хората, живеещи с ХИВ/СПИН. Отхвърлени от обществото, лишени от адекватни здравни грижи те нямат избор освен да скрият своята диагноза. По този начин расте риска от все по-широко разпространение на заразата. В доклада са използвани данни от националната статистика, както и резултатите от специално проведено изследване по въпросите на стигматизирането на хората, живеещи с ХИВ/СПИН.

**Ключови думи:** ХИВ/СПИН, превенция, стереотипи, стигма, знание

### 1. ВЪВЕДЕНИЕ

Първата асоциация, която обикновено възниква в масовото съзнание при споменаване на ХИВ/СПИН е: „нелечима и опасана болест“. Втората асоциация неизбежно е с първичния и силен страх от смъртта. Едва ли има по-митологизирана болест на днешното време – свързана едновременно с предрасъдъци и стереотипи; с верни или не до там верни твърдения и факти, но също така и със съвсем реален страх, обосноваващ прикачения етикет на болестта като „чумата на новото време“. Разпространението на ХИВ/СПИН епидемията е свързано със значими и съвсем реални епидемиологични и социални проблеми, което определя ХИВ-инфекцията и причиненият от нея СПИН, като една от големите заплахи за личното и обществено здраве. Независимо от факта, че са изминали повече от 30 години от началото на СПИН истерията, когато се е знаело съвсем малко за вируса и

начините за негово предаване и до сега в обществото активно функционират страховете, стереотипи и силно негативно отношение към хората, живеещи с ХИВ/СПИН. Първичната реакция на обществото е на ужас, отхвърляне и стремеж те да бъдат явно посочени с пръст и изолирани, с цел да се спре разпространението на заразата. В ежедневието напоследък ставаме свидетели именно на подобни случки: На пресконференция на 14 октомври 2014 зам.-председателят на Българския лекарски съюз (БЛС) д-р Галинка Павлова настоява: „Да се криминализира укриването на наличие на заболяване. ... БЛС настоява пациенти криели, че имат хепатит В или С, или ХИВ да носят наказателна отговорност, когато попълват декларация с невярно съдържание.“ [2]. В друг случай, на 24 септември 2014 в репортаж по БТВ става ясно, че „В УМБАЛ "Царица Йоанна - ИСУЛ" в присъствието на целия състав на Първо УНГ и с участието на началника на клиниката началникът на отделението проф. Чалъков заявява за пациент, че лекарите се усъмнили в поведението му и се обадили "където трябва", намерили "в регистъра", че този човек е бил регистриран като вирусноносител през 2006 г.“ [2]. Въпреки погаването на правата на пациента и публичното му унижение, БЛС реагира в подкрепа на ИСУЛ. Мнението на проф. Аргирова<sup>177</sup> е, че „Има доста подобни инциденти, особено при колегите с хирургически специалности. Пък и не само при тях, а при всички, които правят манипулации, свързани с кръв и кръвни продукти“ [2]. Според д-р Станислава Попова<sup>178</sup>, отказът от медицинска помощ е причина за смъртта на поне 4-5 човека от Сливен, Кюстендил и други градове [3]. По нейно мнение: „В повечето болници има неписани разпореждания да не се приемат пациенти с ХИВ. Не може да се намери екип дори за едно изразждане, какво остава за по-сложна операция. Лекарите отказват, защото ги е страх. Заразените с ХИВ не подават жалби в съда, въпреки че имат право. Те предпочитат да останат анонимни заради унижението и изолацията, на които биха станали жертва, ако се разчуе за инфекцията им. Така медицинските своеволия срещу тях остават ненаказани“ [3].

До какво води реално това отношение? Изпълнява ли първоначалната си функция да бъде щит пред живота и здравето на хората? В настоящата статия ще фокусираме своето внимание по-конкретно върху хората живеещи с ХИВ/СПИН, които са само една от групите които обществото в дадения момент определя като различни (и следователно – като потенциално опасни, морално неприемливи, или и двете). Силно негативното отношение към хората, живеещи с ХИВ/СПИН застрашава не само качеството им живот, но и буквално здравето и живота им, както и този на обществото като цяло. Това отношение рекушира в понижаване на качеството на грижите за тях като пациенти, като в същото време вреди на усилията да се овладее разпространението на инфекцията. Подобни нагласи са често подхранвани от невежеството по отношение на пътищата за предаване на ХИВ. Дискриминацията в сферата на предоставяне на здравни грижи има различни форми на проява и може да е причина за отказ от лечение и извършване на манипулации, прилагане на неподходяща терапия, тестване за ХИВ без съгласието на пациента или огласяване на здравния му статус (което е грубо потъпкване на гражданските му права) и др.

Изборът на хората, живеещи с ХИВ/СПИН дава добър пример за това как стигматизирането и отхвърлянето на определена категория хора не решава никакъв проблем, нито води до повишаване на сигурността на обществото а точно обратното – **провокира тези хора да се прикриват и да премълчават своя здравен статус, което в сферата на здравните услуги може пряко да доведе до разпространяване на заразата** (т.е. резултатът на практика е диаметрално противоположен на целените от обществото сигурност и безопасност). Основната теза на настоящата статия е, че повишаването на нивото на знание и реалната представа относно вируса, начините за неговото предаване (и най-вече начините за предпазване) и болестта като цяло е ефективно средство за разрушаване на битувашите в общественото съзнание митове и неправилни схващания, на основата на които съществуват страха, стереотипите и стигмата. Знанието и адекватните с него действия се оказват един от най-ефективните начини за превенция на ХИВ/СПИН.

## 2. МЕТОДОЛОГИЯТА

Настоящата статия се базира на официална статистика от НСИ, както и на резултатите от специално социологическо проучване по темата за стигмата и жизнения свят на хората, живеещи с ХИВ/СПИН. Използваните методи за получаване на информация бяха: 1) Desk research на материали от медиите, 2) Индивидуално дълбочинно интервю. [1:24]. Подобен подход би ни позволил да

---

<sup>177</sup>Проф. Радка Аргирова е вирусолог в болница "Токуда". От 1987 до 2012 г. проф. Аргирова завежда последователно лабораторията по СПИН, лабораторията по ретровируси и лаборатория по херпесни и онкогенни вируси в Националния център по заразни и паразитни болести; председател на Медико-биологична секция към Хумболтовия съюз в България (от 2010 насам) [2].

<sup>178</sup> Епидемиолог, дългогодишен консултант на Световната здравна организация и член на УС на фондация „Надежда срещу СПИН“.

верифицираме някои от поставените в проучването ни хипотези, свързани с изследване на основните фактори, пораждащи стигмата спрямо хората, живеещи с ХИВ/СПИН – стереотипите, предразсъдъците и най-вече произведения от тях ирационален *страх*: от болестта, от носителите ѝ и от смъртта въобще. А именно страхът, както ще покажем по-нататък в изложението, е основата на която се генерира и се разгръща стигмата върху хората, живеещи с ХИВ/СПИН. От друга страна, стигмата (и произведената от нея дискриминация) значително деформират живота на тази група хора. Този двупосочен процес задълбочава различията и най-вече – **капсулира стигматизираните хора и групи, които започват да възприемат себе си като нежелани, излишни или вредни и това провокира стартирането от своя страна на защитни механизми у тях**. Така, обществото вместо да повиши своята сигурност и безопасност и да ограничи разпространението на вируса, налага социална изолация на хората, живеещи с ХИВ/СПИН (смятани за един или друг вид заплаха), което на практика води до задълбочаване на проблема. Нека видим по-подробно механизмите на този процес като започнем с уточняване на основните понятия в него, тъй като те са от особено значение.

### 3. ОСНОВНИ ПОНЯТИЯ

С цел да се избегнат недоразумения и двусмислици, както и за прецизиране на нашия анализ, ще дефинираме и разграничим основните ни понятийни единици. Накратко, трябва да стъпим на твърдата основа на еднозначното разбиране за това какво е предразсъдък, стереотип и мит и каква е връзката им със знанието и реалността за ХИВ/СПИН. През далечната 1922 г. американският журналист Уолтър Липман използва термина „стереотип“ за първи път. Той го описва като „опростен умствен образ“ при възприемането на черти от външния вид, интересите и обичайните и предпочитани дейности на членове на различни социални групи. *Социалните стереотипи представляват категории или споделяни вярвания от голям брой хора за определени личностни или групови характеристики* [6]. Те са генерализации, обобщения и се коренят в основния процес на категоризиране, чиято цел е да структурира натрупания опит от заобикалящата среда. Действат като модел, чрез който човек може приблизително да предвиди поведението или нагласите на личността (или група от хора) при отсъствие на информация за нея. Стереотипите са силно опростени представи, които една социална група споделя за членовете на друга. **Те не се основават на достатъчно информация, за да се верифицират. Когато дадена информация ги опровергава, тя се забравя по-лесно, отколкото в случаите, когато ги потвърждава. По правило стереотипите са неточни и устойчиви към нова информация.** [7].

На основата на стереотипите се изграждат предразсъдъците, тъй като нагласата към някого е свързана с представата за него [8]. Предразсъдъкът е вид нагласа, която съдържа когнитивни (вярвания), афективни (чувства) и поведенчески (диспозиции към действие) компоненти. Отразява непознаването на другите групи, различни от собствената. Съдържанието му се променя под въздействието на различни фактори като идеологическа конюнктура, взаимодействие с различни групи, конкретен исторически период и др. [9]. При сравнение в научната литература на множество дефиниции за понятието предразсъдък, са налице 4 характеристики, за които изследователите са единодушни: 1. Предразсъдъкът е нагласа; 2. Той е *междугрупов (социален) феномен*; 3. По правило дава *негативна оценка*; 4. Оказва *вредно влияние* както върху своя носител, така и върху този, към когото е насочен. Предразсъдъкът упорито продължава да съществува, проявявайки се като враждебен сблъсък, войнствена агресия или в „по-меки“ форми [10].

Другото важно понятие – мит, е придобило една забележителна двоичност в съвременния език: мит може да притежава както и значението на "измислица" или "плод на въображението", така и коренно противоположното значение на "достоверен" или "свещен разказ". **В настоящата разработка ще използваме понятието за мит като: твърдение, разбиране или формула, което е широко разпространено, но често невярно по своята същност. Митът по самата си природа не изисква непременно отразяване и потвърждение от реалността, фактите или разума.**

### 4. ЗНАНИЕТО КАТО ПРЕВЕНЦИЯ НА ХИВ/СПИН

Както стана ясно, в основата на предразсъдъците, стереотипите и на погрешното обществено възприятие за дадена социална група винаги откриваме един и същ елемент – липсата на достатъчно явна, актуална или пълна информация. Именно на базата на невежеството могат да избуят тези елементи, които създават стигмата и съответно – които провокират в крайна сметка ответната реакция на засегнатите групи, към което тя е приложена.

През 2005 г. по поръчка на Европейската комисия международната агенция TNS BBSS провежда социологическо проучване на обществената информираност за начините на предаване на ХИВ и промяната в поведението на хората след появата на епидемията от СПИН и бързото разпространение на ХИВ. Проучването е осъществено във всички страни-членки на Европейския съюз, присъединяващите се тогава страни – България и Румъния, и страните кандидат-членки - Турция, турската част на Кипър и Хърватска. Данните от проучването сочат, че **България е сред страните с най-ниска степен на**

**информираност на населението** най-вече по отношение на начините, по които **не може** да се предаде ХИВ [11]. Тази липса на достатъчна информираност е не само в основата на грешните популярни представи как човек може да се зарази с ХИВ, но е и допълнителна предпоставка за пораждаване на дискриминационни нагласи към хората, засегнати от болестта.

Въпреки, че цитираното изследване е проведено преди повече от 10 години, днес се наблюдават абсолютно същите представи битувачи у нас за начините по които хората вярват, че се предава вируса на ХИВ – и респективно, същият страх от зараза. Именно страхът от болестите и в крайна сметка – от смъртта (както страхът от всичко, което обективно може да застраши здравето и живота), е вроден, атавистичен и като естествена функция на инстинкта за самосъхранение, е нормален и полезен, тъй като защитава и пази живота. Доколко обаче ХИВ/СПИН е наистина реална опасност днес, когато за болестта вече се знае достатъчно много, антиретровирусната терапия се прилага успешно, а положителният ХИВ-тест отдавна вече не е смъртна присъда? Ако се разграничим от езика на метафорите и останем на езика на медицината, статистически погледнато, рискът човек да умре от сърдечносъдово заболяване например е десетки пъти по-голям, отколкото от СПИН. Също така, заболявания като хепатит В са многократно по-заразни от ХИВ, но въпреки това страха от хепатит никога не е достигал такива злокобни размери. Защо тогава точно тази диагноза предизвиква толкова остра тревожност, че се превръща в масова истерия и истински социален феномен?

В началото, когато за СПИН не се знае почти нищо, болестта се схваща като мистерия, поради което поражда силни страхове, буди чувството, че е морално – ако не и буквално заразна [12]. Липсата на познание и информация отваря пространство, което човечеството запълва с несъзнаваните си тревожни фантазии и оформя всевъзможни „чудовища“: табута, страхове, стереотипи, на чиято база се правят строги морални оценки. Със самата си поява ХИВ/СПИН всява ужас и вълнение, вярвания, легенди и ирационално поведение, които никоя друга болест преди това не е успявала да предизвика по такъв начин и в такива размери. Тези нагласи, са живи и функциониращи и днес, както д-р Попова свидетелства чрез свои наблюдения: „Случвало се е лекар да звъни на близки, познати и колеги на инфектирания човек и да им казва: „Бягайте от тоя, болен е от СПИН!““, което е грубо нарушение на законите.“ [3].

С ХИВ може да се инфектира абсолютно всеки човек – това е обективната и жестока истина. Този факт вдъхва спонтанен ужас – сякаш пред ХИВ всички сме еднакво уязвими и досегаеми, също като пред смъртта. В такива ситуации човешкият ум търси убежище във всичко, което може да предложи някаква логика, причинно-следствени връзки и обяснение, така че светът отново да стане подредено, предвидимо и сигурно място. И като че ли заклеимването на заразените върши точно такава работа – така ХИВ спира да бъде зъл и вероломен хищник, който напада жертвите си произволно, и се превръща в справедливо и закономерно възмездие за сексуална разюзданост. **В началото тези нагласи се подхранват от това, че болестта е още непозната, което дава широки възможности за метафоризирането ѝ. Научният напредък в изучаването на вируса обаче по никакъв начин не заличава клеймото, напротив – дори го задълбочава.** В крайна сметка „лошите“ са разконспирирани, разобличени и наказани – позорната каста на разгула става едновременно олицетворение и жертва на „чумата“. Така зараждащата се стигма над ХИВ-серопозитивните има тройна функция – хем предлага концепция, а оттам и контрол („врагът е разкрит и локализиран“), хем защита („чумата не лови порядъчните хора“), хем морално удовлетворение („виновните са наказани“) – което възстановява реда и успокоява страха [12].

В този ред на мисли възниква въпросът: Какво прави метафората за ХИВ/СПИН като наказание толкова устойчива и до днес, въпреки че болестта отдавна е хронична, а не терминална – и въпреки граматното количество обективна информация, с което човечеството вече разполага? Какво е различното днес, повече от 30 години след появата на вируса и близо 60 години след сексуалното разкрепостяване на модерното човечество? Не би било преувеличено да се каже, че митовите за ХИВ/СПИН имат много по-тежки последици за ХИВ-серопозитивните, а и за цялото общество, отколкото ХИВ-инфекцията сама по себе си. Тези митове пораждат редица реакции и нагласи, които водят до тежка стигма, дискриминация и социална изолация на ХИВ-серопозитивните, а това на свой ред сериозно влошава цялостното им качество на живот. Отказ на медицинска помощ, изгонване от работа, отхвърляне и изоставяне от близките, липса на интимност, самота, страх – това са само част от проблемите, които ХИВ-серопозитивни хора обичайно имат, особено ако са поели риска да се разкрият. В една или друга степен повечето от тях са наясно с опасностите от оповестяването на ХИВ-статуса си и никога не излизат от анонимност. Това ги предпазва от ударите на обществото, но ги обрича на живот в мълчание, изолация и тайна [1].

От друга страна „невидимият“ живот, който водят, ограничава достъпа им до специфичните грижи и услуги, които различните здравни центрове и специализирани звена предлагат. Криенето на ХИВ-статуса им ги лишава от адекватна медицинска помощ, защото дори случайно да попаднат на компетентен и приемащ лекар, не знаейки за състоянието им, той не може да прецени и да избере най-

подходящата терапия. „Оказва се, че за всеки човек, независимо дали е ХИВ позитивен, или вече със СПИН, е изключително трудно да се справи с простите човешки ситуации, като например да си запише час при зъболекар“ [4]. Проф. Аргирова описва много добре **механизма на влияние на стереотипите, предразсъдъците и стигмата върху разпространението на инфекцията: „Изгонвани са от болници и отделения. Казват им: „Не щем тук серопозитивни. Вървете където искате. Идете в инфекциозна болница.“ ... По тази причина тези хора не отиват на лекар, не се лекуват и инфекцията напредва. Те, естествено, стават преносители и заразяват други хора.“** [2].

Друг ефект от изолацията на ХИВ-серопозитивните е, че това задълбочава отричането на проблема в обществото и по този начин още повече се засилва и подхранва масовата неинформираност и **медицинска неграмотност**. По този повод проф. Аргирова споделя възмущението си: „И тук моят упрек е изключително към Националната програма за контрол на СПИН и туберкулоза. Как може досега да не се е случило обучение на лекарите? Младата генерация лекари не са обучени за това. Живеем във време, когато има ХИВ-инфекция, има хепатит В, има хепатит С. При това положение какво правим ние, ако не спазваме универсалните предпазни мерки?“ [2]. Благодарение на невежеството, стереотипите и предразсъдъците, хората – включително и медицинските работници – стават необосновано истерични по отношение на ХИВ и наивно непредпазливи по отношение на други диагнози, около които няма подобна „митология на позора“, но пък са доста по-опасни за здравето и живота (например сърдечно-съдови заболявания, рак, диабет, хепатит В и С). Вече посочихме сравнението с вируса на хепатит В, който е десетки пъти по-заразен и по-устойчив в кислородна среда от ХИВ-вируса, инфектирането е значително по-лесно, а последиците за здравето, включително живота – потенциално доста по-сериозни. Но тъй като около хепатита няма подобна митология, диагнозата не „разбутва“ никакви несъзнавани тревожности – средностатистическият човек дори не „чува“, когато се спомене за тази болест, нито я съотнася към себе си.

В крайна сметка всичко това довежда до омагьосан кръг: **предразсъдъците по отношение на ХИВ/СПИН създават социален климат, в който хората започват да се страхуват повече от стигмата и дискриминацията, свързани с болестта, отколкото от самата болест**. Това пък на свой ред генерира дезадаптивно или рисково поведение – например омаловажаване или отричане на вероятността от инфектиране с ХИВ, дори отказ от предпазване, от страх, че това може да го „набеди“ като „рисков контингент“.

## 5. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Какво може да се направи в тази ситуация, за да се гарантира поне донякъде, адекватното отношение към хората, живеещи с ХИВ/СПИН и респективно – да се ограничи епидемията? Проведеното изследване показва, че знанието е мощен фактор за адекватно отношение и най-вече действия при оказването на медицинска помощ на хората, живеещи с ХИВ/СПИН. Проф. Аргирова: „И питам аз като знаят лекарите, че еди кое си лице, което е постъпило, е заразено с ХИВ, хепатит В или С, какво следва от това? Ще си сложат ръкавици? Ще работят внимателно? А иначе няма ли да си сложат ръкавици? И няма да работят внимателно, така ли? Просто е невероятно това, чудовищно!“ [2]. Проф. Аргирова продължава: „Има универсално правило в медицината и то гласи: „Всеки болен и всяка биологична течност я третирайте като заразена с ХИВ, хепатит В и хепатит С. Не е важно знаете или не. Всички трябва да работят с ръкавици.“ [2].

Изводът е, че не просто наличието на знание ще ликвидира автоматично стигмата и изолацията на хората, живеещи с ХИВ/СПИН. Посочените примери показват с болезнена яснота, че е необходимо да бъдат строго прилагани елементарни процедури и правила за безопасност от работещите в здравната сфера. От друга страна, дори когато такива норми съществуват, именно фактори като стереотипите и предразсъдъците блокират тяхното прилагане, създавайки опасност не само за личното си, но и за общественото здраве.

## ЛИТЕРАТУРА:

- [1] Буджева Р, Петкова К., 2014, „Лица зад маската – стигмата през погледа на хората живеещи с ХИВ/СПИН“, Печат: Колор Студио ЕООД, София, ISBN: 978-619-90071-4-3
- [2] OffNews, Александра Маркарян, 2015, проф. Аргирова: Пациент да признава, че има ХИВ? Това нарушава всичките му права, <http://offnews.bg/news/577265.html> <7.03.2015>
- [3] e-Vestnik, 2009, Светослава Банчева, Серопозитивни у нас умират не от СПИН, а заради отказ да ги лекуват от друго, <http://e-vestnik.bg/5538> , <7.03.2015>
- [4] NovaNews2015, Колко трудно е да те приеме лекар, ако си серопозитивен? <http://novanews.novatv.bg/news/view/2015/12/01/132099> , <7.03.2015>
- [5] НСИ, 2015, [www.nsi.bg](http://www.nsi.bg) , <9.03.2015>
- [6] Brewer 1999: Brewer, M. B. The psychology of prejudice: Ingroup love or outgroup hate? Journal of Social Issues.

- [7] Munne 1989: Munne, F. Prejuicios, estereotipos y grupos sociales. In: J. Mayor & J.L. Pinillos. Tratado de Psicología General. Tomo 7: Creencias, actitudes y valores (pp. 315-363). Madrid: Alhambra
- [8] Elosua et al. 1994: Elosua, R., Candau, V. M., Llopis, C., Romera, C. Interculturalidad y cambio educativo. Hacia comportamientos no discriminatorios. Madrid: Narcea.
- [9] Димова, А, 2009. Арт-терапията в помощ на ХИВ-серопозитивни хора, дипломна работа.
- [10] Ashmore 1970: Ashmore, R. Prejudice: Causes and cures. In: B. E. Collins (Ed.). Social Psychology: Social influence, attitude change, group processes and prejudice.
- [11] European Commission, Public Health, [http://ec.europa.eu/health/ph\\_publication/eurobarometers\\_en.htm](http://ec.europa.eu/health/ph_publication/eurobarometers_en.htm) , <9.03.2015>
- [12] Зонтаг, С. 1999. СПИН и неговите метафори. Изд. Златорогъ.

## THE IMPLEMENTATION OF COMMUNICATIVE LANGUAGE TEACHING (CLT) IN AN EFL CONTEXT: A CASE STUDY OF LEARNERS' ATTITUDES AND PERCEPTIONS

**Ekrem Eroz, PhD**

International Burch University ekremeroz@gmail.com

**Azamat A. Akbarov, Ph.D**

International Burch University azamatakbar@yahoo.com

**Abstract:** This research study investigates the place of communicative language teaching in one of the capital Balkan cities in Sarajevo, in Bosnia by exploring attitudes and perceptions of Bosnian EFL students. A questionnaire survey was conducted to collect data from the target EFL learner groups. The findings of the survey revealed that Bosnian learners have positive views and attitudes toward communicative language teaching. According to Hymes (1972), the goal of language teaching is to improve the communicative competence of learners. That is why, educators should focus on the communication skills of learners rather than their grammar-based knowledge and being able to communicate effectively in the target language is the most important of all skills. However, some external factors, like exam system, high number of students in the classes, can be barriers to implement CLT effectively in different EFL contexts and they force teachers to use traditional methods in language teaching but this presumption is lower or almost unlikely in private education institutions thanks to the amenities. Supporting the view above, the results of survey also reported that EFL learners have favourable beliefs for the use of CLT in their classrooms and they believe that as a foreign language English learning is very important in their country and for their future careers.

**Keywords:** EFL (English as a Foreign Language), learner beliefs, communicative competence, CLT (communicative language teaching), English Language Teaching.

### Introduction

The language teaching methods are substantially needful for the purpose of learning and teaching in every language and CLT approach contrasts sharply with established traditions that emphasize learner knowledge of formal features. Hereby, communicative language teaching is an important theoretical model in the world of ELT and it is accepted and used by a number of educators as one of the most effective teaching approaches. Richard and Rodgers (1986) state the emergence of CLT occurred at the time when language teaching was looking for a change.

CLT was developed in the late 1970s and widely used and applied to ESL contexts. Britain, North America, Australia, New Zealand and other surrounding islands applied CLT in their ESL settings. In these contexts, English language learning does not take place in large class size which impedes pair and group works and on the contrary to traditional approaches, it usually shows up in small classes by welcoming and encouraging collaborative independent learning through pair and group works. Chang (2011) mentions that the main purpose of CLT is to develop learners' abilities to communicate in a second language context and it represents a change of focus in language teaching from linguistic structure to learners' need for developing communication skills.

To compensate for the limitations of the traditional language teaching methods, communicative language teaching (CLT) has been introduced in EFL settings to improve students' abilities to use English in real contexts (Littlewood, 2007). However, in some EFL settings, the theories and practices of CLT have come up against various challenges (Ellis, 1996; Li, 1998; Takanashi, 2004; Yu, 2001). In recent years, educators and especially language teachers in many countries, including Bosnia and Herzegovina, have been encouraged to adopt a method or can be said an approach known as CLT. It advocates the development of communicative competence as a primary goal by means of the extensive use of the foreign language as a means of communication during classroom sessions. Since the concept of CLT is a western idea, seemingly it might be inappropriate to other contexts. That is why it is significant to do a research on the attitudes and perceptions of high school learners towards CLT. Learners' views of learning cannot be ignored when there is a mismatch between the teachers' and learners' beliefs (Schulz, 1996).

Savignon (1997) emphasizes the importance of learner attitudes by explaining 'if all the variables in second language acquisition could be identified and many intricate patterns of interaction between learner and learning context, success in learning to use a second language most likely would be seen to depend on the attitudes (perceptions) of the learner. Most studies just investigate learners' attitudes and beliefs about language learning in general, only few of them focus on learner attitudes and beliefs about instructional practices in particular. That is why, Nunan (1993) discusses 'teachers should find out what their students think and feel about what and how they want to learn'.

Additionally, the extent to which communicative components in instructional practices are seen by students as



essential for language learning should be considered in making pedagogical decisions.

Competent English users are in great demand in Bosnia and Herzegovina, in Europe, where English serves as bridge between people from different cultures and countries as well as a communication tool for the exchange of knowledge and information in the areas of culture, technology and business etc. After the war, Ministry of Education gradually has made some changes in English education policy to raise and increase the learners' communicative competence in English and it has a pivotal role in language education in Bosnia and Herzegovina so far.

The present research investigated high school learners' beliefs, attitudes and perceptions of the classroom practices they had experienced in their EFL classes.

The specific research questions addressed in this research are:

1. What are Sarajevo College students' beliefs about English language learning generally?
2. What are Sarajevo College students' perceptions of the classroom practices they have experienced in their English lessons?
3. What are Sarajevo College students' attitudes toward such classroom practices?

## Method

### Participants

Sixty-seven high school students participated in this research and answered the questionnaire which aimed at reflecting their attitudes, perceptions and classroom practices towards CLT in the case of BH. The participants were 12<sup>th</sup> grade students studying in Sarajevo College in the capital of Bosnia and Herzegovina. In selecting the participants, a convenience sampling was employed as all contributors were from Sarajevo College.

### Instrument and procedures

A qualitative method was adopted to gather data from high school students. Actually, Savignon and Wang's (2003) questionnaire was applied to Bosnian context. The questionnaire, which has a total of 48 items, is divided into three parts (Appendix 1). In the first two parts, each involves eleven statements related to perceptions of classroom learning experiences. The first 5 statements relate to form focused (grammar-based) classroom practices but the pair 5 statements relate to meaning-based (communication-based) classroom practices. The last statements of the first part relate to students' attitudes toward error correction. The last adopted part of the questionnaire involves 28 statements that relate to students' beliefs about English learning.

Statements 1 to 11 are similar to the eleven statements in first parts of both questionnaires. Besides, statements 12 to 16 refer to beliefs about grammar-focused instruction, statements 17 to 19 concern students' beliefs about meaning-based instruction, statements 22 and 23 are related to pronunciation, Finally, the last three statements are concerned with learner perceptions of the interrelationship between language learning ability and intelligence. All the responses were scored on a Likert scale from 1 to 7 (1 coded as strongly disagree and 7 coded as strongly agree). The instructions and statements of learner questionnaire were translated into Bosnian and vetted by a Bosnian instructor of English for clarity and accuracy. To make certain of the comprehensibility of the questionnaire, it was administered to a test group of college students and then finalized according to their feedback. The data was interpreted as (1.00-2.19) = strongly disagree, (2.20-3.39) = disagree, (3.40-4.59) = neutral, (4.60-5.79) = agree, (5.80-7.00) = strongly agree.

## Results

Table 1 below presents Sarajevo College students' beliefs about English learning. According to gathered data, students have strong beliefs about practices that engaged students through communication (M = 5.88 / Strongly Agree). On the other hand, there is an agreement about error correction. Sarajevo College students agree that teachers should correct errors in class (M = 4.85 / Agree). As for pronunciation, the data reveals an agreement to consider pronunciation as a measure for being a good learner and good English speaker (Mean = 5.29 / Agree). Moreover, concerning students' attitudes toward English, the data presents strong beliefs that English learning is important for the people living in Bosnia and Herzegovina and English is needed to get a good job, and English education should begin in elementary school (M = 5.93 / Strongly Agree).

**Table 1, Beliefs About Learning English**

| Item                         | Mean              | Standard Deviation |
|------------------------------|-------------------|--------------------|
| Grammar-based: 1–5 and 12–16 | 3.62 <sup>N</sup> | 0.45               |

KNOWLEDGE WITHOUT BORDERS  
Eight International Scientific Conference (8-10.4.2016, Bulgaria)

|                                     |                    |              |
|-------------------------------------|--------------------|--------------|
| Communication-based: 6–10 and 17–19 | 5.88 <sup>SA</sup> | 0.29         |
| Error correction: 11, 20, 21        | 4.85 <sup>A</sup>  | 1.43         |
| Pronunciation 22, 23                | 5.29 <sup>A</sup>  | 0.61<br>0.22 |
| Attitude toward English: 24, 25, 28 | 5.93 <sup>SA</sup> |              |

n = 67 <sup>SD</sup> = strongly disagree <sup>N</sup> = neutral <sup>A</sup> = agree <sup>SA</sup> = strongly agree

Table 2 below presents Sarajevo College students' perceptions of the English language classroom instructions they had experienced in their English classes. The mean (2.69 / Disagree) of items one to five indicated that these experiences had not been form-based (grammar-based), i.e. teachers use Bosnian most of the times, and students rarely speak English. Communication was most commonly reported in the classroom activities. Although students reported that their English teachers corrected their errors in class, little correction placed (M = 4.65 / Agree).

**Table 2.** Perceptions of Classroom Practices

| Items  | Mean Standard Deviation |      |
|--|-------------------------|------|
| <b>1. Grammar-focused English teaching</b><br>Learning English means learning its grammar.                       | 3.31 D                  | 1.21 |
| <b>2. Sentence drilling and sentence repetition</b><br>Learning English through training sentences is efficient. | 2.83 D                  | 0.88 |
| <b>3. Bosnian used most of the time</b>  | 1.94 SD                 | 0.54 |
| <b>4. Most time spent on grammar rules explanation</b>   | 3.05 D                  | 0.91 |
| <b>5. Seldom needed to open my mouth</b>   | 2.34 D                  | 1.02 |
| Mean of Items 1 to 5   | 2.68 D                  | 0.92 |
| <b>6. Communication-based teaching practices</b>   | 5.01 A                  | 1.23 |
| <b>7. Many activities involving communication</b>  | 5.85 SA                 | 0.54 |
| <b>8. Communication-focused with grammar explained when Necessary</b>  | 4.48 A                  | 0.26 |
| <b>9. Trial-and-error attempts allowed</b>   | 5.56 A                  | 0.38 |
| <b>10. Atmosphere created for the use of English</b>   | 5.45 A                  | 0.77 |
| Mean of Items 6 to 10  | 5.27 A                  | 0.63 |
| <b>11. Teachers corrected my errors in class</b>   | 4.71 A                  | 1.52 |

n = 67 SD = strongly Disagree  
agree

N = neutral A = agree

SA = strongly

Table 3 below presents Sarajevo College students' attitudes towards the English language classroom practices students had experienced in English classrooms. The mean (2.39) of items 1 to 5 shows that Sarajevo College students' dislike grammar-based (form-based) instruction, English teachers use Bosnian most of the times and students seldom speak English in class, which they disliked. On the contrary, communication-based (meaning-based) practices (M = 5.99<sup>SA</sup>) were highly regarded as well as EFL teachers' correcting their errors in class (mean = 5.73<sup>SA</sup>).

Table 3. Attitude towards Perceived Classroom Practices

| Item  | Mean    | Standard Deviation |
|---|---------|--------------------|
| Form-based<br><b>1.</b> <i>Grammar-focused English teaching</i>                       | 2.88 D  | 0.84               |
| <b>2.</b> <i>Sentence drilling and sentence repetition</i>                            | 3.01 D  | 0.17               |
| <b>3.</b> <i>English used most of the time</i>  | 1.89SD  | 0.26               |
| <b>4.</b> <i>Most time spent on grammar rules explanation</i>                         | 2.51 D  | 0.27               |
| <i>Seldom needed to open my mouth</i>   | 1.73 SD |                    |
| Mean of Items 1 to 5  | 2.40 D  | 0.34               |
| <b>Communication-based</b><br><b>6.</b> <i>Communication-based teaching practices</i> | 6.02 SA | 0.41               |
| <b>7.</b> <i>Many activities involving communication</i>                              | 6.06 SA | 0.35               |
| <b>8.</b> <i>Communication-focused with grammar explained when necessary</i>          | 5.94 SA | 0.23               |
| <b>9.</b> <i>Trial-and-error attempts allowed</i>                                     | 5.77 A  | 0.40               |
| <b>10.</b> <i>Atmosphere created for the use of English</i>                           | 6.27 SA | 0.30               |
| Mean of Items 6 to 10   | 6.01 SA | 0.34               |
| Error correction<br><b>11.</b> <i>Teachers corrected my errors in class</i>           | 5.84 SA | 1.37               |

n = 67 SD = strongly disagree N = neutral A = agree SA = strongly agree

#### Discussion

In this section, the three research questions are sequentially answered as follows:

**1) What are Sarajevo College students' beliefs about English language learning?**

The findings for this research question report Sarajevo College students' strong beliefs about practices that engaged them in meaningful language production (communication based) as contrary to grammar-based (form-based) instructions. The results of the study revealed that students' beliefs about communication-based practices might have been affected by their classroom practices. It can be easily interpreted that Sarajevo College students were provided by their English teachers with a range of communicative tasks and activities which engaged them in meaningful language production.

With regard to error correction, there was an agreement that students refused to be corrected by their teachers in classroom and it can be inferred from the findings that EFL teachers shouldn't correct students' errors in the classroom. Students expressed an agreement with such statements as: 'I believe it is important to avoid making errors in the process of learning English', and 'Teachers should correct students' pronunciation or grammatical errors in class'. Although there was an agreement with these three statements, the mean of 4.85<sup>As</sup> which is just between neutral and agree, reports that the majority of students showed favorable attitudes towards making mistakes and error correction. It is clear from the table that many of the students were neutral and did not agree with the 3 statements towards error corrections.

Concerning pronunciation, Sarajevo College students regard pronunciation as a measure for being a good student or a good English speaker. Students showed their favorable attitudes towards such statements as 'A good language learner usually pronounces beautifully' and 'A person's good pronunciation usually indicates good English'. Finally, the findings revealed a strong belief that learning English is important for Bosnian people, English is useful for getting a job, and that English education should begin earlier. It is clear that students are aware of the importance of English in their country in this global world.

**2) What are Sarajevo College students' perceptions of the classroom practices they have experienced?**

According to data gathered for the second research question, it is clear that English language teaching was perceived to be communication-based (meaning-based). Furthermore, almost all students stated having experienced a communicative approach in their EFL classrooms. These findings are consistent with the students' strong beliefs about practices that engaged them in communication-based instructions. It is obvious that their strong perceptions derive from their steady and strong beliefs. Additionally, students' high perceptions of communication-based instruction must have been affected by communicative classroom atmosphere they have experienced. Games, role-plays, presentations, pair and group work activities are important to negotiate meaning. Grammar structures were thought to be introduced when the need arose.

**3) What are Sarajevo College students' attitudes towards classroom practices?**

The results for the third research question revealed that teaching practices were communication-based, when many activities involved communication, grammar was explained when necessary during communication-focused (meaning-based) activities, and when the classroom atmosphere allowed for the use of English. Sarajevo College students' attitudes were consistent with their perceptions and beliefs. Even if there was little error correction in the EFL classroom, Bosnian students preferred to have their errors in speaking, pronunciation and grammar corrected. The results are consistent with the data found in the group of Taiwan English language teacher educators reported in Wang (2002).

**Conclusions**

The findings of this study reveal that Sarajevo college students hold beliefs which are consistent with different methodological orientations to learning English language and had strong beliefs in the influence on their high perceptions of the meaning-based practices in their classroom. These findings reveal that teachers should take advantage of these strong realistic beliefs, perceptions and favorable attitudes to create learning surroundings useful for developing learners' communicative competence. All in all, teaching for communicative competence appears to be the appropriate guiding principle of English pedagogy in such settings as Bosnia and Herzegovina where learners and the society as a whole expect and value communicative skills. It can be concluded that students may have experienced communication-based instruction in their school and that oral communication is the major goal of English education in Sarajevo College. Finally, students' highly regard classroom practices that encourage te EFL learners to use the target language communicatively.

**References**

- [1] Chang M. (2011). EFL teachers' attitudes toward communicative language teaching in
- [2] Taiwanese college. *Asian EFL Journal Professional Teaching Articles*. 53: 17-34.
- [3] Littlewood, W. (2007). Communicative and task-based language teaching in East Asian classrooms. *Language Teaching*, 40, 243-249.

- [4] Takanashi, Y. (2004). TEFL and communication styles in Japanese culture. *Language, Culture and Curriculum*, 17(1), 1-14.
- [5] Ellis, G. (1996). How culturally appropriate is the communicative approach? *ELT Journal*, 50(3), 213-218.
- [6] Li, D. (1998). It's always more difficult than you plan and imagine: Teachers' perceived difficulties in introducing the communicative approach in South Korea. *TESOL Quarterly*, 32(4), 677-703.
- [7] Yu, L. (2001). Communicative language teaching in China: Progress and resistance. *TESOL Quarterly*, 35(1), 194-179.
- [8] Richards, J. C., & Rodgers, T. S. (1986). *Approaches and methods in language teaching*. Cambridge: Cambridge University Press.
- [9] Schulz, R. A. (1996). Focus on form in the foreign language classroom: Students' a teachers' views on error correction and the role of grammar. *Foreign Language Annals*, 29(3), 333-364.
- [10] Savignon, S. J. (1997). *Communicative competence: Theory and classroom practice*. 2nd edition. New York: McGraw- Hill.
- [11] Nunan, David (1993). From learning-centeredness to learner-centeredness. *Applied language Learning*. 4: 1-18.
- [12] Wang, Chaochang (2002). Innovative teaching in EFL contexts: The case of Taiwan. 131-153. New Haven: Yale University Press.

## ART CLASSES FOR 21st CENTURY

**Vojislav Ilic**

Elementary school "Milutin i Draginja Todorovic" – Kragujevac, Republic of Serbia

[vilicdva@gmail.com](mailto:vilicdva@gmail.com)

**Andrijana Siki-Erski**

Elementary school "Jovan Ristic" – Belgrade-Borca, Republic of Serbia

[andrijana.siki@gmail.com](mailto:andrijana.siki@gmail.com)

**Abstract:** Digital technology has turned one of the most important change in education since the invention of printing: students are expected to think and communicate as well as artists and designers to create multimedia products. The ubiquity of electronic and digital communication have significantly contributed to the creation of civilization of the image, which visually re-takes precedence over the verbal, the civilization in which we buried a host of different images from television, film, computers, tablets, mobile phones, etc. Visual arts, visual culture are important in our education system today needs to consider it viewed as an area of literacy, not only as a subject area. This is the primary form of communication in the modern world, and it should be imbued with all subject areas, just as is the case with other forms of literacy. Art has become one of the four vertices of literacy, as important as the original three - reading, writing and arithmetic. It has become important in school because it is so important in the world of work. Jobs worldwide multimedia accepted as the primary form of communication, as well as the international language of the Internet. In order for students to be successful in school and work, as well as their community and their private life, they will require artistic and design skills required by the digital age. Using digital technology in teaching art is a new area of experience for both the students and for teachers. Modern information and communication technologies offer students access to a wide range of processes and tools, a time range of knowledge, skills, skills that students develop and adopt becomes wider and more diverse.

**Keywords:** digital technologies, computers, students, teaching art culture

## НАСТАВА ЛИКОВНЕ КУЛТУРЕ ЗА 21. ВЕК

**Војислав Илић**

ОШ „Милутин и Драгиња Тодоровић“, Крагујевац, Република Србија [vilicdva@gmail.com](mailto:vilicdva@gmail.com)

**Анријана Шикл-Ерски**

ОШ „Јован Ристић“, Борча-Београд, Република Србија [andrijana.siki@gmail.com](mailto:andrijana.siki@gmail.com)

**Резиме:** Дигитална технологија покренула је једну од најважнијих промена у образовању од проналаска штампарије: од ученика се очекује да мисле и комуницирају као уметници и дизајнери како би стварали мултимедијске продукте. Свеprisутност електронских и дигиталних комуникација, битно су допринеле стварању цивилизацији слике, у којој визуелно поново преузима примат над вербалним, цивилизације у којој смо засути мноштвом различитих слика са телевизије, филма, рачунара, таблета мобилних телефона итд. Визуелна уметност, визуелна култура су важни у нашем образовном систему, данас треба да на то гледамо гледамо и као подручје писмености, а не само као предметну област. То је примарни вид комуникације у савременом свету и њоме се требају прожети све предметне области, баш као што је случај и са осталим видовима писмености. Уметност је постала једно од четири темена писмености, важно као и три првобитна – читање, писање и рачунање. Постала је важна у школи зато што је толико важна у свету рада. Послови широм света прихватили су мултимедију као примарни вид комуникације, као и међународни језик интернета. Да би ученици били успешни у школи и послу, као и у својој заједници и своје приватном животу, биће им потребна уметничка и дизајнерска умећа које захтева дигитално доба. Коришћење дигиталних технологија у настави ликовне културе је нова област искуства како за ученике, тако и за наставнике. Савремене информационо-комуникационе технологије пружају ученицима приступ широком спектру процеса и алата, а тиме спектар знања, вештина, умећа које ученици развијају и усвајају постаје шири и разноврснији.

**Кључне речи:** Дигиталне технологије, рачунари, ученици, настава ликовне културе

### 1. УВОД

Информационе и комуникационе технологије (ИКТ) су постале саставни део наших живота. Оне су промениле наше друштвене навике и мењају нашу перцепцију себе и света око нас - утичу на људско понашање. Уметност ради исто, чак и више, јер може да обезбеди неочекиване представе света и тиме провоцира нове увиде. Искоришћавањем нових медијских ресурса, ученици могу да прошире своју креативност кроз дигитално симулиране информације. Флексибилност дигиталних података је оно што чини нове медије од виталног значаја за наставу ликовне културе. Коришћењем аутоматизованих

медјјских алата и графичког софтвера, ученици могу брзо видети резултате својих идеја. Применом ИКТ минимизира се количина рада у стварању визуелне информације, тако да ће ученицима остати више времена за креативност, сарадњу, истраживања и процене.

Нагли развитак нових изражајних средстава за споразумевање, откриће нових медија, допринели су да ликовно, односно визуелно изражавање и споразумевање добије у нашем веку сасвим нове облике и димензије. Због међусобног прожимања, надопуњавања и заједничког деловања свих ових области у том развоју дошло је, разумљиво, до обогаћивања изражајних могућности. Визуелне комуникације, као незаменљиви медиј за споразумевање и изражавање, постале су саставни део нашег свакодневног живота, јер надопуњавају и убрзавају лингвистички начин споразумевања, а поседују могућност да изразе и оне односе и вредности у просторним координатама које жива или писана реч никада неће моћи да изрази. ИК технологија је постала незаменљив алат у многим професијама, па тако и у уметничким. Рад у било којој грани примењене уметности је незамислив без рачунара: архитектура, ентеријер, графички дизајн, мулти-медјјски дизајн, индустријски дизајн, рекламирање само су неки послови који укључују дводимензионалне и тродимензионалне технике обликовања уз помоћ рачунара. У класичним ликовним дисциплинама, сликарство, графика, цртеж и скулптура ИКТ могу директно бити укључене у процес стварања ликовног дела или индиректно. Дигитална технологија покренула је једну од најважнијих промена у образовању од проналаска штампарије: од ученика се очекује да мисле и комуницирају као уметници и дизајнери како би стварали мултимедјјске продукте. Уметност је постала једно од четири темена писмености, важно као и три првобитна – читање, писање и рачунање. Постала је важна у школи зато што је толико важна у свету рада. Послови широм света прихватили су мултимедјју као примарни вид комуникације, као и међународни језик интернета. Да би ученици били успешни у школи и послу, као и у својој заједници и своме приватном животу, биће им потребна уметничка и дизајнерска умећа која захтева дигитално доба.

## 2. ПРЕПОЗНАВАЊЕ МОГУЋНОСТИ ИКТ ЗА НАСТАВУ ЛИКОВНЕ КУЛТУРЕ

Наставници ликовне културе су кроз историју покушавали да разумеју и овладају алатима и медијима свог заната и то знање да пренесу својим ученицима. Данас се та иста жеља може видети кроз тежњу наставника да интегришу традиционалне и савремене медије у своју наставу. Са друге стране ученици не долазе у школу као празне странице папира по којима наставници пишу, они долазе са богатим искуством које се може користити у настави. Њихова искуства у коришћењу ИКТ ван школе су велика и треба их узети у обзир при планирању и извођењу наставе (Илић, 2009).

Потенцијал ИКТ-а за наставу ликовне културе препознат још 1980-их, када је Кроу (Crowe, 1988) коментарисао да ИКТ могу помоћи у истраживању проблема дизајна, побољшати доношење одлука и обезбедити нове могућности за учење. „За наставу ликовне културе долазе невероватно узбудљива времена нуде нове могућности применом ИКТ-а“ (Long, 2001: 262)<sup>179</sup>. Наставници ликовне културе, и сви који су били заинтересовани за интергацију ИКТ у наставу, почели су да размишљају о примени рачунара у настави ликовне културе у време када су се рачунари почели користити у уметности, заправо када је било омогућено да рачунари могу приказати велики број боја у квалитетној резолуцији. Овоме је допринело развијање графичког корисничког интерфејса и уметничког софтвера. Оваквој ситуацији је допринео и пад цена рачунара на тржишту (Gregory, 2009). Брз напредак ИКТ-а је понудио значајне могућности коришћења у настави ликовне културе, интерактивно и динамично учење са доступношћу глобалних ресурса.

Немачко удружење наставника ликовне културе је 2001. год препознало потенцијал ИКТ-а за коришћење у настави ликовне културе и објавило документ „Дигитални медији у учењу уметности“ у коме се између осталог каже: „Комуникације у информационом друштву обављају се уз помоћ дигитално генерисаних слика. Ова чињеница ставља школу пред нове захтеве, а првенствено наставу ликовне културе која је једини предмет који се експлицитно бави стварањем и разумевањем визуелних порука, што је ставља на посебно место међу наставним предметима.“ (BDK, 2001: 2)<sup>180</sup>. Осим повишење креативности, критичког размишљања и вештине ученика, јединственост ИКТ ће проширити наставу ликовне културе кроз решавање реалних проблема и сараднички рад. (Loveless, 2003). Николај Селиванов<sup>181</sup> изнео је закључке на основу својих истраживања да се ИКТ могу користити у настави уметности различито у зависности од врсте активности. Мултимедијалност ИКТ-а омогућава свеобухватан утицај на корисника; ИКТ поседује изражајне могућности различитих средстава

---

<sup>179</sup> Long, Steve (2001). *Multimedia in the art curriculum: Crossing boundaries*. Journal of Art and Design Education, 20(3), 255-263

<sup>180</sup> BDK, Bund Deutscher Kunststzerzieher (2001): *Digitale Medien und Kunstunterricht*

<sup>181</sup> Селиванов, Николай (2004): *Education, art and ICTs: integration for the development of one's personality*, ПТЕ, Moscow,

укључујући и илузију тродимензионалности, омогућавају стварање илузије покрета, као и креирање и виртуелно моделовање; ИКТ омогућују интерактивност укључујући и дигитализовани видео, анимиране објекте и филмове; ИКТ обезбеђује нелинеарну интеракцију између корисника и интерактивних елемената; ИКТ омогућавају различите моделе комуникација међу корисницима; ИКТ пружају корисницима могућност користе информације сопственим темпом уз личну мотивацију. Селиванов посебно истиче мултимедијалност ИКТ, софтвер за 3Д анимацију и виртуелну реалност, интерактивну могућност укључујући и базе података, видеоконференције, комуникацију међу корисницима и могућност истраживања интернета. (Селиванов 2004). Георг Пез и Михаел Шахт скренули су пажњу на пројекат „Мултисензуално учење уметности укључивањем рачунарских технологија“ (нем. *Multisensueller Kunstunterricht unter Einbeziehung der Computertechnologie- MuSe-Computer*) које је имало за циљ стварање ситуација за повећање креативног понашања уз помоћ ИКТ-а. Главно питање је било: „Како можемо интегрисати рачунаре и њихове компоненте у наставу уметности кроз више мултисензуалних обликованих процеса између стварности и дигиталног света.“ (Peez и Schacht<sup>182</sup>, 2004: 1) Они сматрају да су креативне вештине потребне за живот у данашњем свакодневном раду, као једна од тзв. кључних квалификација у свим секторима живота, иако развој креативности може бити интегрисан у све школске предмете, настава ликовне културе је централно место за креативно понашање.

Пројект *MuSe-Computer* је, истиче се у закључку, да се из анализе података уочавају три аспекта: Први, да рачунари повећавају могућности за експериментисање и подстичу могућности за истраживање и истраживачки став ученика.; Други, да се постиже тимски оријентисан рад у малим групама који је довео до интензивне комуникације која је имала стимулативно дејство у личним доприносима; Трећи, да се комбинацијом коришћења аналогних и дигиталних медија омогућава ученицима да искористе различите могућности медија, узимајући најбоље од оба, кроз истраживање и тако дођу до резултата. Коришћење рачунара и ИКТ уопште, у овом пројекту је показало да рачунари не треба да замене традиционалне ликовне медије већ да се могу успешно користити у комбинацији са традиционалним медијима (Peez и Schacht, 2004). Уметнички Савет Енглеске (енг. *Arts Council England*) преко свеобухватног циља наглашава пет стратешких приоритета, у којима се могу предвидети потенцијални доприноси ИКТ-а: експериментисање са новим технологијама, промоција нових уметничких форми у сарадњи са савременим технологијама, поштовање индивидуалности, деца и млади у целоживотном учењу, презентација стваралаштва помоћу електронских медија. Поред тога технологија омогућава успостављање заједничке праксе и кооперативног учења са комуникацијом не само између ученика и наставника, већ и између ученика из различитих школа, земаља или култура, а са могућношћу повезивања са уметницима из целог света.

### 3. КАРАКТЕРИСТИКЕ КОРИШЋЕЊА ИКТ У НАСТАВИ ЛИКОВНЕ КУЛТУРЕ

Рачунари поседују карактеристике које се разликују од других ликовних медија, те карактеристике одређују начин размишљања корисника, приступ проблему и начин решавања задатка. Жолт Гиенеш наводи неке од карактеристика рачунара у настави ликовне културе: употребом рачунарског софтвера могу се направити безбројне копије радова без губитка квалитета, може се пуно експериментисати са идејама, лако се долази до варијација радова а дела могу бити сачувана и аутоматски у различитим стањима, а многи програми имају аутоматизације корака са различитим ефектима. За разлику од аналогних медија, додавање или одузимање елемената не представља проблем а рад може бити повећан или смањен. Различите варијације дела се могу сагледати истовремено. Од свих варијација рада могу се одабрати најбоље а остале обрисати у тренутку. Доступна је цела историја стварања рада (Guynes, 2002). Карактеристике савремених медија и ИКТ су: приступачност, брзина постизања резултата, могући велики број варијација, комуникација и сарадња, мултимодалност и нелинеарност, неизвесност и непосредност. (Conole и Dyke<sup>183</sup>, 2004:4). Карактеристике ИКТ у настави ликовне културе констатовано је Џонатан Матјус: блиске су ученицима, једноставне за употребу, разноврсне, атрактивне, оне су креативни алат, а у процесу стварања уметничког рада могу дати и велики број варијација. ИКТ доносе препознатљив допринос активностима, омогућавају корисницима да раде ствари које не моге да се ураде ефикасно, или уопште, коришћењем традиционалних алата у уметности. Овај потенцијал које обухватају: интерактивност, могућност, велики избор, брзина и аутоматске функције су значајан елемент способности ИКТ-а и омогућавају ученицима и наставницима да их користе у учењу и процесу стварања ликовног дела када је то прикладно. Приликом разматрања ИКТ-а и њихов утицај на наставу и учење у

---

<sup>182</sup> Peez, Georg; Schacht, Michael (2004): *Computereinsatz im Kunstunterricht, Ergebnisse empirischer Bildungsforschung*

<sup>183</sup> Conole, Grainne; Dyke Martin (2004): *What are the affordances of information and communication technologies?* ALT-J, Research in Learning Technology; Vol. 12, No. 2, June 2004



настави ликовне културе, важно је дефинисати природу тих медија, како би се боље искористили њихови ресурси. Коришћење ИКТ-а у настави ликовне културе захтева специфична знања у коришћењу различитог софтвера. На почетку ученици (често и наставници), нису најбољи корисници већ више истражују могућности. Током времена, како ученици стичу више самопоуздања у коришћењу ИКТ, постају све мање свесни софтвера а све више су концентрисани на свој рад и размишљање о свом раду. Временом ученици проналазе и начине да прилагоде савремене медије сопственим креативним намерама. (Massart, 2004)

### 3. ФАЗЕ У КОРИШЋЕЊУ ИКТ У НАСТАВИ ЛИКОВНЕ КУЛТУРЕ

У почетку, када наставници покушавају да користе нове медије у учионици, може се јавити осећај несигурности. Постоји пет фаза наставне еволуције кроз које се пролази при интеграцији ИКТ у наставу ликовне културе. Ове фазе укључују: увод, усвајање, адаптација (одобравање), присвајање, и проналазак. (Sandholtz, Ringstaff и Dwyer<sup>184</sup>, 1997)

**Фаза увода** је време како узбуђења, тако и збуњености за неискусне наставнике и ученике. Атрактивност које доносе, у почетку коришћења, ИКТ у наставу ликовне културе могу резултирати великом количином интересантних радова али само за кориснике. Заправо у тој фази сви актери, и ученици и наставници, покушавају да разумеју могућности савремених технологија и истражују их. Данас ученици а и наставници долазе у школу са богатим искуством у коришћењу ИКТ-а и то може битно утицати на ову фазу која је онда максимално минимализована. Неискуство је главна карактеристика ове фазе, иако данас ученици имају искуства у коришћењу ИКТ, то не значи да владају специфичним софтверима који би се користили у настави ликовне културе. У овој фази карактеристично је што наставници а и ученици треба да се навикну на свакодневне проблеме са ИКТ-а, инсталирање софтвера, одржавање мреже и рачунарских периферија и ситне али и велике проблеме са хардвером. Наставник има још проблема, а то су набавка хардвера и набавка и одабирање софтвера који претходи уопште коришћењу у настави. Наставник треба и да направи план распореда опреме и рачунара у својој учионици. Чен (Chen<sup>185</sup>) наводи да се већина наставника ликовне културе и њихових ученика суочавају са различитим изазовима када користе ИКТ-а. Многи не знају како да користе савремену технологију у настави, али чак и када не науче да је користе, они настављају да се труде да их интегришу на смислен начин у настави. Недостатак знања и вештина може довести до тога да они страхују од употребе компјутерске технологије у настави.

**Фаза усвајања**, у овој фази наставници и ученици савладавају коришћење специфичног софтвера и уопште медијске писмености. Да би наставници и ученици могли да успешно користите алате које доносе ИКТ-е, они прво морају да науче њихове могућности, а у овој фази управо то може представљати проблем. Специфичан софтвер, који у доста случајева може бити скуп, ученици углавном не користе код куће, па је потребно доста времена да га савладају у школи. Једна од заједничких особина, скоро свих наставника, у овој фази још увек неразумеваше свих предности ИКТ-а у настави. Карактеристика ове фазе је стицање искуства у коришћењу ИКТ и учење специфичног софтвера за коришћење у настави ликовне културе.

**У фази адаптације** многи проблеми из прве две фазе могу још увек бити присутни, међутим и ученици и наставници имају већ довољно искуства и стекли су довољно самопоуздања у коришћењу ИКТ-а, тако да се ови проблеми могу предвидети или их брзо решавају. Признајући квалитете нових медија, наставник ликовне културе почиње да прихвата повећан ниво интелектуалне слободе које ученици испољавају када су концентрисани на рад. Традиционалне методе наставе, као што је учење засновано на предавањима и даље могу бити заступљени у великом делу наставе. Карактеристично за ову фазу је промена у ставу ученика и наставника према могућностима и предностима које пружају ИКТ у настави.

**Фаза присвајања** је прекретница за наставнике, то је крај напора да дигитализују своју традиционалну праксу. Ученици владају медијском писменошћу и рачунари постају оруђе ума. Комбиновање традиционалних и савремених медија су могућности ове фазе, коришћење рачунарских улазно-излазних уређаја, скенера и штампача, истраживања интернета и комбиновање различитих медија могу резултирати бескрајним бројем радова.

**У фази проналазка** наставник проналази алтернативне моделе учења са савременим медијима. Према Сандхотцу, Рингстафу и Двајеру „наставник може размотрити сарадњу са другим наставним

---

<sup>184</sup> Sandholtz, Judith; Ringstaff, Cathy; Dwyer C. David (1997): *Teaching with Technology: Creating Student-Centered Classrooms*. New York: Teachers Collage Press

<sup>185</sup> Chen, Hsiao-Ping (2009): *How to: Use Multimedia in Developing a Digital Portfolio in Visual Arts Classroom*.

Research, Reflections and Innovations in Integrating ICT in Education 2009, str 1323-1325

предметима, или другим школама. Ученици могу сарађивати са ученицима из других школа на истом задатку или пројекту“ (Sandholtz, Ringstaff и Dwyer, <sup>186</sup>1997:44) . Ова фаза не представља завршетак процеса јер свакодневно развијање и унапређивање ИКТ-е отвара нове могућности које отвара нове могућности њиховог коришћења у настави. Прихватање ИКТ-а у настави ликовне културе, за учење и стварање ликовних радова, подразумева посвећивање промени и сталном осавремењивању наставног процеса.

#### 4. ЗАКЉУЧАК

Улога наставе ликовне културе није само да олакша развој вештина у уметности и дизајну, већ да обезбеди контекст за помоћ ученицима да конструишу значење из овог низа визуелних информација. Коришћење рачунара је интересантно, али је и изазов разумевања широког спектра апликација које су на располагању. Стога је битно да деца уче вештине у коришћењу и управљању рачунарима и креативно истражују спектар софтверских алата у циљу разумевања својих вредности у многоне на исти начин као што смо се научили коришћењем традиционалних алата и медија. То ће им омогућити да изаберу најприкладније алате у будућности. Коришћење ИКТ у настави ликовне културе је нова област искуства и за ученике и наставнике. ИКТ пружа ученицима приступ широком спектру процеса и алата. Употребом ИКТ-а проширују сазнајна и изражајна средства у настави ликовне културе. Савремене технологије не замењују традиционалне ликовне медије оне проширују могућности уметничког изражавања, комуникацију и перцепцију. Увођење ИКТ технологија у наставу ликовне културе не значи одбацивање традиционалних ликовних медија, већ се повећавају могућности за учење и подучавање, презентацију и стварање ликовних радова и радова визуелних уметности. Може се говорити и о повећању избора у настави, повећању избора средстава за учење и стварање, а на крају и о повећању индивидуализације у настави. Настава ликовне културе треба да припреми ученике за пун и продуктиван живот у *high-tech* окружењу да буду спремни да истражују непознато; да експериментишу идејама, креативно мисле и истражују; критички сагледавају визуелне поруке; буду спремни за комуникацију и сарадњу признајући успех или неуспех.

#### 5. ЛИТЕРАТУРА

- [1] Илић, Војислав (2009): *Савремени медији за изражавање у настави ликовне културе*, Зборник *Иновације у основношколском образовању – вредновање*, Београд, стр. 598-607;
- [2] Селиванов, Николай (2004): *Education, art and ICTs: integration for the development of one's personality*. Expert meeting, 12–13 May 2003, ПТЕ, Moscow, <http://iite.unesco.org/pics/publications/en/files/3214631.pdf>
- [3] BDK, Bund Deutscher Kunsterzieher (2001): *Digitale Medien und Kunstunterricht* <http://www.bdk-online.info/blog/data/2004/02/Digitale-Medien-im-Kunstunterricht.pdf>
- [4] Brown, Ian (2002): *New radicalism for art education: Embracing change*. Australian Art Education, v.25, no.1, 2002, p.62-64 (ISSN: 1032-1942).
- [5] Conole, Grainne; Dyke Martin (2004): *What are the affordances of information and communication technologies?* ALT-J, Research in Learning Technology; Vol. 12, No. 2, June 2004 <http://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ821518.pdf>
- [6] Chen, Hsiao-Ping (2009): *How to: Use Multimedia in Developing a Digital Portfolio in Visual Arts Classroom*. Research, Reflections and Innovations in Integrating ICT in Education 2009, str 1323-1325 [http://pdf.aminer.org/000/566/802/using\\_multimedia\\_to\\_emphasize\\_the\\_development\\_of\\_professional\\_abilities.pdf](http://pdf.aminer.org/000/566/802/using_multimedia_to_emphasize_the_development_of_professional_abilities.pdf)
- [7] Crowe, Bruce (1988): *Computers in secondary school art curriculum: Painting a picture of effective teaching*. „Annual meeting of the Mid-South Educational Research Association“, Lexington. ERIC Number: ED305897, Record Type: RIE, Publication Date: 1988, Pages: 9 <http://www.ebscohost.com/schools>
- [8] Gregory, C. Diane (2009): *Boxes with Fire: Wisely Integrating Learning Technologies in the Art Classroom*. Art Education, 62(3), 47-54. <http://connection.ebscohost.com/c/essays/38707301/boxes-fires-wisely-integrating-learning-technologies-art-classroom>
- [9] Gyenes, Zsolt (2002): *ICT in art education*; Neothemi, Cultural Heritage and ICT at a Glance, Helsinki, <http://www.edu.helsinki.fi/tt/neothemi/neothemi.pdf> Стр 33-41
- [10] Long, Steve (2001). *Multimedia in the art curriculum: Crossing boundaries*. Journal of Art and Design Education, 20(3), 255-263. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1468-5949.00274>

---

<sup>186</sup> Ибидем реф.11

- [11] Loveless, Avril (2003): *Making a Difference? An Evaluation of Professional Knowledge and Pedagogy in Art and ICT*. Journal of Art and Design Education, 2(2), 145-154. [http://www.researchgate.net/publication/229800689\\_Making\\_a\\_Difference\\_An\\_Evaluation\\_of\\_Professional\\_Knowledge\\_and\\_Pedagogy\\_in\\_Art\\_and\\_ICT](http://www.researchgate.net/publication/229800689_Making_a_Difference_An_Evaluation_of_Professional_Knowledge_and_Pedagogy_in_Art_and_ICT)
- [12] Loveless, Avril (2005): *ICT and Arts Education - for Art's Sake?* <http://site.aace.org/pubs/foresite/ArtEducation.pdf>
- [13] Massart, Massachusetts college of art and design (2004): *New Media in the Art Classroom* <http://babel.massart.edu/>
- [14] NAEA, National Art Education Association (2010): *21st Century Skills Map for the arts*. [http://www.arteducators.org/research/21st\\_Century\\_Skills\\_Arts\\_Map.pdf](http://www.arteducators.org/research/21st_Century_Skills_Arts_Map.pdf)
- [15] NSEAD, Nacional Society for Education in Art and Design (2009): *E-learning and Virtual Learning Environments*. <http://www.nsead.org/ict/about/about13.aspx>
- [16] Peez, Georg; Schacht, Michael (2004): *Computereinsatz im Kunstunterricht, Ergebnisse empirischer Bildungsforschung*. <http://www.georgpeez.de/texte/museergeb.htm>
- [17] Phelps, Renata; Maddison, Carrie (2008): *ICT in the secondary visual arts classroom: A study of teachers' values, attitudes and beliefs*. Australasian Journal of Educational Technology, 08, 24(1), 1-14 <http://www.ascilite.org.au/ajet/ajet24/phelps.html>
- [18] Ringstaff, Cathy; Sandholtz, Judith; Dwyer C. David (1997): *Trading places: When teachers utilize student expertise in technology-intensive classrooms*. <http://www.apple.com/euro/pdfs/acotlibrary/rpt15.pdf>
- [19] Sandholtz, Judith; Ringstaff, Cathy; Dwyer C. David (1997): *Teaching with Technology: Creating Student-Centered Classrooms*. New York: Teachers Collage Press
- [20] Todorović, Aleksandar Luj (2009): *Umetnost i tehnologije komunikacija*. Beograd: Clio

**FACTORIAL STRUCTURE OF CROUCH&RITCHIE MODEL OF DESTINATION  
COMPETITIVENESS ADAPTED AND APPLIED TO THE SPORT TOURIST WITH  
DEFFERENT SOCIODEMOGRAPHIC FEATURES IN THE REPUBLIC OF  
MACEDONIA**

**Liza C. Pantekovska, PhD**

FON University, Faculty for Sports Management – Skopje, R. Macedonia  
liza.chakareska@fon.edu.mk

**Abstract:** The heterogeneity of tourism needs imposed broad multi-disciplinary creation of tourism products. Keeping the pace with the heightened global tourism competitiveness involves activation of a series of measures that the existing resource potential of the destination efficiently and effectively managed. The model of destination competitiveness Crouch & Ritchie covers a wide range of segmented variables into factors and is widely dispersive.

The analysis of volume, dynamics and structure of the tourist turnover in the Republic of Macedonia for the last 5 years refers primarily to the increase in international tourist arrivals as a primary result of implementation of the new tourism policy. In events of internal political crisis that changes into specific segments and institutional, on the one hand, and the other external, through the refugee crisis and frequent terrorist attacks, a reassessment of destination competitiveness seen through tourist eyes is necessary.

A Crouch & Ritchie questionnaire, with 8 independent and 15 dependent variables assessed with Likert scale of 1 to 5 was adapted and applied on 150 respondents - tourists with different socio-demographic features, users of sports - recreational services. With application of factor analysis, latent structure of destination competitiveness is determined, which in varimax transformation of the orthogonal projections of significant principal components, two factors were isolated defined as a **factor of destination marketing and management and a factor of accommodation – hospitality services**. Highest factorial validity to the first factor showed variable security/safety of the destination and to the second factor the variables gastronomic offer and the ratio of cost and value. Findings should be used by the tourism policy makers in order to understand the tourism needs and their validity for creation to the new products offered among this global vigorous concurrency.

**Keywords:** destination competitiveness, factor structure, Crouch & Ritchie model, Republic of Macedonia.

**ФАКТОРСКА СТРУКТУРА НА МОДЕЛОТ НА КРОУЧ И РИЧИ ЗА  
ДЕСТИНАЦИСКА КОМПЕТИТИВНОСТ АДАПТИРАН И ПРИМЕНЕТ КАЈ  
СПОРТСКИ ТУРИСТИ СО РАЗЛИЧНИ СОЦИОДЕМОГРАФСКИ  
КАРАКТЕРИСТИКИ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА**

**Доц. д-р Лиза Пантековска**

ФОН Универзитет, Факултет за спортски менаџмент – Скопје, Р. Македонија  
liza.chakareska@fon.edu.mk

**Резиме:** Хетерогеноста на туристичките потреби наметнаа широка мултидисциплинарност во креирањето на туристичките производи. Одржувањето на чекорот со изострената глобална туристичка конкурентност подразбира активирање на низа мерки со кои постоечките ресурсни потенцијали на дестинацијата ефикасно и ефективно ќе се управуваат. Моделот на дестинациска конкурентност на Кроуч и Ричи опфаќа широк спектар на варијабли сегментирани во фактори и истиот е широко дисперзивен.

Анализата на обемот, динамиката и структурата на туристичкиот промет во Република Македонија последните 5 години упатува првенствено на пораст на меѓународните туристички доаѓања што е и резултат на нови имплементирани туристички политики. Во услови на внатрешна политичка криза, од една страна и надворешна, од друга страна, преку лицето на бегалската криза и фреквентни терористички напади, преиспитувањето на дестинациската конкурентност гледана преку туристичкото око е неопходна.

На примерок од 150 испитаници – туристи во општина Струга, со различни социодемографски карактеристики, корисници на спортско – рекреативни услуги, применет е адаптиран Кроуч и Ричи прашалник со 8 независни и 15 зависни варијабли оценет со ликертова скала од 1 до 5. Со примена на факторска анализа утврдена е латентната структура на дестинациската конкурентност, при што по варимакс трансформацијата на ортогонални проекции на значајните главни компоненти изолирани се два фактори дефинирани како **фактор на дестинациски маркетинг и менаџмент и фактор на**

**сместувачко – угостителски услуги.** Факторски најголема валидност покажаа варијаблите безбедност на дестинацијата кон првиот фактор, односно, гастрономска понуда и сооднос на цена и услуга кон вториот фактор. Вака добиените сознанија треба да им послужат на сите креатори на туристичката политика во разбирањето на туристичките потреби и нивната вредност, со цел производот кој го создаваат да биде конкурентен на изострениот глобален туристички пазар.

**Клучни зборови:** дестинациска конкурентност, факторска структура, Кроуч и Ричи модел, Република Македонија

## 1. ВОВЕД

Хетерогеноста на туристичките потреби наметнаа широка мултидисциплинарност во креирањето на туристичките производи. Одржувањето на чекорот со изострениот глобален туристички конкурентност подразбира активирање на низа мерки со кои постоечките ресурсни потенцијали на дестинацијата ефикасно и ефективно ќе се управуваат. Притоа јасно е тврдењето дека „дестинацијата со богати ресурси е помалку компетитивна од дестинацијата со помалку ресурси, но подобро управувани“ (Košič, 2011). Евалуацијата на дестинациските фактори на компетитивност се користат при креирањето на туристичката политика (Pearce, 1997), оттаму глобалната научна фела во интерес на развојот на својата дејност е во континуиран процес на наоѓање на модел кој ќе биде сеопфатен и применлив на сите дестинации независно од степенот на нивниот целокупен развој.

Дестинациската конкурентност е дефинирана како способност на дестинацијата за понуда на услуги и добра кои се оценети како поквалитетни од останатите услуги и добра на други дестинации низ призмата на туристот и неговото туристичко искуство (Heath, 2003). Истата вклучува комбинација на предуслови (наследни, стекнати или создадени) и процеси кои имаат за цел да ги трансформираат предусловите давајќи им економска вредност и дистрибуција на вредноста од понудата до побарувачката остварувајќи економска добивка (Crouch, 2000). Во процесот на одлучување туристите ги користат дестинациските атрибути кои ја дефинираат конкурентноста како одлучувачки фактор на патувањето окарактеризирајќи ги како атрактивни и тие се „одраз на чувствата и мислењата на посетителите дека дестинацијата поседува способност да ги задоволи нивните потреби“ (Vengesai, 2003). Конкурентска предност дестинацијата ја остварува низ две основни нивоа, ценовна и квалитативна (Prijavec, B, Kesar, O, 2002). Ценовното ниво подразбира гранична рентабилност во насока на интензивирање на туристичкиот промет, додека квалитативното ниво опфаќа брзина на иновации, каде елементите на понудата се рedefинираат и збогатуваат, доведувајќи ја дестинацијата на квалитативно повисоко ниво на задоволување на туристите (Gračan, Lugarič-Rudančić, 2013).

Различните модели на дестинациска конкурентност имаат свои предности и мани, воглавно насочени кон применливоста на моделот на различни дестинации, достапност на валидни податоци по критериуми, рангирање по степенот на важност за проценка на конкурентноста, споредливост на дестинацијата со друга а не со „останатите“ (Chakareska, 2012, цитирано по Taberner – Garau, 2007). Бројни фактори можат да влијаат на анализата на дестинациската конкурентност како вид на туризам, квалитет на туристички оператор, разлики во сезонски и климатски услови во вид на објективни фактори и очекувања, мотивација, минати искуства со дестинацијата во вид на субјективни фактори (Vanhove, 2006). Критички треба да се преиспитуваат факторите кои ги дефинираат различните модели, поради потребата од промени. Воедно треба да се утврди дали некои посебни (постоечки или алтернативни) фактори се „заслужни“ за успех на нови туристички земји (Zečević, 2011)

Интегративниот модел на Кроуч и Ричи е продукт на нивна осумгодишна истражувачка работа примарно на територијата на дестинации во Северна Америка и Европа, но и на туристички дестинации во останатите делови на светот (Ritchie&Crouch, 2010). Моделот го сочинуваат **пет фактори** секој со определен број варијабли кои ги дефинираат, а се резултат на глобалните сили кои доаѓаат од макро опкружувањето, како и влијанието на конкурентското микро опкружување. Тоа се: основни ресурси и атракции, поддржувачки фактори и ресурси, планирање и развој на дестинацијата, дестинациски менаџмент и квалификациски и проширувачки детерминанти. Централна точка на моделот се основните ресурси и атракции кои ја имаат моќта да ги привлечат туристите, но на начин за реализација со квалитетна база која ја сочинуваат поддржувачките фактори и ресурси. Конкурентноста се реализира со јасна стратешка рамка која ја дефинираат политиката, планирањето и развојот на дестинацијата, додека дестинацискиот менаџмент претставува способност таа стратегија да се примени. Квалификациските и проширувачките детерминанти ја обликуваат конкурентноста во целост, поставувајќи определени ограничувања во унапредувањето на конкурентноста или давајќи основа таа дополнително да се интензивира (Zečević, 2011)

Применливоста на овој модел во целост е насочена кон оние кои ја креираат туристичката политика, од менаџери на сместувачки капацитети до надлежни органи на управата за дејноста на локално и национално ниво. Овозможува квалитативен преглед, но не дава официјален компаративен коефициент

на ранг на повеќе дестинации. Таквиот преглед треба да послужи за проекција на понатамошните планирања и политики на развој.

Република Македонија во изминатите години бележи поместувања во поглед на заживување на туристичката дејност преку сет на мерки, стратегиски или апликативни. Сето тоа резултира со пораст на обемот на туристичкиот промет како домашен, така и меѓународен (ДЗС, 2106). Независно што политичките случувања, внатрешни и надворешни, како речиси никој друг фактор ја нишаат дејноста на туризмот, тргнувајќи од сознанието дека безбедноста и политичката стабилност се наметнува како водечки фактор при одлуката да се патува во определена дестинација (Čavlek, 2002, Chang, 2000), статистичките податоци говорат за стабилност на туристичкиот промет во државата. Уште повеќе се интензивира ваквото значење по серијата на масовни терористички акти во досега исклучително стабилни европски држави и силниот бран на бегалци низ чија рута влегува и Р. Македонија. Дестинациската конкурентност по принципот на горенаведениот модел не се регистрира во Р. Македонија, па оттаму се наметна идејата истиот да се стави, во функција на евалуација од страна на туристите (домашни и интернационални). Екстрахираните беа оние варијабли со кои туристите се соочуваат и ги доживуваат како искуство, па на тој начин моделот беше редуциран квантитативно.

## 2. МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕ

На примерок од 150 испитаници - туристи кои престојуваат во Струга (Р. Македонија), со различни социодемографски карактеристики, од типот на пол, возраст, степен на образование, просечни месечни примања и земја на потекло, применет е редуциран модел на Кроуч и Ричи со 15 варијабли кои туристите се во можност да ги доживеат како искуство претходно истакнато. Врз таа основа со Ликертова скала од 1 до 5 ги оценуваат секоја посебно од ниво на апсолутно не задоволен (1) добиво апсолутно задоволен (5). Меѓудругото секој од нив е корисник на спортско – рекреативна услуга и влегува во редот на спортски турист. Процентот на интернационални туристи е 60. **Целта на истражувањето** е да се утврди факторската структура на применетиот систем на варијабли и утврдување на нивната факторска валидност. За да се утврди вака поставена цел се реализираа **следниве задачи**:

- да се утврди хомогеноста на применетиот систем на варијабли за оценка на конкурентноста на дестинацијата
- да се утврди степенот на меѓусебна поврзаност на применетиот систем на варијабли и
- да се утврди неговата латентната структура

Врз основа на вака дефинираните предмет, цел и задачи се екстрахираа **следниве хипотези дефинирани како очекувани**:

X1: постои висок степен на варијабилитет по испитуваните варијабли сметајќи на искуството кое потекнува од различните социодемографски карактеристики на туристите

X2: постои статистички значен степен на поврзаност помеѓу оние варијабли кои дефинираат заеднички субпростор на конкурентност и претходно назначен во моделот

X3: се очекува сложена структура на испитуваниот систем на варијабли за оценка на дестинациската конкурентност со екстракција на два или повеќе фактори

За обработката на податоците користени се следниве статистички методи: основни мерки на централна тенденција и дисперзија, тестирање на нормалност на дистрибуцијата, интеркорелација и факторска структура.

## 3. РЕЗУЛТАТИ И ДИСКУСИЈА

Со инспекција на **табела 1** на која се прикажани основните дескриптивни статистички параметри на варијаблите на дестинациската конкурентност се забележува разлика во варијабилитетот кај резултатите на поединечните показатели и нивна различна дистрибуција. Разликите кои се јавуваат од една до друга мерка на централна тенденција и дисперзија, укажува меѓудругото на нивната различна осетливост. Анализата на стандардната девијација (Sd) посочува исклучителна концентрација околу аритметичката средина кај резултатите на речиси сите варијабли, што асоцира на слични доживувања и искуства на туристите по секоја варијабла. Контрадикторна ситуација се јавува по однос на коефициентот на варијабилност (KV%), каде по критериумот помало односно поголемо од 30 % хетерогеност во групата се јавува кај 5 варијабли и тоа: спортски настани (СПНАСТ), несекојдневни настани и случувања (НЕСНАСТ), спортски објекти (СПОБЈ), имиџ на дестинацијата (ИМДЕСТ), промоција на дестинацијата (ПДЕСТ) и водејќи се по вредноста на аритметичката средина како ниво на квалитет на задоволство истите може да ги детектираме како најпроблематични. Од друга страна, највисоко задоволство туристите покажуваат кај варијаблите климатско – географски карактеристики (КГК), гостопримливост (ГОСТ) и гастрономска понуда (ГПОН) и тоа исклучително хомогено по групата. Дистрибутивноста како фактор за понатамошни мултиваријатни статистички обработки покажува нормалност на дистрибуцијата кај поголемиот дел од варијаблите (K-S). Мерките на скјунисот

(Sk +/- 1) го потврдува претходно кажаното, дека поголемиот број на варијабли се нормално дистрибуирани или умерено асиметрични. Асиметричност со негативен предзнак покажуваат варијаблите КГК, ГОСТ И ГПОН, што значи дека поголемиот дел од резултатите по наведените варијабли се во зона на натпросечни резултати односно туристите покажуваат високо ниво на задоволство по наведените резултати. Истите сознанија ги потврдуваат и показателите на куртозисот (Kurt). На тој начин **е потврдена првата хипотеза.**

Табела 1. Основни декриптивни параметри на варијаблите за оценка на дестинациската конкурентност

| Варијабли | X    | Min  | Max  | KV%   | Sd   | Sk   | Kurt | K-S  | p     |
|-----------|------|------|------|-------|------|------|------|------|-------|
| КГК       | 4.70 | 2.00 | 5.00 | 15.31 | 0.72 | -2.4 | 4.9  | 0.1  | p>.20 |
| ИКЗ       | 4.21 | 1.00 | 5.00 | 25.65 | 1.08 | -1.5 | 1.9  | 0.15 | p<.10 |
| СПНАСТ    | 3.53 | 1.00 | 5.00 | 39.09 | 1.38 | -0.5 | -0.9 | 0.28 | p>.20 |
| НЕСНАСТ   | 3.23 | 1.00 | 5.00 | 41.48 | 1.34 | -0.4 | -0.9 | 0.23 | p<.10 |
| СПОБЈ     | 3.34 | 1.00 | 5.00 | 42.5  | 1.42 | -0.3 | -1.3 | 0.13 | p<.10 |
| СМЕСТ     | 4.51 | 2.00 | 5.00 | 16.6  | 0.75 | -1.5 | 1.8  | 0.08 | p>.20 |
| СДОСТ     | 4.17 | 2.00 | 5.00 | 23.74 | 0.99 | -0.8 | -0.7 | 0.19 | p<.05 |
| ИДОСТ     | 4.00 | 2.00 | 5.00 | 25    | 1.00 | -0.5 | -0.9 | 0.16 | p<.10 |
| БЕЗБДЕСТ  | 4.19 | 1.00 | 5.00 | 26.25 | 1.10 | -1.3 | 1.3  | 0.17 | p<.10 |
| ИМДЕСТ    | 3.96 | 1.00 | 5.00 | 30.3  | 1.20 | -1.0 | 0.3  | 0.34 | p<.01 |
| ЦЕНКВАЛ   | 4.47 | 3.00 | 5.00 | 16.77 | 0.75 | -1.0 | -0.4 | 0.25 | p<.01 |
| ЧОВРЕС    | 4.51 | 3.00 | 5.00 | 15.96 | 0.72 | -1.1 | -0.1 | 0.18 | p<.05 |
| ПДЕСТ     | 3.70 | 1.00 | 5.00 | 42.16 | 1.56 | -0.8 | -0.9 | 0.1  | p>.20 |
| ГПОН      | 4.66 | 2.00 | 5.00 | 15.66 | 0.73 | -2.2 | 3.9  | 0.08 | p>.20 |
| ГОСТ      | 4.81 | 3.00 | 5.00 | 10.39 | 0.50 | -2.7 | 6.5  | 0.12 | p>.20 |

Поради обемноста на табелата на интеркорелација поврзана со втората хипотеза и ограничениот простор за презентација на трудот истата нема да биде прикажана, но се наметнува потребата да се искажат сознанијата од неа дека постојат статистички значајни високи поврзаности на оние варијабли на дестинациска конкурентност кои дефинираат исти простори на конкурентноста како спортски објекти (СОБЈ) со спортски настани (СНАСТ) , како промоција на дестинацијата (ПДЕСТ) и имиџ на дестинацијата (ИДЕСТ), како безбедност на дестинацијата (БЕЗБДЕСТ) со сооднос на цена и квалитет на услуги (ЦЕНКВАЛ), како ГОСТ и ГПОН. Со тоа **е потврдена и втората хипотеза.**

Табела 2. Факторска анализа на варијаблите за оценка на дестинациската конкурентност

| Варијабли | FACMAT       |             | VARIMAX     |              | h <sup>2</sup> |
|-----------|--------------|-------------|-------------|--------------|----------------|
|           | F1           | F2          | F1          | F2           |                |
| КГК       | -0.23        | 0.46        | -0.02       | 0.52         | 0.32           |
| ИКЗ       | -0.43        | -0.50       | 0.62        | -0.24        | 0.60           |
| СПНАСТ    | -0.69        | -0.19       | 0.70        | 0.17         | 0.64           |
| НЕСНАСТ   | <b>-0.74</b> | -0.50       | <b>0.89</b> | -0.08        | 0.78           |
| СПОБЈ     | <b>-0.83</b> | -0.23       | <b>0.84</b> | 0.20         | 0.81           |
| СМЕСТ     | -0.50        | 0.60        | 0.15        | <b>0.77</b>  | 0.63           |
| СДОСТ     | -0.64        | -0.12       | 0.62        | 0.20         | 0.63           |
| ИДОСТ     | <b>-0.74</b> | -0.11       | <b>0.70</b> | 0.26         | 0.71           |
| БЕЗБДЕСТ  | <b>-0.79</b> | -0.04       | <b>0.71</b> | 0.34         | 0.83           |
| ИМДЕСТ    | <b>-0.75</b> | -0.32       | <b>0.81</b> | 0.08         | 0.77           |
| ЦЕНКВАЛ   | -0.61        | 0.58        | 0.25        | <b>0.80</b>  | 0.76           |
| ЧОВРЕС    | -0.45        | 0.59        | 0.11        | <b>0.73</b>  | 0.63           |
| ПДЕСТ     | <b>-0.87</b> | -0.30       | <b>0.90</b> | 0.16         | 0.83           |
| ГПОН      | -0.39        | 0.71        | 0.00        | <b>0.81</b>  | 0.77           |
| ГОСТ      | -0.50        | 0.58        | 0.16        | <b>0.75</b>  | 0.64           |
| LAMBDA(λ) | <b>6.07</b>  | <b>2.91</b> | CUM (λ)     | <b>8.98</b>  |                |
| TARG%     | <b>40.48</b> | <b>19.4</b> | CUM(%)      | <b>59.88</b> |                |

Од прегледот на **табелата 2**, на која според Хотелинговата метода е прикажана факторската матрица на варијаблите на дестинациска конкурентност (FACMAT), комуналитетите (h<sup>2</sup>), значајните карактеристични корени (LAMBDA), процентот на објаснета варијанса (TARG%) и ортогоналната (VARIMAX) ротација, се забележува дека применетиот систем на варијабли формираше две значајни главни компоненти кои процентот на вкупната варијанса го објаснуваат со 59.88%. Најголемо парцијално учество има првата главна компонента, која од вкупниот варијабилитет објаснува 40.48%.

На табеларниот приказ на неротираната факторска матрица (FACMAT), се забележува дека првата главна компонента ја формираат речиси сите варијабли со значајни сатурации од .43 до .87 со што истиот може да се дефинира како **генерален фактор на дестинациска конкурентност**. Кон

задоволувањето на принципот на парсимонија, со дополнителна ротација на ортогонални проекции на матрицата (VARIMAX) добиена е значително почиста структура на анализираниот простор изолирајќи повторно две латентни димензии. Значајни сатурации од .70 до .81 кон првиот фактор задржаа варијаблите несекојдневни настани (НЕСНАСТ), спортски објекти (СПОБЈ), имиџ на дестинацијата (ИДЕСТ), безбедност на дестинацијата (БЕДЕСТ) и промоција на дестинацијата (ПДЕСТ) со што истиот се дефинира како **фактор на дестинациски маркетинг и менаџмент**. Во структурирањето на вториот фактор учествуваат варијаблите: сместувачки капацитети (СМЕСТ), сооднос на цена и услуга (ЦЕНКВАЛ), човечки ресурси (ЧОВРЕС), гастрономска понуда (ГПОН) и гостопримливост (ГОСТ). Од тие причини истиот може да се дефинира како **фактор на сместувачко – угостителски услуги**. Факторски најголема валидност покажаа варијаблите безбедност на дестинацијата кон првиот фактор, односно, гастрономска понуда и сооднос на цена и услуга кон вториот фактор ( $H^2$ ), што корелира со претходните научни сознанија за важноста на безбедноста (Čavlek, 2003, Chang, 2000), односно важноста на ценовната политика и вредноста на услугите за истата (Dwyer, Forsyth, Rao, 2002). Горенаведените извлечени сознанија ја **потврдуваат третата хипотеза**.

#### 4. ЗАКЛУЧОК

Дестинациската конкурентност е глобален предмет на истражување. Постојните модели за нејзина оценка го олеснуваат теоретското и практично работење на турситичката дејност и помага кон ревидирање на постоечките и креирање на нови туристички политики кои на дестинацијата ќе и овозможат економска и друга одржливост. Презентираните сознанија од анализата на применетиот прашалник врз туристите кон оценуваната дестинација покажуваат задоволство во стекнатите искуства со различна осетливост по варијабли. Структурата на конкурентноста е сложена, изолирани се два фактори кои се клучни кон дефинирање на политиката на развој со посебен акцент на најфакторски валидните варијабли, безбедност на дестинација, гастрономската понуда и соодносот на цената и квалитетот на услуга по цената. Овие варијабли имаат простор да бидат апострофирани и во промотивните активности на дестинацијата и нејзино креирање како безбедна, ценовно достапна и исклучително гастрономски вредна.

#### 5. ЛИТЕРАТУРА

- [1] Vahove, N (2006). A comparative analysis of competition models for tourism destination. In M. Kozak&L. Andrew (Eds). Progress in Tourism Marketing (pp. 101-114). Oxford UK Elsiver.
- [2] Vengesai, S. (2003). A conceptual model of tourism destination competitiveness and attractiveness. Conceptual papers/ Marketing Theory. Conference Proceedings, ANZMAC, Adelaide.
- [3] Gračn, D., Lugarič – Rudančič. A (2013). Konkurentnost turističke destinacije – studija slučaja (case study) Riječki karenaval. Ekonomski vjesnik, god XXVI br. 1 str. 271-282
- [4] Државен завод за статистика (2016). Број на туристи и ноќевања во период 2010 – 2015 година по општини. Статистички преглед: транспорт, туризам и други услуги, Скопје
- [5] Dwyer, L., Forsyth, P., Prasada Rao (2002 a). Destination price competitiveness exchange rate changes versus domestic inflation. Journal of Travel Research 40, (February), 328 - 336
- [6] Kosič, K (2011). Komparativne i kompetitivne prednosti turističke destinacije, PPT prezentacija. Fakultet za sport i turizam, Novi Sad. <http://www.dgt.uns.ac.rs/download/otv4.pdf>
- [7] Zečević. B. (2011). Koncepti konkurentnosti turističkih destinacija: značaj I primenljivosti u slučaju Srbije. Novi metodi menadžmenta I marketinga u podizanju konkurentnosti srpske privrede. Nučni Skup NDES
- [8] Pearce, D.G. (1997). Competitive Destination Analysis in Southeast Asia. Journal of Travel Research, Spring 16-24.
- [9] Prijavec, B., Kesar, O. (2002). Počelo turizma, Mikrorad i Ekonomski fakultet, Zagreb, str. 62
- [10] Ritchie, B., Crouch, G. (2010). A model of destination competitiveness/ sustainability: Brazilian perspective RAP- Rio de Janeiro 44(5), 1049-66
- [11] Čavlek, N. (2002). Tour operators and destination safety. Annals of Tourism Research, 29 (2), 478-96





## THE IMPORTANCE OF STRATEGIC MARKETING IN THE SPORTS ORGANIZATIONS

Vojkan Bizic

Univerzitet „Džon Nezbit“, Beograd, vbizic@yahoo.com

**Abstract:** Modern sport, and thus the change in strategy and management in sport are very fast and big, you have to follow all the changes that are happening today in the modern world, a sport as part of the system must follow the changes. The changes that are happening in the sport, the training plan must follow the changes in the marketing plan, especially in strategic marketing. Sports organizations today want to survive and thrive, they must in its marketing strategy, top management to have people who have a vision of where, how, and why should develop sports organization in which direction. In order to do it the right way and an organization to be successful in today's global world, the management must be professional in every sense, a sports-coaching, managerial and business, etc. It is necessary for modern managers, especially those who belong to the status of their "senior" managers, and top management, have adequate knowledge of the concepts and application of strategic marketing today in sports organizations. Especially it is essential to strategic marketing sports organizations adapt to changes that are now frequent and continuous.

**Keywords:** sport, knowledge, strategic marketing, organization, globalization

## ZNAČAJ STRATEGIJSKOG MARKETINGA U UPRAVLJANJU SPORTSKIM ORGANIZACIJAMA

Vojkan Bižić

Univerzitet „Džon Nezbit“, Beograd, vbizic@yahoo.com

**Apstrakt:** Savremeni sport, pa samim tim i strategije i promene u upravljanju u sportu su veoma brze i velike, koje moraju da prate sve promene koje se dešavaju danas u savremenom svetu, a sport kao deo tog sistema mora da prati te promene. Promene koje se dešavaju na sportom, trenažnom planu moraju da prate i promene u marketing planu, naručito u strategijskom marketingu. Sportske organizacije koje danas žele da opstanu i da se razvijaju, moraju u svom strategijskom marketingu, top menadžmentu da imaju ljude koji imaju viziju, gde, kako, i zašto treba razvijati sportsku organizaciju u kom smeru. Da bi to radili na pravi načini i organizacija bila uspešna u današnjem globalnom svetu, menadžment mora da bude profesionalan u svakom smislu, sportskom-trenerskom, menadžerskom-poslovnom, marketiškom itd. Neophodno je da savremeni menadžeri, pogotovo oni koji po svom statusu pripadaju "višim" menadžerima, odnosno top menadžmentu, poseduju odgovarajuća znanja o konceptima i aplikaciji strategijskog marketingu danas u sportskim organizacijama. Naručito je bitno da se strategijski marketing sportske organizacije prilagođava promenama koje su danas česte i stalne.

**Ključne reči:** sport, znanje, strategijski marketing, organizacija, globalizacija

### UVOD

Savremeni (vrhunski) sport je postao biznis, odnosno visoko komercijalizovana delatnost, čiju osnovu čine vrhunska sportska dostignuća i vrhunski rezultat. Međutim da bi se obezbedila osnova za postojanje ovakvog jednog sportskog sistema, odnosno da bi vrhunska sportska dostignuća i vrhunski rezultat bio moguć neophodni su resursi. Da bi se "proizvodnja" sportskog potencijala mogla odvijati nesmetano, neophodni su resursi, koji predstavljaju sva ona materijalna i/ili nematerijalna sredstva potrebna za odvijanje aktivnosti u sportskom sistemu, a koja kasnije određenim procesima mogu biti transformisana u željeni sportski proizvod ili uslugu. Proizvod ili usluga predstavljen je u sportu najčešće kao sportski rezultat ili novostvorena sportska vrednost koja, sama po sebi, predstavlja takođe novi resurs da bi se resursi dobro iskoristili, prezentovali, prodali, potrebna je velika uloga strategijskog marketinga sportske organizacije.

### POJAM SAVREMENOG SPORTA I STRATEGIJSKOG MARKETINGA U SPORTU

Savremeni sport u svetu doživljava neprekidne duboke kvalitativne, kvantitativne transformacije, koje proističu iz sve novijih društvenih, ekonomskih, političkih, socioloških, tehnoloških uslova razvoja društva. Sve bolji sportski rezultati koji se poslednjih godina postižu u raznim sportovima, u znatnoj su meri promenili shvatanja i karakter rada u sportu i postavili nove zahteve za rešavanje niza aktuelnih zadataka na drugoj osnovi. Nastanak, promene u sportu i poslovno-upravljačkoj funkciji savremenih sportskih organizacija nesumnjivo predstavljaju u svetu jedan od najvažnijih podsticaja promene sportske i poslovne funkcije, i okretanje čoveka prema njegovom znanju i stvaralačkim potencijalima, kao najvažnijim proizvodnim i razvojnim resursima.

Menadžment je kontinuelni proces kojim se pokreće i usmerava poslovna aktivnost radi ostvarenja svrhe poslovanja organizacije. Rezultat procesa upravljanja je poslovna odluka i njena realizacija u poslovnoj

aktivnosti. Rezultat poslovne aktivnosti preduzeća su određeni proizvodi i usluge kojima se podmiruju potrebe potrošača, privrede i društva, što je osnova za ostvarenje dobiti. Upravljanjem se alociraju izvori na one poslovne aktivnosti (proizvode i usluge) za kojima postoje uočene i identifikovane potrebe i zahtevi u privredi i društvu. Ekonomski karakter menadžmenta se ogleda u podmirivanju potreba potrošača, privrede i društva u proizvodima i uslugama. Preduzeće se osniva da bi zadovoljilo potrebe potrošača, privrede i društva koje imaju trajni karakter, iz čega proizilazi i trajna aktivnost upravljanja.

Menadžment kao proces je od posebnog značaja jer ukupan rezultat uključuje serije aktivnosti (predviđanje, planiranje, organizovanje i kontrolu) i akcije koje se obavljaju zajedno na kontinuirani način. Menadžment je proces objedinjavanja i usmeravanja pojedinačnih izvora neophodnih za obavljanje poslovne aktivnosti. Neophodni, ali nepovezani izvori se integrišu u ukupan poslovni sistem radi ostvarenja ciljeva poslovanja. Uloga menadžmenta je da integriše, koordinira i usmerava aktivnosti podsistema i stavlja ih u racionalni odnos sa sredinom u kojoj preduzeće obavlja svoju poslovnu aktivnost. Menadžment omogućava da se organizacija prilagođava i utiče na zbivanja u sredini u kojoj obavlja svoju poslovnu aktivnost. U znatnom broju slučajeva organizacija nije poslovni sistem koji je isključivo pod delovanjem faktora sredine u kojoj obavlja svoju poslovnu aktivnost bespomoćno i uglavnom u pasivnoj poziciji prilagođavanja faktorima sredine. Ono je poslovni sistem koji se upravljanjem prilagođava i aktivno utiče na zbivanja u sredini.

Menadžment se može odnositi na profitne i neprofitne organizacije i njegova primenljivost je različita u tim oblastima. Sport u celini, najčešće pripada neprofitnim organizacijama, društvenoj delatnosti ili „nagrada“, i otuda se može govoriti o specifičnoj primeni principa menadžmenta u ovoj oblasti, koja mora poštovati svrhu postojanja sporta i sportske organizacije, njene ciljeve, kao i druge osobenosti. Međutim, sport, naročito onaj vrhunskog karaktera, danas sve više biva organizovan u sistemu profitnih organizacija koje se kao i druge organizacije iz biznisa neminovno pojavljuju na tržištu, bez koga se ne može zamisliti njihova poslovna, pa i sportska egzistencija. Na takve sportske organizacije može se primeniti podjednako menadžment profitnih i neprofitnih organizacija jer se neizbežno i u svakom slučaju moraju uvažavati misija, a zatim teorijski i etički principi i zakonitosti samoga sporta. Sport čine ljudi. U celom njegovom okruženju je čovek, bilo da je u menadžmentu, ili na sportskom igralištu. Čovek je pokretač svih aktivnosti i niko drugi i ništa drugo izvan te kategorije. Menadžment u sportu najmanje treba da se bavi tehnologijama, ili proizvodnim linijama i sličnim kategorijama, a najviše ljudima - sportistima. U sportu je najvažniji resurs čovek sa svojim nadama, željama i stvaralačkom akcijom sportista i sportskih stručnjaka. Čovek je takođe najvažniji resurs menadžmenta, odnosno grupe ljudi koja u jednoj sportskoj organizaciji donosi krupne odluke, najčešće za i u ime drugih ljudi - sportista.

### **POJAM STRATEGIJSKOG MARKETINGA U SPORTU**

Radi boljeg razumevanja složenijih pojmova i širih značenja strategijskog marketinga u sportu, kao jedne od menadžerskih funkcija ekonomije i finansija sportske organizacije, neophodno je znati da je marketing ekonomski proces, koji povezuje proizvodnju i potrošnju. To je istovremeno poslovna delatnost i ozbiljna naučna disciplina. U prvom redu potrebno je posmatrati marketing kao funkciju koja obuhvata procese koji su neophodni za identifikaciju, anticipaciju (u smislu predviđanja i prognoze) i zadovoljenje potreba tržišta. Filip Kotler smatra da je marketing analiza, planiranje, implementacija i kontrola konkretno formulisanih i dizajniranih programa usmerenih na razmenu vrednosti na ciljnom tržištu radi ostvarivanja organizacionih ciljeva. (Kotler 1982, str.6)

Pitt i Stotler, definišu sportski marketing kao proces dizajniranja i implementacije aktivnosti pri proizvodnji, formiranju cena, promociji i distribuciji sportskog proizvoda, usmerenih pre svega na zadovoljenje želja i potreba potrošača, ostvarujući pri tom ciljeve kompanija. (Pitts i Stotlar, 1996, str.80)

Korektna definicija sportskog marketinga povezana je sa idejom da industrija sporta postane jedinstvena, sveobuhvatna i prirodna sredina za sve učesnike sportskog biznisa. U savremenom profesionalnom (vrhunskom) sportu marketing igra veoma značajnu ulogu, jednostavno zato što zahvaljujući njemu sport dobija mogućnost privlačenja značajnih sredstava, neophodnih za njegovo funkcionisanje. Istovremeno za one organizacije i sportiste koji imaju vrhunske sportske rezultate ali i odgovarajuću menadžmentsko-marketing strategiju pomoću koje mogu, umeju i znaju, da ih pravilno komercijalno iskoriste, marketing predstavlja dopunsku mogućnost za stvaranje vrlo visokog profita.

Vežano za ovaj podnaslov postavlja se osnovno pitanje : u kojoj meri i u kom obliku se strategijski marketing koristi u sportu ? Odgovor na ovo pitanje može nam dati segmentacija njegovih resursa i mogućnosti, ali i neke druge predstave o šansama, koje sport ima u oblasti strategijskog marketinga. Razumevanje strategijskog marketinga u sportu i njegovih procesa, koji imaju izvorišta duboko u njemu, traži određenje najvažnijih marketing kategorija, proisteklih na liniji sportski proizvod-potrošač, a odnosi se na kategorije :

- 1) Sportski potrošač,
- 2) Sportski proizvođač,
- 3) Sportsko tržište,
- 4) Sportski proizvod

O potrošaču, tržištu i proizvodu posebno je bilo pisano u ovom radu jer se to odnosi na njegovu temu, a sportskim proizvođačima–sportistima i onima koji upravljaju sportskim treningom trenerima i menadžerima, posebno se bavi teorija sporta kao posebna naučna disciplina. U marketing smislu sportski proizvođači su neizostavni u kontekstu razmatranja drugih kategorija, jer oni stvaraju i realizuju sportski proizvod isključivo preko organizovane sportske aktivnosti, odnosno kroz organizacione strukture sportskih klubova, društava i drugih organizacija, na sportskim takmičenjima ali i van njih. Oni proizvode odgovarajući sportski rezultat, koji je specifičan izraz sportske misije i duha sporta, koji u startu može predstavljati jedino nematerijalnu, odnosno duhovnu veličinu. Sportski rezultat čije je utemeljenje usportskoj misiji nosi u sebi ulaganja čovekovih duhovnih, fizičkih, materijalnih i intelektualnih vrednosti.

Put sportskog rezultata, od nematerijalne ka valorizovanoj materijalno–novčanoj veličini na tržištu prolazi kroz marketing proces, gde njegovom pravilnom primenom, sa istovremenim uvažavanjem principa sportske i marketing teorije, dobija kvalitet sportskog proizvoda, koji može biti segmentiran u raznim pojavnim oblicima. U tom kvalitetu sportska čovekova vrednost može imati pripadajućeg potrošača, koji na kraju kroz procese ponude i potražnje, odnosno prodaje i kupovine, zadovoljava svoju potrebu. Tim putem, može se smatrati da nematerijalna sportska veličina marketing procesom dobija materijalnu valorizaciju.

### **PRIMENA STRATEGIJSKOG MARKETINGA U SPORTSKIM ORGANIZACIJAMA NA PRIMERU FULL CONTACT KYOKUSHINKAI SAVEZA SRBIJE**

Istorija karatea je veoma duga i bogata. Nastao je stapanjem različitih formi borenja. Svoje današnje uobličavanje dobija tek početkom 20-og veka kada je i počeo nagli razvoj interesovanja za ovu borilačku veštinu. Tvorac modernog karatea Funakoši Gichin je u svom autobiografskom delu "Karate–Do moj životni put" objašnjava zapravo šta je karate "Dai Nipon Kempo Karate–Do" (veliko japansko pesničenje, put prazne ruke). Razvojem karatea razvilo se i mnogo stilova. Popularnost karatea kao borilačke veštine i kao sporta se brzo proširila kroz Japan i dalje i doprineo razvoju različitih sistema i škola (stilova). Jedna od tih škola je kyokushinkai karate ili Oyama ryu. Stvorio ga je Masutatsu Oyama veliki takmičar, a kasnije instruktor svetskih razmera. Ono što je možda najinteresantnije iz njegove biografije, da je godinu i po proveo u manastirima i šumama Japana, provodeći vreme u meditaciji razvio gotovo nadljudske sposobnosti. Vrativši se "među svet" demonstrirao je neverovatne tehnike, njegove borbe sa bikovima i otkidanja roga biku udarcem šuto su zaista impresionirale ostale. Ovde se može postaviti pitanje šta je zapravo kyokushinkaikan karate? Kyokushin je sastavljena od dve japanske reči "kyoku" (krajnje, ekstremno) i "shin" (stvarnost ili unutrašnja istina). Pun naziv je kyokushinkaikan gde "kai" znači sastaviti, pridružiti, a "kan" škola. Kyokušinkai karate je disciplina kroz koju karatisti, mogu naći načine za istraživanje svog sopstvenog spiritualnog razvoja i istraživanja samog sebe. To je borilačka veština koja stavlja u ravnotežu filozofska razmišljanja o životu, borbi i opstanku. To je čvrst i jak karate sa tehnikom najbližim godu–rju stilu, ali i sa velikim brojem specijalnih intepetacija određenih tehnika. U osnovi kyokušinkai stil je tradicionalan i konzervativan stil i pored toga on deluje vrlo moderno i atraktivno. Baš zbog svoje tradicionalnosti i minimalnih ograničenja u borbi on je popularan. To je praktična forma samoodbrane koja se zasniva na udarcima nogama, rukama, pokretima tela. Kyokušinkai karakteriše velika zahtevnost, naporan trening i realan kontakt, što znači da su vežbe i nadmetanja bazirana na stvarnoj borbi jer mi zaista udaramo i šutiramo protivnika, bez zaštitnih rukavica i zaštitne opreme.

Organizaciona struktura i funkcije kyokušinkai karate saveza Srbije su značajne kako sa aspekta menadžmenta tako i sa aspekta strategijskog marketinga uopšte. Dva najčešća pitanja koja se postavljaju kod ovake teme su: šta je sve potrebno da bi ovakva organizacija uspešno postojala i radila i koji značaj ima marketing funkcija za razvoj kyokušinkai karate sporta.

Funkcija predstavlja delokrug poslova kojim je zadužen menadžer jedne od delova organizacione strukture. Funkcije u sportskim organizacijama u ovom slučaju u kyokušinkai karate savezu Srbije su dosta slične sa funkcijama preduzeća, ali i sa svojim nekim specifičnostima koje krasi samo sportske organizacije. Jedna od glavnih specifičnosti sportskih organizacija je što funkcije u okviru sportskih saveza nisu mnogo razgranate i često se prepliću jedna sa drugom funkcijom dok u preduzećima to nije slučaj. U nastavku ćemo prikazati funkcije Kyokušinkai karate saveza Srbije sa delokrugom poslova koje se obavljaju u okviru svake funkcije. Sve funkcije u Kyokušinkai karate savezu proistekle su iz Statuta Saveza.

#### **FUNKCIJE U OKVIRU KYOKUSHINKAI KARATE SAVEZA SRBIJE**

1. Finansijska funkcija u preduzeću je po svom zadatku najvažnija funkcija u preduzeću, i drugim organizacijama. U suštini finansijske funkcije je računovodstvo. Ovde je potrebno definisati šta je računovodstvo. Računovodstvo je proces koji obuhvata beleženje, evidenciranje i čuvanje podataka vezanih za finansijsko poslovanje organizacije. Svaka ozbiljna analiza poslovanja preduzeća podrazumeva analizu njegovih poslovnih (proizvodne, nabavne, prodajne, informacione, kadrovske, računovostvene, finansijske itd.)

2. Funkcija marketing i PR orjentacija u suštini podrazumeva kombinaciju međusobno povezana elementa: poslovnu filozofiju, na toj osnovi izgrađenu kulturu firme i odvijanje odgovarajućih procesa. Sve se to ogleda kroz prepoznatljive vrednosti, stavove, svatanja i akcije koje se vezuju za konkretne firme kao aktere tržišne utakmice.

3. Funkcija ljudski resursa menadžment ljudskih resursa možemo definisati kao upravljačku aktivnost koja podrazumeva obezbeđenje, razvoj, održavanje, prilagođavanje, usmeravanje i korišćenje ljudskih potencijala u skladu sa ciljevima preduzeća, uz istovremeno respektovanje individualnih potreba i ciljeva zaposlenih. Ljudski resursi u Kyokušinkai karate savezu Srbije biće organizovani na takav način da budu stub dobrog funkcionisanja organizacije kao celine.

4. Bezbednost se definiše kao pravno uređenim i obezbeđenim društvenim odnosima, uspostavljeno, održavano i unapređivano stanje u državi koje omogućava efektivnu zaštićenost države i građana koji u njoj žive od svih (spoljnjih i unutrašnjih) protivpravnih akata (aktivnosti) kojima se ugrožava ustavni poredak, suverenitet, nezavisnost i teritorijalna celokupnost države, rad državnih organa, obavljanje privrednih i društvenih delatnosti i ostvarivanje slobode, prava i dužnosti čoveka i građanina.

### **ZAKLJUČAK**

Menadžment u sportskim organizacijama predviđa sportski razvoj, planira opšte poslove u oblasti sporta, organizuje sve relevantne resurse, procese i funkcije, ostvaruje politiku razvoja ljudskih resursa, organizuje sportsku i poslovnu funkciju, obezbeđuje komunikaciju i koordinaciju, odlučuje o sprovođenju najpovoljnijih rešenja, kontroliše procese i eliminiše destruktivne konflikte. Bez sportske organizacije menadžment ne može da obezbedi svoj funkcionalni sadržaj, i obratno, bez menadžmenta sportska organizacija nema integralnu, odnosno optimalnu moć za svoje delovanje i strategijski razvoj. Profesionalni sport je deo kulture kao celokupnog društvenog nasleđa ljudi. Danas je sport svetski fenomen, koji ima svoj istorijski, društveni, ekonomski, organizacioni, trenažno, medicinski, psihološki, sociološki, fiziološki, biomehantički, metodički, metodološki, kao i neke druge aspekte. Ovako brojni aspekti ukazuju da ima mesta za različite nivoe strategijskog marketinga u savremenom sportu danas. Marketing u sportu možemo posmatrati kao jedan od glavnih, a sada već i krajnje neophodan, opredeljujući strategijski pravac sportskih organizacija, u realizaciji sportskih ciljeva, programa i zadataka. Sa aspekta sportskih organizacija, marketing treba posmatrati kao važnu poslovnu funkciju, koja obuhvata sve aktivnosti koje su neophodne da se indentifikuje, anticipira i zadovolji tražnja uz ostvarenje ciljeva poslovanja, gde više od polovine sredstava sportski kolektiv obezbeđuje marketing aktivnostima.

### **LITERATURA**

- [1] Kotler, P. (1992) :Marketing for Nonprofit organizations,Sec.edition, Prentice Hall,NJ
- [2] Pitts, B.G. & Stotlar, A. (1996) : Fundamentals of Sport Marketing, FIT, Beograd.
- [3] Stoner, Dž.A.F.,Friman,R.E.,Gilbert,Jr.D.R ( 2001):Menadžment; Želnid, Beograd
- [4] Tomić, M. (2002): Marketing u sportu, Astimbo, Beograd
- [5] Tomić, D.(2003): PR u sportu, SIA, Beograd

## TRANSPOSITIONAL USAGE OF FORMS OF GRAMMATICAL TENSES

Violeta Nikolovska PhD

University "Goce Delcev" – Stip, the Republic of Macedonia [violeta.nikolovska@ugd.edu.mk](mailto:violeta.nikolovska@ugd.edu.mk)

**Abstract:** Grammatical category tense is specific only for verbs. Grammatical tenses can be absolute and relative. Absolute tenses are determined on time axis in terms of the moment of speaking about the event, while for determining relative tenses, in addition to the moment of speaking about the event, some other moment or time segment of the time axis are relevant as well. In Macedonian, relative tenses are future perfect and past perfect tense. In a language, forms are associated with meanings. Elementary forms that have meanings are morphemes. Accordingly, the forms of the grammatical category of tense which are formed with appropriate morphemes, but with auxiliary verbs and particles or other forms of verbs (non-finite or tense related) as well, have their own meanings. Forms of grammatical tenses can be used in their essential meanings, but they can also be used in meanings that are not their essential meanings, which are primary for other grammatical forms. This usage of forms of grammatical tenses, in their non-essential meanings, a usage which is essential for other forms of grammatical tenses, is called transpositional usage of forms of grammatical tenses. It is a transposition of form, characteristic for a respective tense up to the meaning of another grammatical tense, which in turn has its basic form of expression. The paper will discuss transpositional usages of the forms of grammatical tenses of Macedonian verbs.

**Key words:** grammatical category, tense, transposition, essential meaning, transpositional meaning.

## ТРАНСПОЗИЦИСКА УПОТРЕБА НА ФОРМИТЕ НА ГРАМАТИЧКИТЕ ВРЕМИЊА

Проф. д-р Виолета Николовска

Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип, Република Македонија [violeta.nikolovska@ugd.edu.mk](mailto:violeta.nikolovska@ugd.edu.mk)

**Апстракт:** Граматичката категорија време е специфична само за глаголите. Граматичките времиња можат да бидат апсолутни и релативни. Апсолутните времиња се определуваат на временската оска во однос на моментот на зборувањето за настанот, додека за определување на релативните времиња, покрај моментот на зборување за настанот, релевантен е и некој друг момент или временски отсечок од временската оска. Во македонскиот јазик релативни времиња се минато-идното време и предминатото време. Во јазикот, формите се поврзуваат со значења. Елементарните форми што имаат значења се морфемите. Соодветно, и формите на граматичката категорија време, кои се образуваат со соодветни морфемии, но и со помошни глаголи или честички и други форми од глаголите (нелични или временски), имаат свои значења. Формите на граматичките времиња може да се употребат во нивните основни значења, но може да се употребат и во значења, што не се нивни основни, кои се примарни за други граматички форми. Оваа употреба на формите на граматичките времиња, во нивното неосновно значење, употреба која е основна за други форми на граматичките времиња, ја нарекуваме транспозициска употреба на формите на граматичките времиња. Се работи за транспозиција на форма, карактеристична за дадено време до значење на друго граматичко време, кое од своја страна има своја основна форма на изразување. Во трудот ќе бидат разгледани транспозициските употреби на формите на граматичките времиња кај македонските глаголи.

**Клучни зборови:** граматичка категорија, време, транспозиција, основно значење, транспозициско значење

### 1. ВОВЕД

Информациите од стварноста може да се пренесуваат со лексички или граматички средства. Секој јазик различно го структурира континуумот значења во јазикот. Она што во еден јазик се пренесува регуларно со граматички средства, во друг јазик може да се пренесува со лексички средства. Во индоевропските јазици категоријата време се пренесува со граматички средства (вогловно преку систематизиран инвентар на морфемии – наставки). Тоа не значи дека информацијата за временската лоцираност на настанот не може да се пренесе и на друг начин, преку семантички ограничувања во врска со категоријата вид на пример, која е во тесна врска со категоријата време<sup>187</sup> или со лексички средства (Пр. *Утре одам за Битола*). Тоа значи дека основните средства за пренесување на информацијата за временската лоцираност на настанот се граматички, поточно морфолошки<sup>188</sup>.

<sup>187</sup> На пример, во рускиот јазик, формите за сегашно време од свршените глаголи се употребуваат со идно значење.

<sup>188</sup> *Јане читаше/ чита/ќе чита книга.*

Во изразувањето на некои граматички времиња учествуваат и одредени партикули (*ќе*) и помошни глаголи придружени со нелични форми, кои од своја страна имаат промена по род и по број со морфемите – наставки, но овој факт не нè ограничува во тврдењето дека примарните средства за изразување на граматичката категорија време се морфолошки.

## 2. ФОРМИ (ИНВЕНТАР МОРФЕМИ) И ЗНАЧЕЊА

Секое граматичко време располага со свој инвентар на морфемите. На пример, во македонскиот јазик, определените времиња ги имаат следните наставки: - *в*, -*ше*, -*ше*, -*вме*, -*вте*, -*а/ја* (минато определено несвршено време) и -*в*, -*ф*, -*ф*, -*вме*, -*вте*, -*а/ја* (минато определено свршено време).

Формите на времињата, маркирани со соодветни наставки, се употребуваат во нивните основни значења: формите за сегашно време за да означат кои се вршат во моментот на зборувањето за нив, формите на минатите определени времиња за да означат минати засведочени настани кои соодветно се вршеле или извршиле во минатото итн. Меѓутоа, формите на граматичките времиња можат да се употребат и надвор од нивните основни значења. Станува збор за транспозициска употреба на формите на граматичките времиња – употреба во позиција на други форми во нивните основни значења. Поконкретно, формите на сегашно време можат да се употребат со значење на минато и идно време. Ова е транспозициска употреба на формите за сегашно време<sup>189</sup>. Предмет на наш интерес во овој труд ќе бидат транспозициските употреби на формите на граматичките времиња и средствата за сигнализирање на соодветните значења. Литературата со која се служевме за izdelување на секундарните употреби на формите на времињата и примерите што ги користевме се од Конески 1982 и Бојковска, Минова-Гуркова, Пандев и Цветковски 2008. Ќе започнеме со сегашното време.

**2.1.** Сегашното време е апсолутно време. Како референцијална точка за неговото определување на временската оска го земаме моментот на зборување. Основното значење на формите за сегашно време е да означуваат дејство што се врши истовремено со моментот на зборување за него: *Јане чита. Ти зборуваш. Маја пее.*

Во минатото, во прасловенскиот јазик, актуелна сегашност, дејство што се одвива во моментот на зборување за него, можел да пренесува само презентот од несвршените глаголи. Денеска, оваа дистинкција е присутна во некои словенски јазици како на пример во рускиот и во полскиот јазик. Значи, категоријата време се доведува во тесна корелација со категоријата вид кај глаголите. Постојат видски ограничувања во однос на изразувањето на основното значење на сегашното време<sup>190</sup>.

3. Тополињска (Тополињска 2008) izdelува три основни семантички варијанти на сегашноста: (1) актуелна сегашност, сфатена како траење на соодветното дејство во моментот на зборувањето за него; (2) итеративна сегашност, сфатена како траење во моментот на зборувањето на повторлива серија настани и (3) омнitemпорална сегашност, карактеристична за универзални вистини прифатени во еден културен круг како  $2+2=4$ , *Земјата се врти околу Сонцето* и слично, сегашност во народни поговорки, пословици.

Меѓутоа, формите за сегашно време може да се транспонираат и во позиции карактеристични за други граматички времиња. На тој начин се добиваат нивните неосновни, секундарни употреби. Според Б. Конески (Конески 1982: 413), сегашното време повеќе од сите други времиња се употребува надвор од своето значење: „Тоа нешто произлегува од самиот поим на сегашноста како временски отсек. Таа е заправо категорија доста неопределена, бидејќи дејството што се одвива пред нас со секој нов момент станува минато и истовремено зафаќа во иднината. Апсолутната сегашност можеме да ја замислиме само како што го дели она кое тукушто изминало од она кое тукушто не настапило. Меѓутоа, дејството изразено со форма на траен глагол претполага одвивање, па со тоа, како што рековме, засегање и во минатото и во идноста. Сп.: *По цели дни работиш, на стари години се мачиш и пак ништо нема, - продолжи Иљо. – А како живеат тие на кои што им работиш?* (Р. Петковски). Ова засегање во тие два временски плана може да се проширува сè повеќе и повеќе, така што фактички да не му се поставува некоја крајна граница. Отаде е сегашното време најпригодно за употреба со вонвременско значење, во искажувања што имаат карактер на констатација која има, или барем претендира да има, важност еднакво за сите времиња – и за минатото и за сегашноста и за иднината. Со вакво вонвременско значење сегашното време се среќава на пример во најмногу народни пословици: *Два петла на едно гумно не колваат*, - или во дефиниции: *Економската база ја условува општествената надградба*, и сл. Сп. уште: *Од ден на ден се умира И душа бере с години* (К. Рацин)“.

---

<sup>189</sup> За употребата на овој термин, види и Тополињска 2008: 75.

<sup>190</sup> И во македонскиот јазик, глаголите од свршен вид не изразуваат дејство што се врши во моментот на зборување за него. Тие образуваат форми за сегашно време кои се несамостојни (се појавуваат со партикулите *ако*, *да* и *ќе*) и изразуваат други значења.

Една од транспозициските употреби на формите за сегашно време е за изразување на минати значења. Општо позната е употребата на сегашното време со минато значење во истриографската литература и во биографиите. Во нив, нашето искуство (нашето знаење) и поширокиот контекст се факторите кои го определуваат неочекуваното, според граматичките показатели (инвентарот на морфемите) значење на формите. Б. Конески изделува уште една употреба, денес архаична или локална, овој пат на форми за сегашно време од свршени глаголи кои се јавуваат со партикулата *да*<sup>191</sup>: *Да појде таму и сè да расипе* (= пошол таму и сè расипал). *Одавде да ги дотера, онде да лежат, завалиште* (ги дотерал од едно на друго место). И во овие случаи единствено контекстот на употреба го определува значењето на формите. Потесниот контекст го определува минатото значење и во речениците во кои сегашното време се јавува во комбинација со минати времиња: *Станаа од балконот и слеваат по скали. Колобан го наметнал палтото на едното рамо – слегува напред, па по него мудурот, даскалот и другите* (С. Попов).

Контекстот – присуството на лексеми што претставуваат вистински експоненти на поимот за време (*вечерва, утре*), го определува и идното значење на формите за сегашно време во примерите: *Туку, забораив да ти кажам трико Танасе. Јас вечерва се стегам за пат* (Ј. Бошковски). *Утре заминувам за Битола. Велиме не правиш лошо, ако кандисаш да дојдиш* (С. Попов). Во последниов пример, идноста ја импликува остварувањето на условот, кој е реален, но сè уште не е остварен (контекстот).

**2.2.** Формите на минато определено свршено време, како што рековме, се образуваат со морфемите: *-в, -φ, -φ, -вме, -вте, -а/ја*. Нивното основно значење е да соопштуваат за дејствија што се засведочени, минати и целосно заокружени во своето одвивање. Меѓутоа, тие можат да се употребат и со идно значење: *Побрзај, ни избега автобусот! Чувај се, те убив! Парчиња те сторив! Бегај, те гзавив!* Во примериве, формите за минато определено свршено време се употребени во контекст со заповеден начин, чие дејство ако не се исполни, ќе се исполни дејството искажано со формата за минато определено свршено време. Според Б. Конески (Конески 1982: 425) „овде имаме толку живо предавање на дејството што треба да последува, и таква увереност дека него го носи секој момент, дека просто 'виси во воздух', така што психолошки се претставува како веќе станато“.

Во условни реченици, со формите за минато определено свршено време се означува условот чие остварување исто така е во иднина. Како маркер за условниот карактер на дејството, секогаш во овие реченици може да се прибави партикулата *ли*, која е во постпозиција во однос на глаголот, за разлика од сврзникот *ако* кој е секогаш во препозиција. И кај овие примери, како и кај претходните, станува збор за голема психолошка убеденост во остварувањето на дејството, така што би можеле овие примери да ги толкуваме и како модални. Примери: *Те фатив ли, мисли му ја!* Се работи за реален услов. Голема е психолошката убеденост за остварување на последицата од условот.

**2.3.** Формите за минатото определено несвршено време се образуваат со морфемите: *-в, -ше, -ше, -вме, -вте, -а/ја*. Нивното основно значење е да соопштуваат за дејствија што се засведочени, минати и прикажани како отворен процес, процес во континуитет. Ваквото значење можат да го изразуваат само формите за ова време од несвршените глаголи. Меѓутоа, форми за минато определено несвршено време се образуваат и од свршени глаголи. Овие форми, во состав со партикулата *да* се употребуваат со значење на блага заповед: *Да ми донесеше чаша вода, синко!* (= донеси ми чаша вода, синко); *Да ми дадеше малку пари, немам во моментов со мене!* (= дај ми малку пари, те молам, немам во моментов со мене). Кога ваквата употреба е проецирана во минатото, тогаш добива и модално значење (можеме да ја парафразираме со глаголот *треба*)<sup>192</sup>: *Да му речев? Ем да му речеше!* ('Требаше да му речеш'). И во двата случаи, во првиот, кога станува збор за блага заповед во сегашноста и во вториот, кога се изразува став за нешто што требало или не требало да се случи во минатото, се работи за модалност. Оттука, и употребата на ваквите форми, сега веќе архаични, и во благослови и клетви: *Да дадеше Господ, од оган да не куртулисаи! Колку парчиња чивит има внатре, толку алтани да даеше Господ да си спечалиш!*<sup>193</sup> Формите за минато определено несвршено време ги среќаваме во уште еден тип на модални конструкции, во конструкции на иреален услов (го означуваат неисполнетиот услов, поради кој не се реализирало ни дејството во главната дел-реченица): *Да учеше, ќе положеше. Ако знаеше каков е кога ќе се разбесни, никогаш немаше да тргне на пат со него*<sup>194</sup>.

<sup>191</sup> Б. Конески (Конески 1982: 413) го употребува терминот „сврзник“, но со оглед на тоа што оваа лексема во наведените примери не врши сврзничка функција, ние се определивме за терминот партикула – исказан форматив.

<sup>192</sup> Примерите се од Б. Конески (Конески 1982).

<sup>193</sup> Примерите се од Б. Конески (Конески 1982).

<sup>194</sup> Во овие примери веќе можеме да зборуваме за сврзничка употреба на *да*, со оглед на тоа што во овие контексти може да алтернира со сврзникот *ако*. Сепак, и во овој случај станува збор за модални конструкции, така што можеме да зборуваме и за модална маркираност на партикулата *да*.



Единствен временски контекст, надвор од основното значење на формите за минато определено несвршено време е да искажуваат повторливи дејства во минатото. Пример: *Секое утро се будеше пред сите и излегуваше на прошетка крај реката*. И во случајов, транспозициската употреба на граматичките форми е сигнализирана преку контекстот – лексички, преку синтагмата „секое утро“. Сепак, во случајов повеќе се работи за дополнително значење на формите за имперфектот, отколку за нивна транспозиција до основните значења на други форми на граматичките времиња. Би можеле да кажеме дека формите за минато определено несвршено време не се употребуваат транспозициски, туку само во одреден тип на модални конструкции. Во првиот случај, при употребата на овие форми за изразување на блага заповед, целата говорна ситуација и интонацијата се факторите кои го донесуваат соодветното значење. Секако, тука ја среќаваме и партикулата *да*, која како да е специјализирана за изразување на модални значења, со неа, како што е познато, се изразува и индиректна заповед: *Студентите што ќе полагаат да влезат внатре. Да влезе првиот што е на ред!* Во вториот случај, кога имаме проекција во минатото, маркер на модалниот карактер на исказот е повторно партикулата *да*.

**2.4.** Перфектот, во своето основно значење им се спротивставува на минатите определени времиња „по отсуство на еднозначна локација на временската оска“ (Тополињска 2008: 81). „Така употребени, формите на *esse*- перфектот обично се појавуваат без дополнувачки лексички определби за време“ (Тополињска 2008: 81). Според Б. Конески (Конески 1982: 461) ова значење на минатото неопределено време се карактеризира со тоа што со него се соопштува за дејство извршено воопшто во минатото, без да се побудува при тоа претстава за одреден момент кога се одвивало, како што е случај со минатите определени времиња. Оттука произлегува дека во своето основно значење, минатото определено време изразува дејство „извршено во минатото, и за кое во моментов соопштуваме како факт, без да се содржи во глаголската форма само по себе некаква претстава за сооднесување со еден момент или временски отсек во минатото“ (Конески 1982: 462). Пр. *Сум бил во Париз. Сум учел француски јазик*.

Формите за минато неопределено време имаат широк спектар на употреба при т.н. директно кажување, за констатирање на дејства што се извршени до моментот на зборување за нив. Оваа употреба на формите на перфектот ја сметаме за нивна основна, нетранспозициска употреба<sup>195</sup>.

Една од употребите на формите за минато неопределено време е нивната употреба за искажување на заповед. Примерите што ќе ги употребиме се од Граматиката на Конески (Конески 1982): *Да не сум те бидел веќе во овој сокак, разбра ли?* (В. Иљоски); *Немој да си се извалкала! Немој да сте се скарале! Да не си смеал да ѝ кажеш нешто лошо! Дури да дојдам, да си го зготвила ручекот!*

Како што може да се види од примерите, секаде (и во потврдните и во одречните реченици<sup>196</sup>) го среќаваме модалниот маркер *да* кој го сигнализира модалниот карактер на исказот.

Во нашите граматика (Конески 1982 и Бојковска, Минова-Гуркова, Пандев и Цветковски 2008) се зборува за употреба на формите за минато неопределено време со идно значење: *Да прошетаме малку дури не се стемнило. Бргу дури не излегол! Земи си ги нозете и бегај додека не сум зел дрво да те испудам. Само и само да си останам чесна, та макар и умрела!* Во овој тип на употреба на формите за минато неопределено време, идното значење на формите е индицирано во контекстот, преку присуство на партикулата *дури да/не* и сврзникот *додека да/не* кои во ваков состав сигнализираат дека дејствата што следуваат се проецирани во иднината. Во последниот пример, се работи за однос на допуштање помеѓу главната и зависната дел-реченица, чиј показател е сврзникот *макар*. Интересна е дистрибуцијата на маркерите на идноста во зависната дел-реченица. Со формите за минато определено време нема потреба од присуство на партикулата *да*, за разлика од формите за сегашно време кои покрај себе бараат присуство на партикулата *да*: *Само и само да си останам чесна, та макар и да умрам!*

**2.5.** Основното значење на формите за идно време е да искажуваат дејства кои треба да се вршат или извршат по моментот на зборувањето за нив, или со други зборови кажано, во иднината. Идноста може да биде збогатена и со заповедна нијанса во значењето: *Ќе ме гледаш и вода ќе ми носиш! Ќе одиш кај него и вака ќе му кажеш...* Идното дејство може да биде и обусловено од остварувањето на некој услов: *Ако дојдеш кај мене, сè ќе ти раскажам.*

Транспозициска употреба на формите за идно време имаме до значења на минатото време, во еден поширок контекст од минати дејствија: *Срцето ѝ биеше лудо - ѝ се чинеше ќе се распрсне во градите*. Идноста не е првенствено во однос на моментот на зборувањето, туку во однос на другите дејства искажани во непосредниот контекст, а кои се одвивале во минатото.

<sup>195</sup> Категоријата прекажаност, или според терминологијата што ја употребува З. Тополињска (Тополињска 2008) – дистанцираност, е модална категорија и со оглед на нашата намера да се задржиме првенствено на транспозициските употреби на формите на времињата до употреби примарни за други граматички времиња, нема да ја вклучиме во нашиов преглед.

<sup>196</sup> Во одречните реченици го среќаваме и индикаторот на заповедно значење на исказот: *немој*.

И со формите за идно време можат да се искажат дејства што се повторуваат: *Ќе му текне - излезе, ќе помине саат два, ете ти го пак.*

### 3. ЗАКЛУЧОК

Во македонскиот јазик, основните средства за пренесување на информацијата за временската лоцираност на дејствата се граматички, поточно морфолошки. Постојат специјализирани средства морфеми – наставки кои ги изразуваат основните значења на соодветните времиња. Меѓутоа, она што досега го изложивме покажа дека тие специјализирани средства, во зависност од контекстот може да се транспонираат и до основните употреби на други средства, карактеристични за други граматички времиња. Одлучувачки фактор за нивното правилно толкување е контекстот – тука го подразбираме како поширокиот контекст, така и лексичките средства кои во себе го носат значењето што доведува до транспозиција на формите, како што се прилошките определби за време: *вчера, утре, в година, секое утро* и сл.

Разгледувајќи ја транспозициската употреба на формите за граматичките времиња ја утврдивме и употребата на партикулата *да* како маркер за модални конструкции.

### 4. ЛИТЕРАТУРА

- [1] С. Бојковска, Л. Минова-Гуркова, Д. Пандев, Ж. Цветковски, Општа граматика на македонскиот јазик, *Просветно дело*, Скопје, 2008.
- [2] Б. Конески, Граматика на македонскиот литературен јазик, *Култура*, Скопје, 1982.
- [3] З. Тополињска, Полски ~ македонски Граматичка конфронтација 8. Развоток на граматичките категории, *МАНУ*, Скопје, 2008.



**A DIALOGICAL REWRITING OF THE PAST AND ITS PLACE(MENT) IN A  
CONTEMPORARY CONTEXT  
(THROUGH THE POSTMODERN EYE OF THE NOVEL *THE PROPHET OF  
DISCANTRIA* BY DRAGI MIHAJLOVSKI)**

**Bijlana Rajčinova-Nikolova**

Ss. Cyril and Methodius University in Skopje, Republic of Macedonia  
Institute for Macedonian Literature, Skopje, [b\\_rajcinova@yahoo.com](mailto:b_rajcinova@yahoo.com)

**Abstract:** The relationship between the history and the literature (or the art in general) is one of the oldest dilemmas which arises from the humans curiosity for the nature of art which emphasizes the relationship between fact and fiction i.e. it tries to describe the correlation between the artistic/literary world and the realistic/historical one. If for the realistic novels the historical facts are clear and the novel is an unproblematic enjoying in the facts immediacy, and the modernity searches for the 'dark segments' of the history and illuminates them using the imagination, the new tendencies – a postmodernism – establish the relation with the past by starting from an existing idea and take a dialogical relation according to that idea. The postmodern theory and poetic disputes the relationship between the history and the literature by asking a question how does the knowledge get own legitimacy or whether the historiographical knowledge can pretend to credibility. The hypothesis is that the conditionally so-called historical novel in Macedonia in the last stage of its development, accepts the postmodern perspective while delegitimizing the knowledge of the modern history, and it does not find the meaning of the facts in the events, but in the systems which turn the past events into the current historical facts. A general rule in the humanist science is that the history is reconstructed with the help of fiction. The purpose of the research is to explore the role, the function and the change which brings the postmodern letter into the narrative discourse in the Macedonian novel which has a historical template and thematic interest towards the past, and thus to indicate the ways which the historical events are reconstructed and are remembered (to explore the relationship between history and fiction). Analytical forwarding of the novel *The Prophet of Discantria* by Dragi Mihajlovski is an opportunity for realizing that purpose.

**Key words:** a novel, a history, a postmodern letter, a fiction, *The Prophet of Discantria*.

**ДИЈАЛОГИЧНО ПРЕИСПИШУВАЊЕ НА МИНАТОТО И НЕГОВО  
СМЕСТУВАЊЕ ВО СОВРЕМЕН КОНТЕКСТ  
(НИЗ ПОСТМОДЕРНОТО ОКО НА РОМАНОТ *ПРОРОКОТ ОД ДИСКАНТРИЈА*  
ОД ДРАГИ МИХАЈЛОВСКИ)**

**м-р Биљана Рајчинова-Николова**

Универзитет „Св. Кирил и Методиј“, Скопје, Република Македонија  
Институт за македонска литература, Скопје, [b\\_rajcinova@yahoo.com](mailto:b_rajcinova@yahoo.com)

**Апстракт:** Односот помеѓу историјата и книжевноста (или уметноста воопшто) е една од најстарите дилеми, која произлегува од човековото прашување за природата на уметноста, кое на прв план го поставува односот факција – фикција, т.е. се обидува да одговори во какви заеднички релации се наоѓаат уметничкиот/книжевниот и реалниот/историскиот свет. Ако за реалистичките романи историските факти се јасни, а романот е непроблематично уживање во непосредноста на тие факти, а модернизмот трага по црните дупки на историјата и ги осветлува со помош на имагинацијата, новите тенденции – постмодернизмот, во односот со минатото поаѓаат од некоја постојна претстава и кон неа заземаат дијалогски однос. Односот историја – книжевност, постмодерната теорија и поетика го проблематизира поставувајќи го прашањето како знаењето го добива својот легитимитет, односно дали историографското знаење може да претендира на веродостојност. Хипотезата е дека условно наречениот историски роман во Македонија во последната етапа од развојот ја прифаќа постмодерната перспектива на делигитимизација на знаењето на модерната историја, а значењето на фактите не го наоѓа во настаните, туку во системите кои минатите настани ги претвораат во сегашни историски факти. Општо правило во хуманистиката станува тоа дека историјата се реконструира со помош на фикцијата. Целта на истражувањето е да се истражи улогата, функцијата и промената што постмодерното писмо го внесува во наративниот дискурс во македонскиот роман со историска предлошка и тематска свртеност кон минатото, а со тоа да се посочат и начините на кои историските случувања се реконструираат и се паметат (да се испита релацијата историја – фикција). Можност за реализација на целта е аналитичко проследување на романот *Пророкот од Дискантрија* од Драги Михајловски.

**Клучни зборови:** роман, историја, постмодерно писмо, фикција, *Пророкот од Дискантрија*

## 1. ОДНОСОТ ИСТОРИЈА – КНИЖЕВНОСТ И ПОСМОДЕРНОТО ПИСМО

Карактеристично за македонската романсиерска продукција е фактот дека односот кон историјата, е доминантна нејзина одредница. Човековата љубопитност за природата на уметноста го продуцира прашањето каков е односот помеѓу историјата и книжевноста, прашање кое во прв ред го поставува односот факција-фикција, односно се обидува да одговори во каков однос/релации се наоѓаат историскиот и книжевниот свет. Помеѓу историјата и книжевноста постои специфичен однос, чии специфики може да се сведат на две главни одредници:

1. „Историјата ги опишува настаните онакви какви што се, како што навистина се случиле, додека книжевноста ги опишува настаните онакви какви што би можеле да бидат, и

2. Историјата претендира на критериумот веродостојност, додека за книжевноста најважен е критериумот веројатност, кој е потчинет на критериумот на естетскиот ефект, па прашањето за веродостојноста ја губи смислата“ (Георгиевска-Јаковлева, 2008: 40).

Посочените специфики на односот историја – книжевност ги проблематизира постмодерната теорија и поетика, поставувајќи го прашањето како знаењето го добива својот легитимитет, односно дали историографското знаење може да претендира на веродостојност. Според Лиотар (Lyotard, 1988) модерната историја се легитимира преку две приказни: просветителската и германскиот идеализам. Просветителската, вели дека државата го стекнува својот легитимитет од народот, што е во директна колизија кога државата ја презема улогата на образување на „народот“ под мотото на нацијата и напредокот. Според Фуко: „не постои сознание на една страна, а општество на друга, или наука на една, а држава на друга страна, туку постојат фундаментални облици на власт – знаење“ (Foucault, 1990), важна теза за дефинирањето на односот помеѓу историјата (како вид на знаење) и книжевноста (на која и се одредува можноста да поседува или пренесува знаење). Германскиот идеализам вели дека знаењето ја наоѓа својата легитимност во себе самото, токму тоа е повикано да ги дефинира нештата, со што знаењето е овоплотено во институцијата на Универзитетот.

Постмодерната перспектива, двете варијанти ги става под сомнеж и го делигитимизира знаењето на модерната историја. Размислувањата за тоа што е историјата денес се поврзани со „збирот на оспорени културни и општествени претпоставки“ (Nacion, 1996: 154), кои ја условуваат нашата претстава за историјата и книжевноста. Постмодерното писмо и на историјата и на книжевноста, воспоставува системи на значење со чија помош се разбира смислата на минатото, го проблематизира т.н. „историски факт“ и го сместува во сферата на толкувањето. Оттука, тврдењето дека само историјата го поседува критериумот вистинитост се отфрла, се доведува во прашање барањето за веродостојност, потпрено на тврдењето дека и историјата и книжевноста се дискурси, човечки конструкции, означувачки системи, и дека барањето за вистинитост го изведуваат од таквиот идентитет. Постмодерното писмо не е аисториско, има иконокластичен однос кон историјата, со што ја отвора перспективата за посегашнување на минатото. Во односот со минатото поаѓа од некоја претстава кон која зазема дијалогски однос (дијалогот го пополнува просторот со фикции и креира ново гледиште), минатото не го претставува како завршено, туку како актуелно и активно во сегашноста и иднината.

## 2. РОМАНОТ ПРОРОКОТ ОД ДИСКАНТРИЈА – ДИЈАЛОГИЧНО ПРЕИСПИШУВАЊЕ НА МИНАТОТО

’Историјата се реконструира со помош на фикцијата’, станува општо правило во хуманистиката. Условно наречениот историски роман во Македонија (во последната етапа од развојот) ја прифаќа постмодерната перспектива на делегитимизација на знаењето на модерната историја, и „значањето на фактите не го наоѓа во настаните, туку во системите кои минатите настани ги претвораат во сегашни историски факти“ (Nacion, 1996: 157). Сомнежот во фактите ’внесува промени’ во наративниот дискурс со историска предлошка, за што парадигма е романот *Пророкот од Дискантрија* на Драги Михајловски, проследен преку оспорувањето на дуализмот на минатото во бинарната опозиција туѓи/свои како антагонистички полови, обликувајќи ги опозициите поробувачи/поробени, моќни/стигматизирани. Тоа внесува промени во историските дилеми кои се плурализираат и внесуваат во игра како конфронтации.

’Промените во писмото’ на Михајловски се сигнализирани преку сопоставување на две временски рамнини, преку што авторот ги демитологизира конструктите на прифатената слика за неможноста на дијалог помеѓу две(те) историски спротивставени страни. *Пророкот од Дискантрија*, како роман во две временски рамнини, првата ситуирана во минатото, крајот на 11 век (1081) и втората во сегашноста, крајот на 20 век (1999), се придржува на постмодерната историографска метафикција, т.е. на оној тип проза кој дијалогично го преиспишува минатото и го става во нов современ контекст. Составен од два, временски одвоени дела, раскажани од богомилскиот духовник Василиј Нежил, првиот како реминисценција на времето во кое живеел и кое е под знакот на византиската асимилација на автохтоната култура на македонска почва, вториот од аспект на воскреснатиот учител во современа

Македонија, романот поставува суштински прашања за балканскиот идентитет, за вековната заемна омраза и за поделбата на културите на цивилизирани и варварски.

Романот на Михајловски, каде историјата се јавува како приказна за едно минато време, а минатото како ефект на неговиот изразито фигуративен дискурс кој реферира на најактуелниот миг од нашата стварност - востановување на легитимитетот на македонската држава како земја со сопствено име, историја, територија, јазик и култура, трага по корените на актуелната драма на балканската современа тежност, изразена во проблемите што Р. Македонија ги има во остварувањето на легитимното право, својата држава да ја именува со името кое самата го избрала. Трагајќи по стигматизацијата, Михајловски ја промислува стереотипната претстава за Другиот како непријател, во случајов за охридскиот архиепископ Теофилакт, дотогашен закон на црквата Света Софија, како непријател. Припишувајќи му го првичното негирање на името на Словените, преку алегија, говори за современата заткулсна поделба на светот на цивилизирани и варвари, правоверни и еретици, како причина за современите конфликтни состојби. Централен проблем во романот е прашањето за начинот на легитимирање на правото на македонскиот народ на сопствен, посебен идентитет во контекст на традицијата и минатото. Во тој контекст, Михајловски го фаворизира знаењето, но не како систем од хиерархиски вредности, туку како систем кој отвора дијалог со минатото. Односот кон тоа минато е клучната дилема во романот. Во почетниот дел со наслов „Василиј, Теофилакт, сидот“, нараторот вели:

„Се викам Василиј Нежил. Народецот ме нарекуваше пророк Василе. Особено кога од незнаење, почнуваа да прават глупости. Вратен бев од полусонот, повторно им требав. Но, тие не знаеја. А од каде да знаат, кога ретко кој овде знае нешто за своето минато!“ (Михајловски, 2001: 7-8).

Низ ретроспекцијата на минатите настани изнесени во форма на сеќавање, нараторот и главниот лик, пророкот Василиј, ја ресемантизира сликата за времето на владеењето на Теофилакт, трагајќи по корените на непријателството. Поаѓајќи од она што историски е утврдено како мисија на Теофилакт – асимилацијата на автентичната култура на македонска почва од страна на византискиот достоинственик, Михајловски трага по чувствената димензија на нетрпеливоста на Теофилакт, како страв од непознатото. „Зарем заборава дека патријархот и тебе ти довери паство што требаше да го браниш, а не веднаш, по соземањето да ја прекрстиш оваа угорнина во варварска земја и да си поставиш задача преку црквата да ги отргнеш, варварите од тагувањето за своето славно минато?“ (Михајловски, 2001: 21-22).

Сопоставувајќи го стравот и алчноста на владетелот, наспроти незнаењето на потчинетите, Михајловски внесува *промена во големата нарација* – христијанството како обединувачки елемент на идентитетот на Словените, а оттука и на Македонците. Моментот на промена е плурален, внесен во игра како конфронтација на христијанството и богомилското учење, *поврзан со историите на доминација и експлоатација, а не со христијанската приказна за спасението*. Од аспект на вековната дистанца, нараторот, некогашен пророк, во сличностите на некогашното и сегашното, на непријателите, на желбите, го бара спасот за т.н. угорнина од сидот, метафоричен топос за Македонија, и како географски простор и како естетизиран, хронотопичен простор со сопствен идентитет, во кој е вграден и сидот.

„Пред девет години се вратив кога пред нас изникна оној тврд сид и не сопре“ (Михајловски, 2001: 8).

### 3. ТРЕТМАНОТ НА ИСТОРИЈАТА - ИМЕТО - ИДЕНТИТЕТОТ И ВИСОКИОТ СИД

Во современиот, глобален систем на вредности, просторот во Македонија е перципиран како „кризно место“, а не како мрежа на релации и средби во која се преплетуваат културно различни идентитети. Михајловски упатува на рабовите на историјата за оттаму, просторот на Македонија да го наративизира и со тоа да му се даде име, да ја легитимизира врската помеѓу поимите простор и идентитет.

„Име ни треба. Мора да најдеме начин да го искачимо сидов и по втор пат да се стекнеме со име“ (Михајловски, 2001: 11).

Според Бановиќ-Марковска „ова е најчувствителното прашање во регионот (за нас пресудно), оти континуираниот притисок што го спроведува заострениот дискурс на културниот монизам на една држава – непризнавањето на нашето малцинство, ветото за нашата интеграција под уставното име во рамките на една воено – политичка алијанса, придонесе за кревање на висок сид, кој ги повторува сомнежите дека сегментите на националниот идентитет (историските, географските, културните), денес се само кризно место за жесток политички дијалог, спор меѓу два соседни хоризонта“ (2007).

„Ја продаде душата на Сатаната само за да им се одмаздиш на простациите мокренци, оние одвратни вратови што според тебе немаа ни најмала надеж да добијат глави, а што сега добија голем сид пред себе, чиј темел го удри ти пред девет века во мигови на страв, омраза, лудило. Не случајно никаде не ги споменуваш нашите познати склавини. Тешка одмазда со подмолен молк.“ (Михајловски, 2001: 20).

Исходна точка на конфликтот, романот гледа во т.н. теорија на толкувањето (романот - толкувачки во однос на историјата), каде нарацијата е местото на замена на функциите на знаците, име на читањето како активна трансакција меѓу минатото и иднината. Воскреснатиот Василиј ја наративизира идејата дека традицијата се менува, или како што вели Бурк „она што се пренесува се менува, мора да се промени со предавањето на новите генерации“ (Burke, 2006:37). Промената се однесува на *отстапка од*

*големата приказна* – јунаштвото во функција на одбрана на непријателскиот туѓ. Во стереотипната црно – бела слика на таа приказна, предадена во бинарни опозиции во парот ние/тие, добри/лоши, Михајловски внесува нијанси - непријателството го заменува со сојузништво, монолот со дијалог. Непријателите Теофилакт и Василиј, во завршницата на романот се доближуваат, преку „исчекор од дискурсот на поларизација и осознавањето на залудноста на омразата меѓу противниците“ (Шелева, 2001). Михајловски, го менува дискурсот на воспоставената матрица на историјата и фолклорот, која создава криза, го полни со нови функции кои го проблематизираат идентитетот, и на Теофилакт и на неговите наследници/современици. Кризата, конфликтот, го проблематизира идентитетот и на оние што го градат и на оние што го рушат сидот. Варварството се препознава и на двете страни, а цивилизацијата како никаде да ја нема, став симболично изразен преку метафората на сидот.

„Се овде денес почнува и завршува со сидот, моето помнење, мојот живот..“ (Михајловски, 2001: 113)

Сидот, како постојан генератор на значења има Јанусово лице, чија двојна надвор/внатре природа, подразбира дека тој едновременно и обединува и раздвојува две страни, и е ограничување на Сепството и на Другоста, но и нивно зближување во еден реален географски простор. Одбирот сидот да биде место, граница, не на хибридризиран, туку на празен простор, говори за отсуството на чувството на Другоста и за неумешноста на двете страни. Сидот продуцира празно место на културен и политички антагонизам во кој се преговара долго, од позиција на моќ и авторитет. Ефектот од тие преговори, не е желбата за уривање на сидот, туку негово трансформирање во продолжен меѓупростор, специфична меѓузона со „чудно својство“: пропустлива за едните, но строго контролирана за Нас – Другите.

„Имаше, непоимлива сила сидот, како да не го изградила човечка рака, туку господ или клетва на некоја несреќна душа за да си бие шега со мојот варварски народ, за да биде срам на векот и на светот. А ќе помислевме дека е готов и дека паѓањето е прашање на кусо време, тој пак ќе се обновеше, ко внатре, во својата внатрешнина, да имаше билка, што му ја обновуваше ранетата снага“ (Михајловски, 2001: 127).

Сидот и неговата фантомска моќ на себе-обнова, се предизвик на жителите на Дискантрија (псевдоним на оспоруваната Македонија, фикционална референца за привремената референца ПЈРМ), а утописката можност за негово уривање, нивната единствена, бесплодна активност. Во прашање е непопустлива национална идеологија, желба заснована против вољата на Другите – соседите, малцинските идентитети, во прашање е сонот на една нација, кој се претворил во акт на насилство - територијално, симболично, политичко, за нас како непобитен историски факт.

#### 4. ДИСКАНТРИЈА - СУПСТИТУТ НА СУПСТИТУТОТ (ЗА ИМЕТО НА МАКЕДОНИЈА)

Со оглед на толкувачкиот аспект на историјата во романот *Пророкот од Дискантрија* се поставува прашањето дали дијалогот е можен. Како да се разговара кога не се именува? Како да го именувате оној на кого му се обраќате ако тој нема име?

„Секогаш кога ќе станеше збор за нашата земја, кога синтаксата вршеше по нашето име, тие по договор велеа или *this country* или *your country*, за еднаш, едниот, да го употреби она *the country of your minister*, кое беше врв на иронијата.. Од ден на ден, ова дис кантри се одомаќини, што угорницава сами си ја завикавме Дискантрија!“ (Михајловски, 2001: 138).

Изнуденото преименување на нашата земја во *this country* или *the country of our minister*, е обид за рedefинирање на родното тло во место-без-тло, во простор-надвор-од-секој-простор. Но, која е целта на тоа бесмислено инсистирање за прифаќање на лажно име на нацијата? Дали е во прашање еден перфиден обид – промена на идентитетот на едно домородно население? Ословувањето на еден народ со неговото вистинско име значи признавање на неговата автохтоност, но инсистирањето за замена на вистинско со лажно име, значи обид за вградување на пукнатинка во неговиот идентитет, кој би требало да го прими генот на инфериорноста како национално обележје. Следствено, дијалогот е невозможен зашто е нерамноправен. Изнуденото преименувањето на земјата навлегува во прашањето на идентитетот и неговата промена, замена со некој друг, лажен, не автохтон и инфериорен. „Според постколонијалната теорија, станува збор за неоконизаторски потфат со двоен ефект: од една страна со тој чин колонизаторите си обезбедуваат супериорност, но од друга пак ја потенцираат својата неприпадност, оти она *this* или *your country* во нивниот дискурс открива дека, тие се домородни во некои други граници, а надворешни и туѓи за народот чиј идентитет сакат да го променат. Нивното настојување ние го доживуваме како репресија која со секој обид за бришење на колективната меморија станува се понасилна. За тоа говори и *Пророкот од Дискантрија*“ (Бановиќ-Марковска, 2007).

Народот на Дискантрија, иако знае да се шегува на своја сметка, да покаже катахрестички однос кон наметнатата лажна референца не може да го заборава своето име. Може да биде изгонет од родното огниште, да му се забрани пристап до архивите, но не може да му се нареди заборава, зашто името е папокот на националниот сон, кој ја прави возможна неговата репродукција низ вековите. Името за еден народ е неговото минато и неговата сегашност. Ризница на неуништлива меморија и недефинирана иднина, која од својата интелектуална и политичка елита очекува свест и одговорност.

### ЗАКЛУЧОК

Во однос на историјата, можно е да се препознаат два општи типа на уметност: 'уметност на историјата' и 'уметност на минатото'. Уметноста на историјата е уметност на фактите и смислата, кои никогаш не ја надминуваат историјата, додека уметноста на минатото е уметност на артефакти и убавина, кои битно ја надминуваат историјата. Уметничкото дело на минатото, упатува на она што не може автентично да постои надвор од делото и од неговата вродена естетска димензија. Тоа во историјата го нема, тоа е можно само во минатото, зашто делото не е зададено со историјата ниту нејзе и е подредено. Историјата ги поврзува настаните, личностите и делата идеолошки – со/преку претпоставен телос, додека минатото тоа го чини непосредно - со/преку времето. Уметноста на минатото го отелотворува она што и е без интерес, бидејќи нема ни причина ни цел надвор од себе – односно естетската вредност е автономна и автореферентна во однос на хетерономијата на историјата, која сите вредности кои не се историски ги поништува. Ваквото одредување на уметноста на минатото дозволува можност нејзините дела да настапуваат и во времињата што не се „минати.“

### БИБЛИОГРАФИЈА.

- [1] Бановиќ-Марковска, Ангелина. *Групен портрет*. Мисла. Скопје. 2007.
- [2] Bahtin, Mihail. *O romani*. Nolit. Beograd. 1989.
- [3] Burke, Petar. *Sto je kulturalna povjest?* Antibarbarius. Zagreb. 2006.
- [4] Георгиевска-Јаковлева, Лорета. *Книжевност и културната транзиција*. Институт за македонска литература. Скопје. 2008.
- [5] Lyotard, Jean Francois. *Postmoderno stanje*. Bratstvo-jedinstvo. Novi Sad. 1988.
- [6] Михајловски, Драги. *Пророкот од Дискантрија*. Каприкорнус. Скопје. 2001.
- [7] Најал, Луси. *Постмодернистичка теорија књижевности*. Светови. Нови Сад. 1999.
- [8] Попер, Карл. *Бедата на историцизмот*. Скопје. 1957.
- [9] Foucault, Michael. *Predavanja*. Bratstvo-jedinstvo. Novi Sad. 1990.
- [10] Национ, Linda. *Poetika posmodernizma*. Svetovi. Novi Sad. 1996.
- [11] Шелева, Елизабета. *Културолошки есеи*. Магор. Скопје. 2001.





## THE ROLE OF GAME WITHIN THE CONTEXT OF FUNCTIONAL LITERACY OF PUPILS OF THE ELEMENTARY SCHOOL AGE

Iva Andonova Stamenova

“Neofit Rilski” South West University of Blagoevgrad [ivona07@abv.bg](mailto:ivona07@abv.bg)

**Abstract:** The article focuses our attention onto the positive influence exercised by the game if applied during the educative and training work with the pupils of the elementary school age. The game as an expression of emotional delight, as a means of awakening of the creative impulse in the little creators studied within the context of functional literacy proves once again that it performs significant educational functions especially if purposefully incorporated into the educational process. Its interrelation with the functional literacy is determined by the students' needs for mental relaxation using games with educational purposes, for easier learning the information that is difficult for them to understand in some of the lessons and last but not least for the development of their intellectual potential and creative talents.

**Keywords:** game, functional literacy, emotional and creative significance, imagination, intellectual development

## РОЛЯТА НА ИГРАТА В КОНТЕКСТА НА ПРОБЛЕМА ЗА ФУНКЦИОНАЛНАТА ГРАМОТНОСТ НА УЧЕНИЦИТЕ В НАЧАЛНА УЧИЛИЩНА ВЪЗРАСТ

Ива Андонова Стаменова

Югозападен университет „Неофит Рилски”, град Благоевград [ivona07@abv.bg](mailto:ivona07@abv.bg)

**Резюме:** Статията насочва вниманието ни към положителното въздействие, което оказва играта от прилагането ѝ в учебно–възпитателната работа при учениците в начална училищна възраст. Играта като израз на емоционална наслада, като средство за пробуждане на творческия импулс при малките творци, разгледана в контекста на функционалната грамотност, доказва за пореден път, че изпълнява значими педагогически функции, особено когато е целенасочено включена в процеса им на обучение. Обвързаността ѝ с функционалната грамотност е продиктувана от потребността на ученика, използвайки играта с учебна цел да релаксира психически, да възприема по–лесно трудно разбираемата за него информация в някои от урочните теми и не на последно място да развие интелектуалния си потенциал и творческите си заложби.

**Ключови думи:** игра, функционална грамотност, емоционална и творческа значимост, въображение, интелектуално развитие

### 1. Увод

Голяма част от класиците, емблематични имена в педагогиката като Русо, Песталоци, Дюи и др. стигат до убеждението, че личността на всеки ученик започва постъпателно градежа си от мига на прекрачването на училищния праг.

Следователно, отгук се извежда и твърдението, че училището заема една от най–важните роли „в живота и социализирането на детето”. (Колев, 2011: 28)

В основата на функционалната грамотност е поставен ученикът и нуждата му от свободна комуникация със съучениците и учителите в училище; потребността му от изразяване на мнение по теми, провокирали определени размисли и най–важното – необходимостта от свободен полет на творческия импулс, напирал с всичка сила в началния училищен период.

### 2. Влиянието на играта върху личностното развитие на учениците в начална училищна възраст

Безспорен е фактът, че всяко дете е творец по свой неповторим начин в зависимост от това в каква насока е ориентиран този творчески потенциал.

Затова и Мартин Бубер споделя, че „у детето преобладават два самостоятелни инстинкта–инстинкт за творчество и инстинкт за общуване, които са същинските двигатели на образованието”. (Пак там, с. 47)

Факт е, че за всяко дете, тръгнало на училище основната задача, поставена пред него е предизвикателството да овладее двете дейности, символ на грамотността – четенето и писането. Това съвсем не означава, че омаловажаваме значимостта и необходимостта от познания и по останалите учебни предмети.

Квинтилиан, Базедов, Песталоци и Ушински издигат тезата, че „обучението по езика трябва да съдейства най-вече за умственото развитие на детето и особено на паметта, вниманието и самостоятелното мислене”. (Пак там, с. 58)

Особено благотворно е влиянието на играта върху интелектуално–емоционалното развитие на децата в начална училищна възраст.

Това е така, защото играта и нейната образователно–предметна осигуреност „гарантират условията на интерактивност и удовлетворяване на потребностите и интересите на децата с позитивно емоционална и творческа значимост”. (Върбанова и др., 2015: 867)

Шилер възприема играта като особен вид наслада, която е по–скоро свързана с потребността да се даде превес на излишъка от жизнени сили при детето. (Иванова, 2001:47)

В. Вунд изразява становище, че „играта е дете на труда”. Размислите си върху това твърдение продължава с думите: „Необходимостта да съществува кара човека да се труди. А в труда той постепенно се научава да цени дейността на своите собствени сили като източник на наслада”. (Пак там, с. 48)

Като имаме предвид посочените възгледи за играта, отново в този ред на мисли е потребно да се изтъкне ползата от игровата дейност в началната училищна възраст от гледна точка на констатацията, че „от недостиг на игра може да се появи ненавист към учението”. (Пак там, с. 48)

Не бива да се прекалява с игрите в учебния процес и извън него, тъй като колкото полезна, толкова и вредна може да се окаже тя за ученика в начална училищна възраст, ако приема и учебната дейност като постоянна потребност от внедряването в нея на игрови мотиви.

Когато е наложително в процеса на обучение е добре да присъства игровият елемент, тъй като той има релаксиращо влияние върху преуморената детска психика. Желателно е да се прилага и в случаите, в които учениците, видимо затруднени при овладяването на учебното съдържание по определен предмет, имат нуждата от въвеждането на игрови похвати, с цел по–лесната усвояемост на съдържанието на урока. Затова е необходимо учителят да подбере и включи подходящи игрови средства, които същевременно да не отклоняват вниманието на учениците към усвояваната в урочната тема проблематика, но и да спомогнат за по–лесното възприемане на информацията в него.

Оттук бихме могли да изведем и извода, че с играта не трябва да се прекалява, а да бъде умерено дозирана и целесъобразно използвана, особено в учебния процес.

Когато играта на ученика му дойде в повече в учебната или в извънучебната дейност, тя е вредна за неговото интелектуално развитие, защото от пренасищане с игри е твърде вероятно той да бъде тласнат към пълна незаинтересованост от учението. (Пак там, с. 48)

### **3. Класификация на видовете игри, разгледани в контекста на функционалната грамотност**

Н. Витанова прави следната класификация на игрите в началното училище:

1. Творчески игри

А) Сюжетно–ролеви с трудови, разузнавателни, волеви, исторически сюжети.

Б) Игри–драматизации със сюжети от литературни произведения.

В) Строително–технически.

2. Игри с правила

А) Дидактически игри. (Пак там, с. 50–51)

Най–широко приложение от изброените видове игри намират именно дидактичните игри.

Едни от най–значимите характерни особености, отнасящи се към тях са следните:

1. Дидактичната игра е тази, при която имаме единство между преподаване и учене.

2. Чрез дидактичната игра се усвояват компонентите на учебното съдържание, включващи: знания, умения, компетентност и ценностни отношения. (Пак там, с. 52)

Друг отличителен белег на дидактичните игри е способността им да се класифицират с оглед на спецификата на конкретно изучаваното учебно съдържание по определен учебен предмет.

При литературното обучение тези игри, предвид етапа на работа върху разглежданото към момента литературно произведение се подразделят на:

- Игри за въвеждане в текста. Тук дидактичните игри спомагат за „активното личностно влизане в текста на произведението”.

- Игри за усвояване на текста. Чрез тях се дава възможност, запознавайки се учениците с новото литературно произведение да пристъпят към анализирания прочетен текст.
- Игри за творческо затвърдяване на получените знания и умения, както и за коригиране на нравствените ценности в колективната обществена дейност. (Пак там, с. 54)

От гледна точка на ограмотяването – Песталоци, Одоевски, Ушински и Монтесори се застъпват единодушно за теорията, че в процеса на ограмотяването четенето и разказването следва да са свързани с овладяването на полезни за тях знания, а текстовете да са пряко отнесени до непосредствения опит на детето, както и да бъдат подкрепени с достатъчно илюстративен материал. (Колев, 2011:59)

За Монтесори четенето представлява предимно интелектуален процес, а писането го разглежда по-скоро като моторна дейност. (Пак там, с. 60)

Великият мислител Фридрих Фрьобел заключава, че има преки допирни точки между ученето в периода на началното ограмотяване, трудът – в учебния и в извънучебния процес и играта, която има способността да сменя психическата умора и детето с мощен положителен заряд да продължи изпълнението на захванатите от него дейности, свързани с подготовката на уроците.

Или, според Фрьобел „трудът, ученето и играта трябва да станат едно неразделно жизнено цяло и истинна основа на бъдещия неделим, действителен, благоразумен и радостен живот”. (Пак там, с. 71)

От времето, прекарано в училище, както и в резултат на активната ежедневно прилагана учебна дейност, Ушински извежда три от най-важните цели на обучението по роден език.

Той ги класифицира по следния начин:

1. Да се развие дар словото при децата.
2. Обучението да бъде насочено към съзнателното овладяване на езиковото богатство.

3. Децата чрез обучението по роден език трябва да усвоят неговите граматични закони, както и логическата му система. (Пак там, с. 88)

Именно в тези три точки е застъпена неоспоримата аксиома за правилно структуриран учебен процес, който да бъде насочен към личностното, интелектуалното и творческото развитие на човека.

Е. Василева разглежда четенето и писането като форми на символна комуникация, които предполагат наличие на внимание, възприятия, памет, асоциации с изградените вече знания, пряко отнасящи се до конкретен контекст. С помощта на символната комуникация децата се учат да правят връзката „с външния свят и да въздействат на вътрешния си чрез собствените си мисли и чувства”. (Пак там, с. 68)

Формирането на функционалната грамотност е процес, който започва най – напред от семейството, след това преминава през училището и накрая се стига до личностната реализация на индивида. (Бижков и др., 2004:46)

От гледна точка на средата – семейна или училищна, в която се развиват уменията за четене на 9 – 10 – годишните ученици, биха могли да се направят следните обобщения:

1. Възпитаването на навици и умения за четене е задача, поставена на първо място пред семейството. Водещият фактор е семейната среда. Родителите са ключовите фигури, които спомагат развитието на детето като личност още от ранна възраст.
2. Важно е да присъства наличието на пряка зависимост между „четящи родители и четящи деца”. От отношението на семейната общност към четенето зависи и отношението на детето към този процес.
3. Четивните умения на ученика зависят и от средата, в която детето пребивава. Тя на свой ред се свързва със следните характерни особености:
  - а) от една страна са представени възможностите на семейството да доставя книги на детето, а от друга страна са посочени и възможностите на училището да доставя книги на своите ученици;
  - б) възможностите на семейството и училището да осигурят достъп до компютър на учащото дете в началния образователен етап;
  - в) обединяване на възможностите в едно цяло на училището и семейството да намерят полезно приложение на телевизионните предавания, прилагани в процеса на ограмотяване на детето. (Пак там, с. 46 – 47)

#### 4. Заключение

Сред значимите характерните особености на функционалната грамотност са представени следните :

- 1) функционалната грамотност е начално, базово ниво за формирането на навика за четене, писане или обобщено казано – ограмотяване на учениците в начална училищна възраст;
- 2) в съдържателно отношение тя е насочена към разрешаването на учебни и житейски казуси;
- 3) за функционално грамотна личност се приема тази, която в резултат на солидната си граматична подготовка, познания, изградени компетентности и опит е в състояние да действа в съответствие с обществените ценности, очаквания и интереси.

#### **5. Литература**

- [1] Бижков, Г. и колектив. Равнище на грамотността на 9 – 10-годишните деца в света. В: Сп. Педагогика, №12, 2004.
- [2] Върбанова, К. и др. Играта и игрово-образователното пространство като процес с позитивно емоционален и творчески коефициент. В: Сп. Педагогика, №6, 2015.
- [3] Иванова, В. Играта в началното училище. В: Сп. Педагогика, №5, 2001.
- [4] Колев, Й. История на педагогиката – преходът към училищен живот. Благоевград, 2011.

## HEIDEGGER'S DESUBJECTIVISATION OF THE SUBJECTIVIST AESTHETICS

Zlatko Popovski, PhD candidate

UKIM – Skopje, Republic of Macedonia [radomir108@gmail.com](mailto:radomir108@gmail.com)

**Summary:** This article assumes a "philosophical mapping" of Heidegger's relationship to artistic phenomena, in the light of its very specific reception and interpretation of aesthetics – that is, problematization of its existence. The author initiates an argument of Heidegger's rejection of the two epicentral notions into *subjective aesthetics* – "expressing the lived experience" (Erlebnis-Ausdruck) and "affective state" (Gefühlzustand), respectively on Heidegger desubjectification experience and recommendation of the Stimmung. The aim is the reflection and representation of one aspect of Heidegger's relationship to aesthetics, apropos questioning and positioning of Heidegger's thinking of the artistic phenomenon. The thematic and content framework underlines the importance of the Truth as the "backbone" around which, on the horizon of the thought – logos is feigning – not as a collection in unity, but as a assemblage which "sticks" and "bears", which maintains and preserves the contrary.

**Keywords:** Truth, Erlebnis-Ausdruck, Gefühlzustand, Stimmung

## ХАЈДЕГЕРОВА ДЕСУБЈЕКТИВИЗАЦИЈА СУБЈЕКТИВИСТИЧКЕ ЕСТЕТИКЕ

Златко Поповски, PhD candidate

УКИМ – Скопје, Република Македонија [radomir108@gmail.com](mailto:radomir108@gmail.com)

**Резиме:** Овај рад претпоставља једно „философско мапирање” Хајдегеровог односа према уметничким феноменима, у светлу његове веома специфичне рецепције и интерпретације естетике – односно, проблематизације њене егзистенције. Покреће се расправа о Хајдегеровом неприхватању два епицентрална појма субјективистичке естетике – „изражавање проживљеног искуства” (Erlebnis-Ausdruck) и „афективно стање” (Gefühlzustand), односно о Хајдегеровој десубјективизацији искуства и препоруци Stimmung-a, коју је спровео помоћу својих философа. Циљ је промишљање и репрезентација једног аспекта Хајдегеровог односа према естетици, односно испитивање и позиционирање Хајдегеровог промишљања уметничких феномена. У тематско садржајном оквиру подвлачи се значење *Истине* као окоснице око које, на хоризонту мишљења фингира *логос* – не као сакупљање у јединство, већ као сакупљање које „држи” и „носи”, које одржава и очувава супротности.

**Кључне речи:** Истина, Erlebnis-Ausdruck, Gefühlzustand, Stimmung

### О ХАЈДЕГЕРОВОЈ КРИТИЦИ СУБЈЕКТИВНОСТИ, УВОДНО

Постоји веома опсежно и ни по чему линерано сазнање када се говори о *естетици*, и један од значајних података је – да се настанак естетике, као самосталне дисциплине, хронолошки поклапа са признавањем независности осећаја у односу на теоријски и практични ум. Естетика се у 18. веку појављује и развија у једној световној провенијенцији, као знање које је везано за *искуство* и *иманентност*. Упркос настојању да се естетика уоквири у метафизички и трансцендентни контекст, повезаност естетског осећања – са животом и формом – даје другачије смернице и развојне могућности, с тиме што је у естетском оцењивању евидантан полет који не постоји код емоционалности и емоционално, у емпатичком опажању.

Овај је рад интерпретативно концептуиран и усмерен да прикаже Хајдегеров покушај десубјективизације самог мишљења (у виду десубјективизације искуства), а што је веома суспективно Фројдовом десубјективизацијом осећања. Како би се лакше и боље разумело оно што је сам Хајдегер интерпретирао по питању *истине* у *уметности* и у смеру могућности успостављања једне измењене естетике, било би продуктивно изложити *како* се ситуација са естетским осећањем (већ почетком ХХ. века) видно променила. Најпре, појам *дијалектике* и *дијалектичког* – као најзначајнији део теоријског инструментаријума којег су оставили Кант и Хегел – није више могао да издржи конфликт са искуством, а искуство, опет, није могло да се исприповеда *ни као* превазилажење традиције, *нити као* супсумција појединачног-универзалног. Осећање је изишло из уобичајеног колосека и није више било „пар” естетском *као уравнотежавајућем осећању*, као нечему што наговештава измирење и стабилизацију естетске ситуације, већ се померило према искуству *сукоба* који је био шири од *дијалектичке супротности*. Естетско осећање се, значи, померило према терминима чија супротстављеност није била „у поларитету”, већ је била несразмерна. Значи, на хоризонту естетског делања догодила се „разлика”, међутим „разлика” која је била *не-сразмерна* логичкој и дијалектичкој концепцији разлике, разлика која се могла схватити као *не-идентитет* и којом је наступило „искуство разлике” – ван оквира Хегелове дијалектике или аристотеловске логике идентитета. Наступање „разлике” у хоризонт мишљења, је оно

што је покренуло истраживање *непознатих области осећања* – до тада неустановљених и неразматраних у контексту концептуалних одредби философије и естетике.

Хајдегера је *десубјективизација искуства*, уствари само један израз много ширег супротстављања западној метафизици: првенствено због *заборава разлике бића* у односу на *бивствујуће* и наступа мишљења у којем доминира *афирмација идентитета*. Хајдегеру, наиме смета та *редуктивна концепција бића*, које се, почевши од Декарта, мисли као *субјект* (у Платоново доба оно се мислило као *ствар*).

Постоје различити видови субјективности или *рационалности као субјективности*, тако да субјективност у контексту уметности очигледно заостаје иза *науке, технике, или спекулативне философије*, као облике субјективности. Хајдегерово је интелектуално расположење у *нововековној субјективности* лоцирало нешто неподобно и негативно за естетику, те је предузело антисубјективистичку акцију уклањања из уметности свега што је *Субјект* унео и поставио и *битноме „Себи“* супротставио *изворно Биће: Биће* је од *Субјекта* изворно профилирано у *лику технике*, док је „природа“ постала *средство*. Хајдегера реализација *критике субјективности* се у естетици остварује преко директне критике трију кључних тачака субјективности: *доживљаја, уживања и лепог*. Хајдегера је интенција да се ова тријада уклони из уметности да би се обезбедио *Lichtung* – или оно што он тумачи као „чистина“ или излазак на *онтолошки „чист терен“*: извесна супозиција са *суштином самом, кореном Ствари*, што би подразумевало и *суштину уметности и уметничког*. Полазиште оваквих размишљања је идеја Хусерлове феноменологије и враћање „самим стварима“, па је у сагласности са овим фундаментално-онтолошким императивом, Хајдегер наступио и против *схватања да је уметност ствар духа*, и против тумачења уметности као облика културе. По Хајдегеру, суштина уметности и искуства не потпада у поље естетике, већ изван њега. То је тако јер се у естетици догађа *хегемонија субјекта*, које је резултат посвећености субјекта – односно, једне шире претпостављене афективности и пажње узроковане *управо* том афективношћу. Афективност и резултати афективности су ослонац и услови величања естетске субјективности. Хајдегера залазба *десубјективизације искуства* читује се, у суштини, у неприхватању *два* кључна појма субјективистичке естетике, за која Хајдегер нуди другачије „визуирање“. То су појмови: „изражавање проживљеног искуства“ (*erlebnis-ausdruck*) и „афективно стање“ (*Gefuhlzustand*). Даље, десубјективизација мишљења требало би да омогући једно *искуство истине* сасвим другачије од *искуства метафизике...* Но, најпре се треба мало опширније појаснити значење она *два појма*, а и њихова улога у Хајдегеровом концепту десубјективизације (уз појам *Lichtung-a*), као и нека друга значења.

#### ПИТАЊЕ ИСТИНЕ КАО ТЕМЕЉНО-ТЕМАТКО ПОДРУЧЈЕ ХАЈДЕГЕРОВЕ ФИЛОСОФИЈЕ

Хајдегера философија уметности, као питање о суштини уметности јесте философско утемељење уметности, а не испитивање некаквог посебног тематског подручја уметности. Самим тиме што философија уметности наступа као *начин* самог *повесно-онтолошког мишљења*, она јесте и *начин* изношења на видело темељног подручја – уз то што представља и *припрему преласка* ка претпостављеном *другом зачетку*. У том контексту још се мора узети у обзир да је подручје уметности *оно* подручје преласка ка другозачетном мишљењу, којег концепцијски припрема Хајдегер. Све то са сигурношћу претставља само једно: да је питање о суштини уметности припрема тог „другозачетног мишљења“ – тиме што је остао отворен *начин на који се то питање поставља*, као и *метод његовог постављања*. Ипак, узевши да је Хајдегеров метод принципијелно *херменеутичка феноменологија*, феноменологија у Хајдегеровом конструкту има, у основи *два аспекта*: феноменолошки метод *обраде* и феноменолошки метод *приступа*. Први се аспект може деформализовати у смеру философског појма феноменологије, док је други аспект (метод приступа) трипартитан – он се састоји од *три* фундаментална дела: *феноменолошке редукције, феноменолошке конструкције и феноменолошке деструкције*. Ту се мора строго узети у обзир да је онтолошки профил философије оно темељно, и да се о феноменологији као о методи философије може говорити само ако се узме у обзир феноменологија као приступна метода. Важно је и то што феноменолошки логос има херменеутичку визуру, или, другим речима, уз феноменолошку методу теоријски формативно разумевање креће се унутар херменеутичке ситуације: као предвидка, предимовине и предмнења у настајању и унутар самог херменеутичког круга у разумевању. Хајдегеров херменеутичко-феноменолошки метод је веома подобан за пропитивање суштине уметности и то како на првом, фундаментално-онтолошком, тако и на другом, повестно-онтолошком нивоу израде темељног питања Хајдегера философије, у чијем се оквиру развија и питање о уметности. Значи, херменеутика претставља један метод испитивања регионално-онтолошке проблематике уметности, у складу са систематским местом питања о суштини уметности, а све то на путу изградње питања бивствовања у сфери фундаменталне онтологије. Уз то, у расправи „Извор уметничког дела“, херменеутичко-феноменолошким методом је приказано да је питање о суштини уметности изведено, у принципу, на повестно-онтолошком пољу израде, тако да следи објашњење *за какав се још херменеутички метод Хајдегер залаже?* Укратко – Хајдегер претпоставља такав херменеутички метод, да се сваки корак у обради питања о суштини уметности (о извору уметничког

дела) одвија кружно у херменеутичком кругу, и то је насупрот естетички релевантном методолошком приступу (као могућег) „одозго”, „извођењем из виших појмова” – као и насупрот методолошком приступу „одоздо”, путем „скупљања обележја”. Ово доведе забележено, ипак не подразумева радикалнија захватања темељног подручја испитивања уметности, и том подручју припадна одређења уметности [као суштинских], иако су евидентни и системско место – и метод обраде питања о суштини уметности. Тако се долази до тематског подручја Хајдегерове филозофије, а тиме и до разматрања суштине истине, као темељног подручја целокупне Хајдегерове филозофије. Хајдегер, наиме, истину разматра као догађање нескривености, тематска димензија Хајдегеровог испитивања уметности јесте приказивање и показивање како наступа дешавање истине, начин на који се *истина дешава* и који, у односу на науку или историју *бивствујуће* чини више *бивствујућим*, који омогућава да се виде оне могућности бивствујућег које су до тада биле скривене. То је начин који омогућава виђење како се истина бивствујућег по-ставља у уметничко дело. Погледајмо сада неке суштинске одреднице естетике у Хајдегеровом концепту тумачења, као и његов доживљај уметности и уметничког, како би се успоставило разумљиво теоријско полазиште у тумачењу питања истине – као одлучујућег за Хајдегерову филозофију уметности. Жели ли се, дакле, видети *како* Хајдегер приказује начин на који се уметност дешава, мора се узети у обзир да је уметност према своме првом, формалном и водећем *суштинском* одређењу схваћена као *двозначно* [себе] у *дело по-стављање истине бивствујућег*. *Шта* то значи и *како* тумачити ту двозначност у пољу теоријског образложења, на линији Хајдегерове феноменолошке онтологије и херменеутике? То би значило да се са једне позиције уметност схвата као *само-постављање истине* [као нескривености бивствујућег] у [уметничко] *дело*, а дело је, опет, тумачено као *спор* [између постављеног света и успостављене земље] који је *утемељен у пра-спору дешавања раскривености и двоструког скривања* [у нескривености, као таквој]. Са друге позиције и други пута уметност се схваћа као *у дело постављање истине бивствујућег*, а операбилност тог поступка припада *тубивствујућем*. Значи, било да оно рецептивно са-стваралачки разуме, односно *чува уметност* [полазећи од отворене димензије необичнога, у самоме уметничкоме раду лоциране], било да оно стваралачки *утврђује* тај *спор* свете земље [у облику уметности] и на тај начин обара све обично – а уздиже *необично* самог дела, односно нечувено [у делу... Уметност исто тако може бити одређена као песништво у ширем смислу. А то одређење јесте као *производња у значењу* самог извођења – из скривености, у не скривеност оног бивствујућег, имамо изношење на видело нечега што је до тада било скривено, т.ј. „доводи се до речи” његово бивствовања. Укратко, то суштинско одређење уметности се заснива на суштинском одређењу бивствовања Тубитка [као тубивствовања] или, како се још може тумачити, уметност као песништво јесте и једно трипартитно установљавање – као поклањање, утемељење и започињање, што је опет, засновано на три екстатичко-егзистенцијална начина: у пројекту, бачености и у коду самог бивствовања..У расветљавању питања о суштини уметности, на путу ка досезању тематског подручја Хајдегерове филозофије, првенствено се се мора истражити Хајдегеров начелни однос према естетичком одређењу овог подручја, што је , принципијелно – традиционално филозофско одређење. У том смислу битно је назначити да Хајдегеров начелни однос према науци о човековом одношењу , саобразном чулима, осету и осећају – или, саобраћање са естетиком као знањем – а који је подвучен законитистима *како* природне, *тако* и уметничке лепоте, не треба разумети као одбацивање, већ као захтев за превазилажењем естетике и њој припадном изразу догађаја [у облику одређења уметности, свакако]. Ту имамо следећу незаобилазну претпоставку: узевши поделу филозофије на логику, физику и етику, превазилажење естетике треба се разумети као присвајање – *промене истине* од нескривености у исправност, промене знања од разумевања у најширем смислу присуствујућег, а онда и промене науке од познања [нечега] у најширем смислу – у знање у контексту фаха. Другим речима, ту би сасвим референтна била опција да се *logos, physis* и *ethos* тумаче као универзални аспекти бивствујућег, у целини – а не као посебне области бивствујућег. Ако се сад узме у обзир овакав однос Хајдегера наспрам естетици, т.ј. начин на који он естетику превазилази, онда постаје разумљиво и његово суштинско одређење уметности: као себе у дело постављање истине бивствујућег, и то у смислу бивствујућег у целини . То опет значи да се бивствујуће не може тумачити „парцијално”, као на пример пар ципела [што би било врста оруђа/творевине], или у облику уметничког дела – сада те ципеле, само на слици. Исто тако, овде може да се разматра и досезање и разумевање као суштинско одређење уметничког дела, у смислу успостављања земље – као онога из/од чега[ као *physis-a*] и на чему човековог становања [у смислу *ethos-a*] и уз по-стављање света и ус-постављање земље, а које се темељи на казивање у смислу *logos-a*.

#### **ХАЈДЕГЕРОВА ДЕСУБЈЕКТИВИЗАЦИЈА ДВА КЉУЧНА ПОЈМА СУБЈЕКТИВИСТИЧКЕ ЕСТЕТИКЕ**

Напокон, после покушја расветљавања одређене тематике и забелешки – а с циљем бољег приступа Хајдегеровом промишљању естетике и уметности, прикладно је опширније изложити његову позицију десубјективизације и тако релевантније одговорити на темат овога рада. У свој пројекат



„десубјективизације искуства“, Хајдегер инсистира на одбацивању два – централна за субјективистичку естетику – појма: Erlebnis-Ausdruck и Gefühlzustand. Узмимо најпре први појам, појам Erlebnis-a – њему Хајдегер супротставља језички карактер поезије и људског постојања, и то темељно узето. Значи, мора се најпре узети да је језик оно што је суштинско – најпре за човека, а онда и за поезију. По Хајдегеру, ми немамо језик – већ језик има нас, језик није израз субјекта, како год то узели – индивидуално или колективно – језик претходи и његово је постојање независно. Језик је, по Хајдегеру и најопаснији од свих добара – ми не можемо да располажемо њиме као са гарантом нечега, јер је језик презентатор и бића и не-бића, заједно. И поезије, и жаргона и брбљања... Да би се разумело Хајдегерово тумачење поезије, морало би се добро схватити његово тумачење језика – као окоснице поезије и појетског – јер језик није само утемељење, него и конфузност и изгубљеност; он поред близине имплицира и даљину, поред суспективности и склада претпоставља и неприкладност, туђост и страност. Обзиром на то, поезија заснива нешто што јесте трајно – међутим не у смислу божанског или вечног „као трансценденцију“, већ се ради о томе да она носи и не-биће, у истој мери колико и биће. Погледајмо сада, шта то Хајдегер размишља на хоризонту Хелдерлина или Рилкеа ? Ради се, уствари о питању које је још Хераклит отворио – он је вероватно први идентификовао суштину logos-a, са сакупљањем које се не фокусира у јединство, већ напротив, које држи и одржава супротности, носи их ...Хајдегер сматра да се супротности морају обухватити и оставити да *заједно стоје испред*, а не да буду идентификоване, разрешене итд. помоћу дијалектичког процесуирања. Док поезија претставља специфично утемељење бића, носећи задату противстављеност бића и не-бића, избављење и пропаст, супротности бивствовања – *дотле проживљено искуство* јесте екстремистичка и реактивна афирмација једног идентитета”[како бележи Перниола]. Појмом „доживљај” Хајдегер означава оно тривијално у уметности, оно што је као „естезијско” коресподентно са чулношћу и претставља субјективну страну естетског. Тако постаје очигледно да је фундаментална интенција Хајдегера – дистанцирати се од субјективизације естетског феномена, а негативно позиционирање према естетском доживљају” и лепом”, јесте у функцији онтолошког заснивања појма повестности, и то као иманентног Бићу. У сличним се интерпретативним оквирима креће и Гадамерова естетичка позиција, која, пред Хајдегеровим утицајем оспорава било који вид субјективности, у заснивању естетских и уметничких феномена. На реду је и други појам који Хајдегер одлучно одбија – појам Gefühlzustand или „афективног стања”. Пошто је осећање” неразлучиво везано уз субјекат – а тиме и модерном метафизиком, Хајдегер предлаже да се ус-постави један фундаментални тон”, Grundstimmung [темељни тон] чиме би се испољило *како* биће, *тако* и недостатак бића и избегла чиста пратња” као ефекат осећаја/осећања. Хајдегер настоји да ус-постави ситуацију Тоном[Stimmung-ом], као силом која све обухвата и која нас преноси даље, јер управо Тон није постављен ни у субјекат нити пак у објекат. Тиме што Grundstimmung испуњује уједно и радост и жалост, Хајдегер настоји разрешити проблемност субјекта и осећања, јер осећање захтева апсолутни идентитет са самим собом и претставља епицентрални модус који оптерећује естетику субјективношћу. Овде долази до изражаја спекулативна операбилност и имагинативност интерпретације Мартина Хајдегера и он *жалост* тумачи као да је у суштини *радост*. Претпостављајући да жалост потиче од старих радости, он вели да је жалост изворно „радост у оклевању”, „радост која се колеба” и да, обзиром на то и радост и жалост немају заједничке бити са сентименталношћу, као суспекцијом узбуђења или меланхоличности.

Хајдегерово негирање естетике – као философско и метафизичко промишљање уметности – бива потенцирано и због тога што је естетика заокружена „Лепим“ и „Узвишеним“. Практично, то произлази из чињенице што естетику у уметности занима баш „Лепо“, а Хајдегер суди да је то онтолошка колатерација, чији је локус изван супстанцијалног Уметности. Оно суштинско у уметности је, по Хајдегеру, истоветно са Бићем, а разлика [између Бића и Уметности] је у томе што је задатак уметности – да обзнани његову Истину. А Лепо је, опет, само недостатни рефлекс Бића јер је његова суштина *несталност у са-припадности* и тиме претставља неконтинуирано присуство као неиманентност, један одјек Бића, муњевита природа – а не сталност! Песник и његово песништво нису на линији божанског, јер божанскоме – наводно – није иманентно обухватање и сакупљање супротности, на дискурсу њиховог очувавања. То је, наравно, мишљење Хајдегерово, који још вели да је моћ поезије у њеној *свеприсутности* и да се она, као присутна у свему конкретном, никако не своди на конкретно *само*. Моћ свеприсутности је у томе што она држи – и пројављује се у њој – екстремне супротности Бића и не-Бића, радости и жалости, блискости и даљине. Уметничка дела су, за Хајдегера *ствари* [Dinge], а метафизика врши насиље над стварима које се може пројавити у различитим облицима и који су везани чврстом са-припадношћу. Евидентна су *три* начина насиља и атака на суштину – као епицентрално својство ствари – што је у ствари рефлексивна *трију концепција метафизике ствари*, и то *ствари* као : супстанце, као материје и као објекта, опаженог чулима. Или, како је Перниола забележио, управо размишљање о *бити „ствар - ствари”* може да нас доведе ка „разумевању *како* уталитарној димензији *бити средство средства*, *тако* и уметничке димензије *бити-дело дела*”. Као резултат процеса *десубјективизације мишљења* јавља се сасвим другачије *искуство Истине* него ли што је то искуство

метафизике, па се Хајдегер позива на древну Грчку где се *Истина* називала “*aletheia*” [појам настао од привативног *a* и од глагола *lanthano*-што би значило *да се „буде”* или *да се „остане нејасан”*]. Кључ је овде што се *Истина* етимолошки не одређује *афирмативношћу према позитивном димензијом*, већ тиме што *престаје негативна димензија* – што даље значи да *Истина није својина бивствујућег*, нити је *одредница некаквог суда и просуђивања или субјективни увиђај*. Отуда произлази да се концепција *Истине* подводи под појам *тачности* [orthotes] и *исправности* [Richtigkeit], да смо склони веровати да се *Истином* може боље операционализовати помоћу *складније перцепције и тачније представе*, или *исправнијег* гледишта... *Истина* не претпоставља некакво јединство целине која би нам се делимично открила, нити је пак *Истина* везана уз поседовање, у целом том процесу разоткривања *Истине* везано је, по Хајдегеру, то да нам се сама *ствар* манифестује и да је *искуство Истине* повезано са нашим приступом/присуством – у област где се *појављује и повлачи Биће*. Ту је неопходан сусрет са *разликом Бића*, што подразумева *препуштање* у контексту *Gelassenheit-a*, као став према Бићу. А то *отворено место*, као место „сусрета”, као *чистина* – или *Lichtung*, Хајдегер поставља као неопходно у његовом тумачењу специфичне природе самог осећања, у процесуирању/разазнавању *Истине*. Само осећање, по Хајдегеру, није нити *субјективно*, нити *лично* или *психолошко* и ми не можемо да га тумачимо као *јединство* – јер га тиме ограничавамо и искривљујемо. Њему се сме прићи само као нечему што је једва знано, као „другом” што носи и манифестује – како *нескривеност*, тако и оно *скривено бивствујућег*, и то место, тај *Lichtung*, не сме да се идентификује са *појавношћу*. Код *Lichtung-a* је *појавност* присутна колико и *не-појавност*, откривање и манифестација су суспективни у мери *скривеног* и *не-присутности*. За *Lichtung* је важно схватити да није *метафизички појам*, већ *историјски*, то је *чистина* - и тиме претставља *отвореност* и *просветљеност* у смислу *сјајног пропланка* [Lucus-a], зато што се ради о *догађају*, треба се претпоставити да *Istina* – тако важна за [уметничко] дело – и није нешто трајно у смислу *вечног*, већ да се она историзује у самоме *уметничкоме*, у *уметничком делу*, заправо.

#### ЗАКЉУЧНО О ХАЈДЕГЕРОВОМ ПОЈМОВОМ УС-ПОСТАВЉАЊУ, НАСУПРОТ ТРАДИЦИОНАЛНОЈ ЕСТЕТИЦИ

Хајдегер тражи решење за модернистичку субјективности и смишља оно чувено – да је Уметност „себе-у-делу-постављање истине бивствујућег”, тако да је потегао денегацију са уметничког Субјекта – а у име *очувања не-метафизике Истине* и *исцелу истину ствари*. Управо је *поступак* код Хајдегера значајан – и то поступак деконструкције „онто-тео-логије”, што се може иследити и преко Хајдегерове критике *научног разумевања истине*, а у смислу *редукционистичког* и *манипулативног постојања*. Рефлексија Хајдегера се читавала и на пољу референци, „приликом успостављања концепција језика, писања и текста као игре, приликом увођења лудизма и реизма као и естетике књижевности као аутономне, унутар текстуалне праксе” (Juvan, 2013: 200). Хајдегер деструира естетску традицију и са аспекта прављења разлике између *форме* и *материје* и на алтернативан начин размишљајући о оба термина – онамо где традиција каже „форма”, он каже „свет”, а где традиција каже „материја”, он каже „земља”. Ту се уопште не ради о различитом именовању исте ствари, већ је у питању супротно – Хајдегер инсистира на успостављање потпуно новог начина размишљања о суштини уметничког дела. Ако се узме да је појам „форме” повезан са *постављањем граница* (јер форма ограничава), онда, кад је дел осведено на форму – губи се суштина, немогуће је *историзовање истине* тог уметничког дела. Хајдегер уводи појам „света” јер уметничко дело увек отвара некакав свет тиме што ствариме додељује њихов *вид*, а људима обезбеђује *поглед на њих саме*. Значи, док је естетичко-метафизичком појму форме суштствено да оцртава границе, појам „свет” упућује на искуство „отворености” (и ту се ствар код Хајдегера, наравно не завршава, већ он надаље претпоставља и „ризик” уз отвореност... итд.). Хајдегерово операбилност даје сличан резултат и са супституцијом појма „материје” – замерајући традицији што је допустила да материја буде „стешњена”, подређена *употребљивости* или *артистичности*... Хајдегер уводи појам „земље” јер је земља виталнија, она се брани и одбија притиске упучујући на „сигурност” и на „стабилност”. Евидентна је, значи, истовременост присуства сигурности и ризика, опасности и препуштања – што опет, води искуству „песничког станишта”, што Хајдегер надаље тумачи аутентично и уз много неологизама. Посебна нијансираност Хајдегеровог језика не може се дистанцирати од његове мисли, они нас уводе у сферу осећања која је изван *субјективности* и *објективности*, превазилазећи *активности* и *пасивности*. Обзиром на то *разлика* није нешто што се може опазити искључиво кроз *концептуална излагања* нити само путем *филолошког тумачења* – чак ни помоћу екстатичког надахнућа (као самог). Комплексна Хајдегерово визија бивствујућег и бивствовања потребљује сва *три начина* приступа, јер само помоћу трипаритног методолошког приступа проблему – може се приступити и искуству које од нас тражи да за њега вежемо *своју судбину*. Начелно, то је парадигма Хајдегерове десубјективизације субјективистичке естетике.

#### ЛИТЕРАТУРА:

[1] Juvan, Marko. *Intertekstualnost*. Novi Sad: Akademska knjiga, 2013.

- [2] Hajdeger, Martin. *Bitak i Vreme*. Beograd: Službeni glasnik, 2007.
- [3] Pejović, Dnilo. *Nova Filozofija Umjetnosti*. Zagreb: Nakladni zavod MH, 1972.
- [4] Damnjanović, Milan. *Ophođenje sa mnogostrukošću; filozofski eseji*. Banjaluka: NOVI GLAS, 1990.
- [5] Ђурић, Михаило. *Порекло и будућност Европе; Одисеја древне филозофске идеје*. Београд: Плато/Српска академија наука и уметности, 2001.
- [6] Filipović, Vladimir. *Novija filozofija zapada*. Zagreb: Nakladni zavod matice hrvatske, 1979.
- [7] Hajdeger, Martin. *Na putu k jeziku*. Beograd: Fedon, 2007.
- [8] Хајдегер, Мартин. *Праизбликот на уметничкото дело*. Скопје: Магор, 2006.
- [9] Хајдегер, Мартин. *Предавања и расправе*. Београд: Плато, 1999.
- [10] Хајдегер, Мартин. *Шумски путеви*. Београд: Плато, 2000.
- [11] Klostermann Vittorio, ed. *Martin Heidegger. Gesamtausgabe*. Frankfurt am Main: Vittorio Klostermann Verlag, 1975-2009.
- [12] Kockelmans, Joseph J. *Heidegger on art and art works*. Dordrecht / Boston / Lancaster: Martinus Nijhoff Publishers, 1986.
- [13] Pöggeler, Otto. *Neue Wege mit Heidegger*. Freiburg: Verlag K. Alber, 1992

## ЕФИКАСНО МЕНАЦИРАЊЕ НА ВРАБОТЕНИТЕ ВО ПРЕТПРИЈАТИЈАТА

М-р Слободанка Кожухарова  
Тодор Кожухаров

**Апстракт:** Успехот на секоја организација се потпира на квалитетот на лидерството, а лидерите се пред постојан предизвик да ја трансформираат својата визија во акција за постигнување на високи перформанси и остварување на целите на организацијата.

Предмет на овој труд претставува проучувањето на вредностите што ги поседува лидерот, односно што ги преферира, кои му се неопходни во неговата улога при развојот на пазарот на труд, а со тоа и синтетизирање на проучувањата и давањата на својот придонес за креирање на ефикасна, ефективна и пријатна средина во организацијата.

Основната цел на ова истражување е да се согледа значењето на организациското однесување на вистинскиот лидер, преферирањето на етичките норми во работната средина и за поддршка на вистинските лидери.

Вистинскиот лидер се фокусира на соработка, доверба, тимска работа, партиципација на вработените во донесувањето на заедничките одлуки, ги мотивира, создава пријатна работна атмосфера и создава добри меѓучовечки односи во организацијата.

**Клучни зборови:** вистински лидер, вработени, однесување, вредности, ставови, препознавање.

### Вовед

Земјите со традиција во менаџментот даваат свој придонес за надградување на концептот на лидерството. Успешниот лидер во такви услови се јавува како човек кој може да ги поведе во трансформација која ќе доведе до поефикасно и поефективно работење на организацијата, а со тоа и на стопанството на земјата во целина. Комплексноста на околината, зголемената неизвесност и жештината на промените бараат поинаков капацитет на лидерството различно од тоа што нудат традиционалните управувачки модели. Потребен е нов тип на лидер, кој може да реагира креативно и делотворно со текот на промените. Таквиот лидер ја разбира комплексноста и бара шанса за партнерски односи со поединците и групите. Заради решевање на организациските и општествените проблеми, создавајќи при тоа организација која учи и постојано се иновира и обновува. Глобализацијата на светската економија и неопходноста од извоз и конкурентска борба на светскиот пазар е идеално време за докажување на лидерите кои можат да соберат тим на врвни менаџери и да ги поведат во остварување на сопствената визија. Тоа се процеси кои бараат од менаџерите прифаќање и примена на најновите светски искуства од областа на мотивацијата и лидерството.

Намерата на лидерството е менаџерите да ги идентификуваат главните фактори на ситуацијата и да ги прилагодат техниките на делување кон така осознаените фактори. Сепак тешкотијата лежи во идентификувањето на најкритичните фактори. Некои од критичните фактори кои менаџерот мора да ги има во предвид при изборот на стил на лидерство се: потребите на подредените, карактерот на работните групи, карактерот на задачата што треба да ја извршат подредените, организационата структура, културата и климата на организацијата. Преку набљудување на организацијата се согледуваат нејзините видливи аспекти како: стратегии цели, политики, структура, технологија, формален авторитет и канали на командување. Но, освен со овие видливи елементи, менаџерот се соочува и со голем број скрени аспекти на организацијата како што се: ставови, перцепции, групни норми, неформални односи, конфликти меѓу поединци и групи и др. кои, исто така треба да ги познава и разбира. Работата на менаџерот како лидер е работа со луѓе, за преку нив да се остварат целите на организацијата.

Лидерството е процес кој е од особена важност, бидејќи претставува способност на лидерот да влијае на вработените со цел ефикасно остварување на поставените цели.

Лидерите се луѓе кои се способни да создадат визија за посакуваната иднина, имаат стратегија при управувањето со промените потребни за создавање на таа визија. Секој лидер преку своите способности и стил на раководење има посебна и значајна улога во развојот на една организација, што претставува силен поттик за вработените да се стремат кон постигнување на некој позначаен успех, што од друга страна претставува основен фактор за нивно ефикасно ефектуирање. Лидерите треба добро да се соочуваат со секојдневните промени кои се случуваат во внатрешното и надворешното опкружување на организацијата, а со тоа и да ја развијат способноста да ги пренесат новите случувања и промени на своите вработени, креирајќи на тој начин едновремени ограничувања и можности.

Компанијата Foreign Sandy од Ајова на чело со својот лидер на прво место ги става потребите на своите вработени. Преку спроведување на анкети и секојдневно комуницирање со вработените, лидерот се трудел да дознае што е можно повеќе за тоа што тие мислат за компанијата, вклучувајќи ги на тој начин и во процесот на одлучување. Ваквиот начин на раководење ѝ овозможил на оваа компанија

брз напредок и можност истатата да го одржи постигнатиот успех Ставовите и способностите на лидерот можат да влијаат на начинот на кој вработените сакаат да работат, нивната мотивираност и нивната ефикасност во извршувањето на задачата.

Способноста на лидерот да ги мотивира подредените, а и себеси, е еден од најважните фактори кои овозможуваат остварување на организациските цели. Тој мора да има компетенции кои се неопходни за дизајнирање, градење, водење на ефективни тимови, кои ќе придонесат кон остварување на вкупните перформанси на организацијата.

Комуникацијата претставува една од најважните активности во животот на луѓето и претставува клучен фактор за ефективно и успешно раководење со нив. Таа претставува средство за изразување на визијата, ставовите и вредностите, пат каде што се остварува влијание врз ефикасот ефектуирање на вработените.

Во овој поглед, ќе ги наведеме десетте Семови правила, како што се<sup>197</sup>:

1. Да се биде посветен на компанијата;
2. Соработниците и вработените треба да се третираат како партнери и профитот треба да биде заеднички поделен;
3. Вработените треба постојано да се мотивираат;
4. Секогаш треба да се разговара со вработените околу секојдневните случувања;
5. Лидерот треба да покаже дека трудот на соработниците и вработените е секогаш вреднуван;
6. Успехот на компанијата треба заеднички да се прослави;
7. Идеите на вработените секогаш треба да бидат ислушани;
8. Треба секогаш да се надминуваат очекувањата на клиентите;
9. Трошоците на компанијата треба подобро да се контролираат од конкурентите;
10. Секогаш треба да се стреми кон успехот.

Цврстото држење и верување на Сем кон овие правила ја издигна неговата компанија до нависоко ниво на пазарот на трудот. Мотивацијата, градењето на ефикасни тимови, комуникацијата, задоволството на вработените, со еден збор изградениот вредносен систем на лидерот претставува основен фактор кој влијае на успешното и ефективно ефектуирање на вработените.

Вредносниот систем на лидерот го сочинува комплекс на вредности што ги применува при извршувањето на својата лидерска улога. Лидерот преку сопствените вредности ги изразува своите интереси, постапки и дејствувања.

Секоја вредност има своја содржина и интензитет. Содржината на вредноста покажува што лидерот мисли дека е добро и важно, а интензитетот колку тоа го сметаат за добро и важно. Кога овие вредности на лидерот се подредат по приоритет и поврзаност се добива индивидуален вредносен систем кој ги покажува predisпозициите на лидерот да се однесува на одреден начин.

За лидерството и неговото искуство извршниот директор на McDonald's рекол:

„Мислам дека лидерите се создаваат. Морате да бидете паметни. Морате да бидете отворени. Процесот на учење никогаш не завршува, тој продолжува. Реално, мислам дека повеќе учам кога работам, отколку кога сум бил студент, затоа што надворешното опкружување (средина) во секоја минута се менува“.

Лидерот ги дефинира организациските цели, ја артикулира реалноста и создава визија за иднината на организацијата, ги насочува членовите на организацијата да веруваат во оваа визија. Лидерот со изграден систем на вредности мора да знае како да ги инспирира членовите на организацијата, да ги мотивира и да го подигне нивото на енергија за да може да се оствари неговата визија.

Вредности на лидерот кои се ценети од страна на вработените се:

- ентузијазам,
- почитување,
- поддржување,
- интегритет,
- го практикуваат она што го зборуваат,
- ги слушаат идеите или проблемите,
- активно ја охрабрува повратната информација,
- работат на развој на вработените.

Компетентноста на организацијата произлегува од вредностите што ги поседуваат лидерите. Вредностите, верувањата и ставовите на лидерот имаат значајно влијание како врз организациските процеси така и врз мотивацијата и задоволството на вработените.

---

<sup>197</sup> Sem Volton, Made in America – my story, The New York Times Book Review, USA, 1992

Комуникацијата може да се дефинира како процес на пренесување на информации од една кон друга личност. Притоа правилната комуникација подразбира не само пренесување на информациите, туку и примање и правилно разбирање на истите и враќање одговор или прашување за појаснување ако таа не е доволно јасна.

Правилната комуникација подразбира јасност, реалност и отвореност.

Комуникацијата го подигнува моралот со тоа што ги информира луѓето, на лидерите им обезбедува информации кои им се потребни заради подобро донесување одлуки и го олеснува координирањето на напорите на членовите на целата организација. Комуникацијата е средство со кое информираме. Убедуваме, мотивираме и ги водиме поединците спрема заедничка цел. Нема комуникација ако пренесената информација не се разбере и не се примени. Значи комуникацијата подразбира испраќање, примање и разбирање.

Комуникацијата е секојдневна, вообичаена работа. Сите ние имаме право да знаеме што се случува околу нас и сè што е поврзано со нас.

Без комуникација сето она што го мислиме и го имаме стекнато како знаење ќе престане да постои, а секоја наредна генерација ќе биде посиромашна за искуството на претходната. Непотребно ќе се губи време за минување на истиот пат на учење на исти работи, а напредокот би изостанал. Без комуникација нема да опстанат нити организациите, нема ниту управување, ниту водење.

За ефикасно изведување на кои било бизниси или организации добрата комуникација е од приоритетна важност. Разменување (давање и примање) информации, факти, мислења, ставови и чувства би можела да биде дефиницијата за добра комуникација.

Причина за запознавање со комуникациските вештини не е во поентата да се добие компетентност во различните вештини на читање, пишување, слушање и говор. Многу позначајна цел е да се научи како да се употребуваат овие вештини во праксата на секојдневното комуницирање.<sup>198</sup>

Сериозните проблеми во комуницирањето на менаџерите можат да настанат во случај кога лошо се изразуваат. Затоа зборовите мора да бидат внимателно одбрани, реченицата логично склопена, стилот соодветен на соговорниците. На тој начин пораката ќе биде јасна и очекувањата ќе носат коректност во примањето и нејзино правилно разбирање.

Комуникацијата не е еднонасочна акција, секогаш имаме реакција, односно повратна информација од примачот на пораката. Таа е одговор до испраќачот за тоа дека пораката е примена и разбрана.

Имајќи го предвид претходно изнесеното, уште еднаш потенцираме дека за успешно функционирање на една организација (од кој било вид), неопходно е да има добро развиена меѓусебна комуникација, стабилна, позитивна и мотивирачка атмосфера и добро организирана распределба на трудот на работниците.

### **Заклучни согледувања**

Лидерството често се објаснува како способност на менаџментот да креира такво окружување што поттикнува обврзување на вработените да учествуваат во извршувањето на стратегијата на организацијата. Тоа вклучува комплексни трансакции меѓу лидерите и вработените.

Менаџерите не се секогаш и успешни лидери, односно не секогаш лидерите се и менаџери. Се разбира, организациите без оглед на големината, претпочитаат и настојуваат да развијат менаџери кои се едновремено и лидери.

Основната разлика меѓу менаџментот и лидерството се согледува во нивната различна функција. Менаџментот се соочува со комплексноста. Неговата практика и процедура во голема мера се одговор на појавата на големите организации. Без добар менаџментот, комплексните организации би станале хаотични и би се загрозила нивната егзистенција. Добриот менаџмент носи доза на ред и конзистентност.

### **Библиографија**

- [1] Gareth R. Jones, Jenifer M. George, *Contemporary Management*, McGraw-Hill, 2008
- [2] Маркхам Урсула „Управљение на конфликта“, Софија, 1999
- [3] Sem Volton, *Made in America – my story*, The New York Times Book Review, USA, 1992
- [4] Warren Bennis, *Why leaders can't lead*, University of Southern California, San Francisco, 2010
- [5] Шуклев, Б., Менаџмент, 4И, Економски факултет, Скопје, 2004

---

<sup>198</sup> Маркхам Урсула „Управљение на конфликта“, Софија, 1999



## СПОСОБНОСТИ НА ВОДАЧОТ ВО ТИМСКАТА РАБОТА

М-р Кујтим Касами

ЦОУ „Милто Гурра“ с.Стрелци, Кичево

**Абстракт:** Воспитно образовниот систем во Република Македонија настојува во секој поглед да даде допринос за остварување на одржлив развој и подобрување на општеството и негово афирмирање како рамноправен член во европското и светското семејство. На овој начин се постигнува развивање и унапредување на знаењата и зајакнување на културата на живеење на граѓаните со истовремен развој на слободата на умот, иновациите и креативноста на младите и возрасните.

Поаѓајќи од сложените педагошко-психолошки, социјално-економски и современи системи на информации, посебно во услови на транзиционите промени во Република Македонија се бара големо ангажирање и заедничко дејствување на сите расположливи потенцијали во училиштето за придонесување на внатрешно и надворешно иновирање на воспитно-образовниот процес.

Квалитетот на организацијата и реализацијата на основните функции на училиштето пред сè, зависи од квалитетно планирање на целокупната дејност и ја наметнува потребата од формирање на тимови кои ќе ја остварат својата заедничка цел која е реална и остварлива.

Тимовите претставуваат оперативни јадра во училиштата. Во принцип тимот е работна група која има посебно определена задача или цел. Членовите во тимот се заеднички одговорни за извршувањето на задачата или поставувањето на целта. Предностите на тимската работа во училиштата се повеќекратни. Преку тимската работа јакне чувството за демократичност во работата, создава можност за ефикасно решавање на комплексни прашања и проблеми, го подигнува моралот кај вработените, идентификува актуелни проблеми и нивно поедноставно решавање. Од особена важност за училиштата е тоа што преку тимската работа се овозможува корелација на наставните содржини по различни предмети.

За да ги постигне целите заради кои постои, тимот треба да дејствува организирано и усогласено. Таквото дејствување по правило се остварува со тоа што некој раководи со групата, ја презема улогата на водач (Рот, 1976). Водачот игра голема улога во тимската работа, која се огледа во умешноста да го придвижи тимот, да ги охрабри и награди неговите членови, да воспостави добри односи меѓу членовите кои ќе се засноваат на заемна почит и доверба. Тој функционира во поширок обем од другите членови на тимот, ги координира активностите и го насочува движењето на тимот.

### ТЕОРЕТСКИ АСПЕКТИ

Секогаш постои некој кој ги држи луѓето заедно, а тоа е водачот. Несомнено е дека корените на водството се во тимовите. Отука може да се согледа нивната поврзаност. Нема водач без тим и тим без водач.

Улогата на водачот во тимската работа, создавањето на тимот и неговото одржување е многу голема и затоа се поставуваат неколку прашања. Најзначајни прашања се:

- Што е тоа водство и дали може да се подобри неговиот квалитет?
- Каков е односот меѓу водството и членовите во тимот? и
- Дали сите членови кои задаваат задачи навистина се водачи?

Вакви прашања се поставувале и се поставуваат уште откако постои организирана форма на живеење, но неможе да се очекува некој со сигурност да даде точни одговори на овие прашања. Да се дискутира за градење на тим без продлабочено истражување на водачот на тимот, неговата личност и карактер, знаење и искуство, способност и вештини личи на бесцелна работа. *"Да се биде водач, значи да се има цврстина и решителност"* – напишал Лех Валенса - *"Тоа значи да се биде решителен и однатре и однадвор, кон самиот себе и кон другите"*.

Се мисли дека водачот претставува личност која доминира над другите личности или на групи на луѓе. Истражувањата покажуваат дека луѓето што доминираат не се прифатени водачи од другите. *"Водството е влијание врз луѓето за да го следат достигнувањето на заедничката цел"* (Hersey and Blanchard, 1982) и *"Водството е процес на влијание врз активностите на групата во нивните напори да ја постигнат целта, а не позиција. Водството бара постојана учење и затоа тоа е активен процес кој бара дух на пионерство и подготвеност да се превземат ризици и да се биде иновативен"* (Петковски, 1998). Водството е активност и оттамо не постои пасивен водач.

Според Гоцевски (2007) личноста која се нарекува водач, го практикува водството во зависност од сопствените способности и тоа:

- **техничката способност** (способност за примена на различни техники, методи, процеси, процедури, вештина за употреба на различна техника во конкретни дисциплини, аналитичка способност, способност за управување и сл.).



**-човечка способност** (способност за колективна работа, работа како член на група, работа со родители, ученици, граѓани, способност за комуникација и разбирање, почитување на воспоставена хиерархија, способност за охрабрување и мотивирање, способност за разрешување на конфликти, создавање на атмосфера на доверба, на авторитет, способност за партиципација во сите домени и сл.).

**-концепциска способност** во воспитно-образовниот и едукативниот систем (способност да ја гледа институцијата како целина, да препознава меѓусебна зависност на сите целини, да ги препознава односите во колективот и општеството во целина, способност акцијата да ја претвори во знаење а знаењето во акција, способност за размислување и планирање на активности, способност за донесување на најзначајни одлуки и сл.).

**-аналитичка способност** (способност да анализира и употребува соодветни техники, да ги анализира проблемите и да ги проценува можностите на институцијата и луѓето во неа, употребува научен и логички метод, анализира фактори на окружувањето и сл.).

**-способност за одлучување** како една од најважните карактеристики што трба да ја поседува секој водач (способност да донесува одлуки, да поседува моќ и капацитет на одлучување, да го селектира битното од небитното, да ги селектира акциите, да подготвува одлуки и сл.).

За да може да се навлезе во структурата на потребните квалитети што треба да ги поседува еден способен водач, пред се потребно е да се представи основната структура на личноста: способност, темперамент, карактер, воља, интересирање, ставови, телесни карактеристики.

Поимот личност е прилично двосмислен и има најмалку две, сосема различни знаења. Едното се однесува на впечатокот што еден поединец го остава на другите. Другиот различен начин на разбирање на личноста, ги потенцира „невидливите“ структури и процеси „внатре“ во личноста што, од своја страна, објаснуваат зошто секој поединец се однесува на одреден начин (Hugs et al., 1996). Според еден понуден модел, личноста ги содржи следниве пет димензии: влијателност, доверливост, пријатност, прилагодливост и разумност.

Ефективно водство се базира врз физичка сила или големина, желба на личноста за моќ над другите, страв, потчинетост, почит и доверба кои помагаат во инспирирањето за поставеноста на тимот. Од тие причини, водачите треба постојано да си создаваат предизвик засебе, да бараат предизвик во системите и во другите луѓе, со цел да ја поттикнат нивната активност.

Кога водачот ќе ги разбере принципите, особините и вештините на водството и ќе почне да ги употребува тогаш, тој е подготвен, истите успешно да ги имплементира.

Постојат неколку начини со кои водачот ќе го приближи тимот:

- да покаже ентузијазам во работата на тимот, односно да ги реши прво оние проблеми коишто можат брзо да се решат, да го пронајде проблемот и занего да зборува со тимот. Водачот треба да наметне цели кои лесно се исполнуваат а потоа да пронајде и да пристапи кон решавање на потежок проблем.

- да развие чувство на итност, да го наметне проблемот како итен и одговорен и на тој начин членовите на тимот ќе успеат да ги постигнат поставените цели.

- да постави јасни правила на однесување во тимот кои секој член ќе ги почитува.

- континуирано да го информира тимот со свежи факти и информации.

- да помогне во заедничкиот развој на тимот, такашто во прво време неговите членови ќе поминуваат подолго време заедно.

Но, треба да се запомне една важна работа, водачот ги мотивира другите и има јасна визија што е во склад со нивните вредности и способности. „Водачот секогаш е пред очите на следбеникот и треба да ги исполни очекувањата на своите следбеници, а тоа ќе го направат со спроведување на принципите, особините и вештините на водството“ (Frigon and Jackson, 1996).

Водството и тимската работа е наш предизвик во училиштето. Причините се едноставни. Со поделба на работите при извршувањето, а со заедничка осмислена и реално остварлива визија до постигнување на високи резултати во организацијата што е наша приоритетна задача. Водството на директорот во училиштето и тимската работа претставува една цврста симбиоза на поврзаност каде беа обединети желбите на поединецот со зацртаните колективни цели на организацијата.

Современата активната настава заговара интензивна соработка меѓу наставниците кои се јавуваат во улога на членови на тим кој планира, програмира, реализира и вреднува (Адамческа, 1996). За остварување на зацртаните задачи препорачливо е да се градат тимови од пет до седум члена. Тоа е случај и при групната работа на учениците. Сите членови во групата учествуваат рамноправно во работата. Во решавањето на задачите меѓусебно се советуваат и така делуваат како единствена целина. Конкретната поделба на работата во групата не ја нарушува таа целина туку придонесува за афирмација на секој поединец. Во таква организација на работата групата делува како субјект, а улогата на поединецот се потврдува во рамките на групата (Караделев и Спасеноски, 2007).

### ЕМПИРИСКИ И ПРАКТИЧНИ СОЗНАНИЈА

Тимската работа во нашето училиште (Ц.О.У. „Милто Гурра “- с.Стрелци, Кичево) има свое значење, специфика и карактеристики. Во зависност од наметнатата потреба и учесниците, постојат повеќе форми на тимска работа во училиштето. Како посебен облик на тимска работа се состаноците кои се предводени од менаџерскиот тим. Постојат и тимови формирани за определена задача кои изнајдуваат решение во однос на појавен проблем во работата на училиштето или некоја новонастаната ситуација. Како посебен вид на тимови се проектните тимови кои се формираат тогаш кога е потребно да се изготви или реализира некој проект во рамките на училиштето. Тие се формират така што секој тим е хомоген за да може со успех да ја постигне поставената цел. Такви тимови кои работат во нашето училиште се :

- „Тим за формативно оценување“
- „Тим за поддршка при употреба на компјутерите“
- „Тим за Еко-училишта“
- „Тим за Интегрирано меѓуетничко образование“

Од овие тимови сакам да го издвојам тимот за Еко-училишта, кој има за задача да го одржи нашето училиште во мрежата на Еко-училишта како дел од програмата „Немаме резервна планета“. Оваа програма е поддржана од националниот координатор-граѓанската асоцијација ОХО. За да ги реализира поставените задачи тимот мора перманентно да работи на подигнување на свеста за заштита на животната средина кај учениците, вработените и пошироката јавност и со тоа да направи ефективни промени во однесувањето на човекот преку едукација. Во овој тим вклучени се и претставници од учениците, нивните родители, локална заедница, претставници од бизнис секторот и техничкиот персонал во училиштето. За успешно да се реализира оваа задача во нашето училиште беше составен тим од:

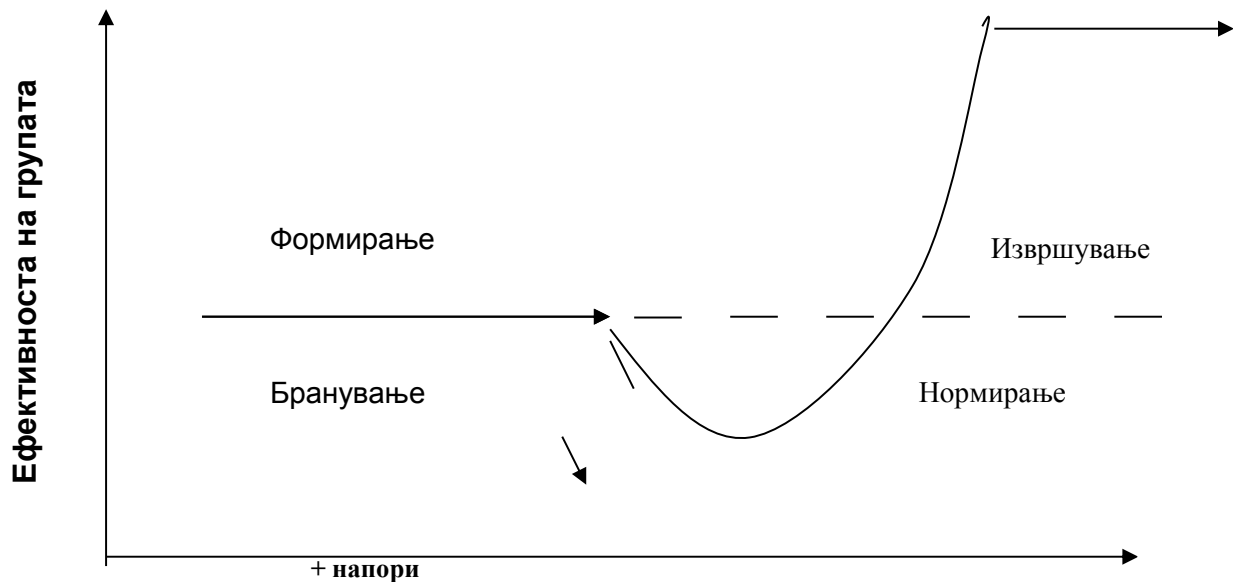
3. Член К.К. (координатор)
4. Член Г.М. (иноватор)
5. Член Ф.Ф. (истражувач)
6. Член Б. Р. (реализатори)
7. Член И.У. (тимски работник)
8. Член Л.К. (проценувач)

Работата на тимот шематски може да се прикаже на следниот начин:



Од шемата може да се види дека постои двонасочна комуникација од делегирање на задачите, прифаќање до нивна реализација и повратна информација.

Ваквата поставеност на тимот мора да ги мине четирите фази на неговиот растеж и развикот.



#### Фази во развојниот тим

По формирањето на групата и појавата на бранување во самата група кога имаше одредени поплаки за организацијата и можните пречки во извршувањето на задачата, како и недоверба на мудроста на оние кои го одбрале проектот и членовите во групата, настана пребродување на истите. Со тоа започна прифаќањето на групните норми и правила и се наметна сваќањето дека сè ќе биде во ред. Членовите на групата ги споделија личните проблеми кои ги имаа во однос на зададената задача, се створи дух на соработка и започна квалитетното решавање на задачите. Се постигна синергија на тимот.

Сите членови на тимот соработуваа меѓу себе, бидејќи „тимската работа е синтеза од индивидуални и колективни идеи, концепција која се прифаќа глобално, а се реализира индивидуално и релативно самостојно“ (Адамческа, 1996). „Поединците и групите со дејствување на различни средства придонесоа во остварувањето на единствената задача“ (Nikolić, 1982).

Координаторот треба да ги синхронизира многубројните процеси во работата за да се имплементираат успешно задачите. Тој треба да ги раздвижи активностите на секој член кон успешно извршување на поставените задачи, поединечно, а од кои зависи вкупниот успех (Гоцевски, 2007).

Иноваторот ќе спроведе креативен дух при реализирањето на овој проект, а истражувачот ќе дојде до сознанија за цената на чинење за остварување на одделните чекори кои мора да се реализираат во училиштето. За остварување на целите на членовите на групата им се потребни одредени ресурси, средства, опрема и самите тие (Јанкоски, 2002). Главните реализатори на оваа задача се наставниците заедно со своите ученици. Наставниците од исти или сродни предмети со заедничко планирање и реализација го интегрираат сродното градиво на оваа тема и ја зголемуваат економичноста и ефикасноста во реализирањето на зацртаните цели.

На крај проценувачот преку следење на активностите ја регистрира имплементацијата на задачите, а за тоа ги известува претпоставените. Тој дава проценка на реализираните задачи. Во суштина тимската работа претставува договор и размена на идеи пред реализацијата и размена на искуства по реализацијата (Адамческа, 1996).

Во работата на нашиот тим секогаш беше содржан и ценет придонесот на поединците, кои преку соработка се обидуваа и ја постигнуваа заедничката (колективната) цел.

Но, секако дека успешно спроведување на зададените задачи на тимот во голема мера зависат од успешниот водач. Водството на директорот значи трасирање на патеката каде треба взаемно да се надополнува визијата и мисијата на училиштето за остварување на однапред утврдените реални цели.

Успешен водач значи сестрано образована личност, способност за планирање, координирање, контролирање, мотивирање, градење добри меѓучовечки односи, личност со посебена одговорност кон работата, компетентна, толерантна и сл. (Гоцевски, 2007)

Водачот мора да има следбеници кои го следат, односно ги следат промените на внатрешната и надворешната структура на организацијата. Создадената ситуација е производ на водството и членовите на тимот. Таа може да биде видоизменета во зависност од потребите и ангажирањата на членовите на тимот.

Тимски планираната, организираната порака во принцип ја дава водството, односно директорот на училиштето. За целокупната тимска работа на училиштето водачот е целосно информиран преку кратки разговори, состаноци, а по потреба и преку состаноци на тимот на кои се разгледува извршената работа како и се слушаат предлози, мислења и сугестии на поединци за надминување (доколку се појават) на негативни појави и нивно решавање, а со едноставна цел за реализирање на поставената задача, а со тоа и постигнување на квалитетна воспитно-образовна работа. Покрај другото водачот го посвети најголемиот дел од своето работно време на надгледување и комуникации со вработените, на планирање на активностите и на координација што се дел од неговите многубројни функции (Гоцевски, 2007).

Се потврди дека преку работата на тимот предводени од водачот (директорот) на училиштето се остварија очекуваните резултати, а заеднички именител е и остварување на целите индивидуално и колективно.

Се потврди и мислата на Третван дека тимот е група на луѓе кои работат и се однесуваат на начин, кој им овозможува ним да ги постигнат заедничките цели.

Само успешниот водач ги прифаќа и забрзува промените во организацијата иако тие промени го вознемируваат воспоставениот ред и само таков водач ќе биде водечка сила и во иднина (Николовски, 1999).

И на крај може де се констатира дека клучот на успехот е вербата во водачот и упорноста.

### **ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА**

Во денешните работни услови, за подобрување и афирмирање на училиштето се бара максимално ангажирање и дејствување на расположливите училишни потенцијали (поготово преку тимската работа) предводена од водството, односно нејзиниот водач (директорот) се со единствена цел иновирање на воспитно-образовниот процес и подигање на степен на репрезентативно училиште не само во општината туку и пошироко.

Поради тоа потребен е организиран однос со тимот, односно комуницирањето треба да се движи и по вертикала и по хоризонтала.

Врз основа на досегашните истражувања и искуствата во училиштата може да се констатира дека правилното водење на тимовите допринесува за:

- јакнење на чувството на демократичност во работењето, а вработените учествуваат во донесувањето на одлуките.
- доаѓа до синергија при решавањето на организациските, процедуралните, наставно-содржинските прашања и проблеми.
- можност за взаемно пренесување и разменување на стручното и педагошкото знаење меѓу наставниците.
- вработените добиваат чувство на поголема самостојност во работењето, можност за докажување на сопствените вредности, а тоа мотивира.
- можност за делегирање на овластувањата и одговорностите со што го растоварува менаџментот во училиштето.
- остварување на корелација меѓу наставните содржини по различни предмети.
- квалитетни промени во училиштето за да се оствари визијата и да се провери мисијата на училиштето.

Доколку водачот во тимот споделува јасни и одговорни цели, има јасни процедури во поглед на донесувањето на одлуките и спроведувањето на работата во тимот прави целосен преглед на напредокот во работата на тимот, има отворени линии за комуникација со сите членови во тимот, тогаш тимот претставува оперативно јадро на професионалната организираност на училиштата и успехот на тоа поле е неизбежен.

Успешниот водач со своите квалитети, способности, темперамент, карактер, воља, интересирање, ставови и емоционална интелигенција го трасира патот во работата на тимот.

Успешниот водач, во кризните моменти вложува натчовечки напори за достигнување на целта и тогаш рејтингот кај неговите следбеници расте.

Суштината на водството се сведува на способноста на водачот да изгради идеи, а потоа да ги инспирира и поттикнува следбениците за нејзина реализација.

Само јасно поставената заедничка цел е она што ги тера следбениците да го следат својот водач, само со поттик и мотивација се движи организацијата кон крајната цел.

**ЛИТЕРАТУРА**

- [1] Адамческа, С. (1996) *Активна настава- методички основи*. Скопје: Легис.
- [2] Гоцевски, Т. (2007) *Образовен менаџмент*. Скопје: Универзитет „Св.Кирил и Методиј“ – Филозовски факултет.
- [3] Јанкоски, Д. (2002) *Организација на образованието*. Битола: Универзитет „Св. Климент Охридски“ – Педагошки факултет.
- [4] Караделев, М., Спасеноски, М. (2007) *Методика на наставата по биологија*. Скопје: Природно - математички факултет, Институт за биологија.
- [5] Nikolić, N. (1982) *Popularni ekonomski rjesnik*. Sarajevo: "Svetlost".
- [6] Николовски, Б. (1999) *Основи на военото раководење*. Скопје: Воена академија.
- [7] Hugs, R. Ginnett, R. and Curphy. G. (1996) *Leadership*. IRVIN Book, Team.
- [8] Петкоски, К. (1998) *Менаџмент во училиште*. Скопје: НИРО Просветен работник.
- [9] Рот, Н., Радоњиќ, С. (1976) *Психологија*. Скопје: Просветно дело.

## ASSISTIVE TECHNOLOGIES FOR BLIND AND VISUALLY IMPAIRED

**Hermina Gadjova**

Master student EURO BALKAN– Skopje, Republic of Macedonia hermina.gadzova@yahoo.com

**Abstract:** Lives of people with disabilities is not easy, because of the difficulties and barriers of society. But technology of various sciences goes so far that it covers all areas of human life, making it easier, more accessible, more dissent, in one word more human.

Being blind does not mean being less than capable integrated individual in society. Integration into society for blind people is completely dependent on assistive technologies. Modern technology and science make important and big steps in achieving this goal.

**Key words:** technology, blind, visually impaired, mobility, orientation

## ПОМОШНИ ТЕХНОЛОГИИ ЗА СЛЕПИ И ЛИЦА СО ОШТЕТЕН ВИД

**Хермина Гацова**

Магистранд ЕВРО-БАЛКАН - Скопје, Република Македонија hermina.gadzova@yahoo.com

**Резиме:** Животот на луѓето со посебни потреби не е нималку лесен-со оглед на тешкотиите и бариерите од општеството. Но, технологијата на различните науки оди до таму што го опфаќа секој домен од човечкиот живот правејќи го полесен, подостапен, попристоен, со еден збор почовечен.

Да се биде слеп, не значи да се биде помалку од способен интегриран поединец во општеството. Интегрирање во општеството е комплетно зависно од помошните технологии. Современата технологија и информатика прават значајни и крупни чекори во остварувањето на оваа цел.

**Клучни зборови:** технологии, слеп, оштетен вид, мобилност, ориентираност

### ВОВЕД

#### СЛЕПИЛОТО ВО СВЕТОТ – КАРАКТЕРИСТИКИ И ОДРЕДЕНИ СТАТИСТИКИ

Слепилото е нарушување на здравјето што се рефлектира во делумна или целосна неспособност на визуелната перцепција, која може да биде резултат на физиолошко или невролошко нарушување, повреда, генетско наследување.

Според податоците од страна на Светската здравствена организација, најчести причини за слепило во светот се:

**-Катаракта** (47,9%) - заматување на очната леќа. Симптомите се: двојно гледање, замаглен вид, тешко или бледо распознавање на боите, ноќно слепило, отсјај од светлите предмети, губење на чувството за длабочина, умор на очите и главоболки. [21][22]

**-Глауком** (12,3%) – оштетување на оптичкиот нерв како резултат на покачен крвен притисок. Се претпоставува дека 1% од вкупното население страда од глауком или се наоѓа во високоризичната група за добивање на глауком.

**-Макуларна дегенерација** - (8.7%), позната како старечко перде, заболување на ретината кое предизвикува губење на централниот вид. Во последните години статистиките покажуваат дека фотодинамичката терапија се покажала како ефикасна за лекување на влажната форма на макуларна дегенерација. [22][24]

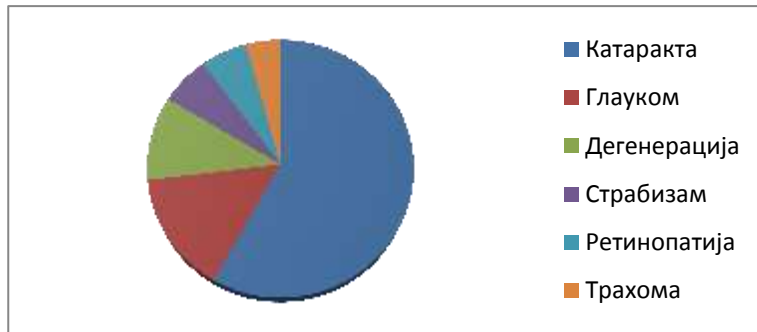
**-Страбизам** (5.1%) - неправилна насоченост на очите како резултат на недостаток на мозочна координација меѓу очните мускули. Неговите симптоми се: заматување на видот, разроконост, замор на очите, губење на тридимензионален вид, двојно гледање и слично [20] [25][26]

**- Дијабетична ретинопатија** (4.8%) - настанува како резултат на оштетувањата на малите крвни садови кои ја хранат ретината. Симптомите се манифестираат како црни точки на видното поле, отежнат ноќен вид и промени во перцепцијата на боите. [20][21][27]

**-Трахома** (3.6%) - пролонгирана конјунктивна инфекција предизвикана од бактеријата Chlamydia trachomatis. Оваа бактерија е најзастапена во понеразвиените, топли, суви земји. Оваа болест е позастапена кај децата помеѓу 3-6 години, а постарите деца и возрасните заради поголемата хигиена и појакиот имунолошки ситем се поотпорни. Сепак, треба да се напомене дека жените се посклони кон ова заболување; околу 75% од луѓето со доцен стадиум на трахомата се жени. [20] [21] [28] [29]

„Од вкупниот број на лица со оштетен вид, кој изнесува 285 милиони според последните податоци на Светската Здравствена организација, 39 милиони се слепи, а останатите 240 милиони имаат намален вид.“ Апсурдна е информација дека дури 90% од лицата со оштетен вид живеат во развиените земји. Земјите во кои бројот на слепи лица е алармантен се: САД (21,2 милиони), Индија (15 милиони) и Кина 5 милиони.

Во врска со возрастната граница, статистиката покажува дека дури 65% од лицата со оштетен вид се над 50 годишна возраст, што значи дека со зголемувањето на постарата популација сè повеќе луѓе ќе бидат изложени на ризик од оштетување на видот. Исто така, според Светската Здравствена организација бојот на жени во оваа категорија изнесува 2/3 наспроти мажите. Бројот на деца со оштетен вид е 19 милиони, од кои 1,4 милион се со неповратно слепило. И покрај стареењето на популацијата, благодарение на јавните здравствени мерки во последните 20 години бележиме намалување на лицата со оштетен вид. “ [30]



### СЛЕПИЛОТО ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА – ОДРЕДЕНИ СТАТИСТИКИ

Во Република Македонија бројот на слепи лица изнесува околу 2500 лица. Сојузот на слепи на Република Македонија (ССРМ) е формиран уште во 1946 година и дејствува како национална, невладина и непрофитна организација од посебно општествено значење. Во Сојузот членуваат 18 здруженија. Националниот сојуз на слепите на Република Македонија располага со сопствен деловен објект, центар со компјутерска опрема, возило, Брајова печатница и аудио софтвер. [31]

### ПОТРЕБАТА ОД ПОМОШНИ ТЕХНОЛОГИИ

Слабовидноста и слепилото можат во целост да влијаат на независноста и квалитетот на живеењето на секое човечко битие. Една од основните потреби на луѓето со делумно или целосно слепило е способноста за пристап до информации од нивната околина и комуникацијата со другите. Самоопределување е вродено право на секој човек да ја преземе контролата на својот живот и да направи избор што ќе има влијание врз неговиот живот. Донесувањето лични ставови кои го олеснуваат идентификувањето на лицето, лични ставови на еманципација, активно учество во донесувањето на одлуки и само-режирање на секоја акција за остварување на лични цели се само дел од правата на секој човек.

Покрај тоа што е здравствен проблем слепилото има и разни социоекономски импликации. Истражувањето покажа дека лицата со оштетен вид често пати имаат намалени можности за социјално вмрежување и учество во активности во заедницата. Значајно во социјализацијата на овие лица, во градењето на социјалните врски е со помош трети лица обучени за обезбедување комуникациска помош. Користењето на мобилните уреди, интернетот, социјалните платформи значително го подпомагаат тоа.

### ПРИСТАПНИ ТЕХНОЛОГИИ ЗА СЛЕПИ И ЛИЦА СО ОШТЕТЕН ВИД ОРИЕНТИРАНОСТ И МОБИЛНОСТ

Во современото општество, независното патување и движење низ околината е предуслов за успешен живот. За слепите лица, независното патување вклучува не само изнаоѓање на безбеден пат низ животната средина, туку и наоѓање места/локации и ориентирање на самиот себе. За слепите лица овие задачи се предизвик и отсекогаш биле предмет на многу напори да се развијат помошни технологии, се со цел да се направат аспектите на патувањето полесни. Јавниот превоз е главниот клуч за независноста, продуктивноста и учеството во заедницата за секој човек. Барииери со кои слепите лица и лицата со оштетен вид се сретнуваат при користење јавен превоз:

- билет машини со екран на допир;
- печатени материјали;
- печатени или графички пораки на монитори или мапи;
- визуелно прикажани предупредувања.

Секој јавен превоз треба да обезбеди информациски табли напишани со големи букви, висок контраст и не-отсјајни информативни знаци во терминалите, на автобуските постojки и во возилата. Исто така, треба да се обезбедат надворешни звучници што ја објавуваат идентификацијата на возилата, притоа билет машините да бидат со Брајово писмо и големи ознаки, или звучни излезни уреди.

Персоналот треба да биде обучен за да се задоволат специфичните потреби на лицата со оштетен вид кои користат јавен превоз.

### ЗВУЧНИ СЕМАФОРИ

Звучни семафори или инсталација на аудиосигнали на улиците е еден од проектите кои што се преземаат за овие лица. Преку соодветна обука, слепите лица се во можност безбедно да ги преминат улиците врз основа на самодовербата и способноста точно да ја одредат насоката на движење на сообраќајот. **Audio Tactile Pedestrian Detector** е уред кој има вибрирачко копче кое што емитува аудио и допирни сигнали. Кога ќе го притиснете, чекате тонот да ја промени фреквенција. Вториот тон е сигнал за да се премине улицата. Тој во тоа време вибрира поинтензивно, како што вибрира телефон, така што луѓето чии раце се на механизмот може тоа да го почувствуваат. Во случај на голема амбиентална бучава, самиот семафор ја мери и ја зголемува сопствената сирена.

Друга модификација на овој тио на семафори е звучната сигнализација која што кога копчето е притиснато, а семафорот свети зелено за пешаци, се слуша звучен сигнал 'Тргни,' а во спротивно 'Чекај.' Покрај тоа, постојат семафори коишто обезбедуваат и информации во однос на бројот на улици кои се вклучени на крстосницата, имињата на улиците и точната локација. Во Република Македонија звучни семафори има само во Скопје, Битола, Прилеп и Охрид. [7][8][33]

### СПЕЦИЈАЛНИ ЧЕВЛИ

**Специјалните чевли** наскоро може да го заземат местото на водич-кучињата за да им помогнат на слепите лица да го најдат својот пат. Еден од првите научници за овој изум е Ричард Кесл (Richard Castle), кој создал чевли што работат на принци на вибрирање. Кога сте во близина на сид или објект кој го попречува понатамошното движење, тогаш тие вибрираат побрзо (при движење вибрираат различни делови на чевлите). Чевлите имаат вградени инфрацрвени сензори што ги чувствуваат објектите на оддалеченост до еден метар и предизвикуваат вибрации во зависност од локацијата и големината на објектот.

Друга модификација на специјални чевли е изумот на **Андру Шарма** (Anirudh Sharma) кој е 24 годишен Индиец кој со помош на уред за бежичен пренос на податоци, вграден во внатрешноста на еден од чевлите и GPS трагач, создал чевли за слепи лица. Корисникот ја кажува дестинацијата на мобилен телефонот, кој што ги преведува во електронските команди со помош на соодветен софтвер за гласовно препознавање, и ја пронаоѓа бараната дестинација на локалната мапа. Уредот вибрира на едната страна од чевлите или на другата, сигнализирајќи дека е време да се сврти надесно или налево. Системот не бара пристап до интернет. Може да се спушти еднаш и да се чува во локалната база на GPS-от. Апликацијата користи отворен извор на Google maps. Сензорот што се наоѓа на врвот на чевелот, ја скенира околината со помош на хидролокатор (хидро-акустичен уред кој го одредува правецот и оддалеченоста на објектот под вода со помош на ултразвук) и испушта звуци или вибрира кога ќе најде на пречки, укажувајќи на нивното присуство. На чевлите исто така има посебен модел на вибрации за предупредување на лицето, за која било опструкција околу него. Предизвикот на овој научник е откривање алгоритам за движење по скали. Постојат одредени гестови кои чевлите може да ги научат. На пример, ако ги допрете допрете двапати, тие ќе ве однесат дома. Ако ја подигнете петата, држејќи ја така пет секунди, на чевлите му упатувате команда дека "ова е една од моите омилене локации." Ако чевлите детектираат пад на слепиот, автоматски се јавуваат на бројот за итни случаи". Ова се само дел од командите коишто можат да се запомнат во горенаведениот софтвер. [9][10][11][12][13][14]

### БЕЛИОТ СТАП

Белиот стап првпат бил креиран во декември 1930 година во Пеорија, Илиноис, заедно со начинот за негова употреба. Во минатото се користел за да се препознаат слепите лица и да им се помогне при движење. Тоа е така и денес, но денес белиот стап има современи додатоци кои го прават движењето полесно. Интелигентни додатоци на традиционалниот бел стап се развија за да им помогнат лицата со нарушен вид, за да станат понезависни.

Додатокот наречен **Телетакт** (Téléact), се состои од мала кутија, која може лесно да се монтирана на стандардниот бел стап. Кутијата, која е проектирана хоризонтално по земјата, до 70cm на растојание до корисникот, па нагоре под агол од 45 °, емитува безбавни инфрацрвени зраци. Кога инфрацрвениот зрак ќе најде на објект, Телетакт кутијата вибрира, и во зависност од далечината/близината на објектот, вибрацијата се зголемува или намалува. [16][35]





Модификација на оваа технологија е направена во 2010 година од страна на јужнокорејската компанија Primpro, чијшто бел стап може да открива и бои.

"Isonic" моделот може да детектира пречки во опсег од 25 степени хоризонтално и 50 степени вертикално, со помош интегриран суперсоничен сензор. Може да се детектираат пречки во рамки на растојание од 2 метри, како и многу тенки објекти, потесни од 3см. Со намалување на растојанието до објектот, вибрира индикаторот на стапот, испраќајќи силен сигнал до корисниците, и осветлувајќи на локацијата на пречката. За лицата со оштетен вид, карактеристиката за препознавање бои привлекува посебно внимание. Со прикачениот сензор за боја, корисникот е информиран со гласовни пораки за десетте најзабележливи бои (црвена, портокалова, жолта, зелена, сина, виолетова, кафеава, сива, бела, црна, како и осветленоста светла, темна, и средна.) и за нивната осветленост. RGB моделот ги конвертира боите во HSL (*hue, saturation, and lightness*) моделот за боја, сатурација и светлост, и според тоа најпрвин ги одредува сивата белата и црната, според светлоста и сатурацијата, а потоа и останатите. [38]

### 1.1.1 ТАКИТ

**Такит** (Tasit) е уред кој се монтира на рака. Системот користи два ултразвучни сензори кои можат да ја детектираат оддалеченоста на предметите меѓу 2 см и 3м. Тој користи ултразвучна технологија за откривање на пречки и други објекти кои се наоѓаат на предниот дел на патеката на корисникот. Користи 8 тонови на музичка скала за да го покаже растојанието од објектот. Секој тон означува одредена оддалеченост од некоја пречка. Корисникот слуша тонови преку слушалката на уредот. Сепак, уредот не може да се користи на места со исклучително висока бучава, и заради тоа да се користи во комбинација со бел стап или куче водич. [19][36]

## ЕЛЕКТРОНСКИ ОЧИЛА

**Електронските очила (iGlasses)** се погодни при движење на лицата со оштетен вид. Со нив, со помош на ултразвучни сензори се откриваат пречките, кои се манифестираат преку нежни вибрации. Уредот е наменет за секундарна мобилност, за да ги дополни традиционалниот бел стап или кучето водич. Некои од модификациите на ваквиот тип помагала се состојат од еден пар очила, слушалка и микрофон. Очила го скенираат просторот пред себе, зад себе и странично, за да ги детектираат пречките. Корисникот добива повратни звучни информации, кои укажуваат каде да се движи. Микрофонот е наменет на корисниците да им овозможат начин да комуникација со системот. Нивото на гласност се приспособува во зависност од бучавата на околината. [37]

## ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДБИ

Од претходно изнесеното можат да се изнесат неколку заклучни согледби. Животот на слепите луѓе и оние со оштетен вид не е нималку лесен-со оглед на тешкотиите и бариерите од општеството. Но, технологијата оди до таму што го опфаќа секој домен од човечкиот живот правејќи го полесен, подостапен, попростоен, со еден збор почовечен.

Да се биде слеп, не значи да се биде помалку од способен интегриран поединец во општеството. Интегрирање во општеството е комплетно зависно од помошните технологии. Остварувањето на интеграцијата на слепиот човек во општеството првенствено е задача и предизвик за сите професионалци кои на некој начин се поврзани со интеграцијата на слепите лица во општеството. Како што видовме, современата технологија и информатика прават значајни и крупни чекори во остварувањето на оваа цел.

Тоа укажува на еден многу значаен факт: информатичките и техничките науки се општествено одговорни науки, прават значаен придонес за подобрување на квалитетот на животот на лицата со посебни потреби, меѓу кои спаѓаат и лицата со оштетен вид и слепите лица.

## ЛИТЕРАТУРА

- [1] [http://www.fakulteti.mk/news/11-11-23/zapochna\\_izrabotkata\\_na\\_softverot\\_za\\_slepi\\_lica.aspx](http://www.fakulteti.mk/news/11-11-23/zapochna_izrabotkata_na_softverot_za_slepi_lica.aspx)
- [2] <http://www.plusinfo.mk/vest/84326/Kompjuterite-progovorija-na-makedonski-za-licata-so-oshteten-vid>
- [3] <http://www.makdenes.org/content/article/24274190.html>
- [4] <http://www.rnib.org.uk/aboutus/Research/reports/inclusive/Pages/technology-television-research.aspx>
- [5] <http://www.rnib.org.uk/aboutus/Research/reports/reading/Pages/reading-braille-research.aspx>
- [6] <http://www.afb.org/section.aspx?SectionID=40&DocumentID=1241>
- [7] <http://www.capetown.gov.za/en/Pages/Newdevicehelpsblindanddeafpedestrians.aspx>
- [8] <http://cityroom.blogs.nytimes.com/2010/03/03/help-for-the-blind-confusion-for-everyone-else/>
- [9] [http://usatoday30.usatoday.com/tech/news/techinnovations/2003-03-31-smart-shoes\\_x.htm](http://usatoday30.usatoday.com/tech/news/techinnovations/2003-03-31-smart-shoes_x.htm)
- [10] <http://www.economist.com/blogs/babbage/2012/07/footwear-blind>
- [11] <http://abcnews.go.com/blogs/technology/2011/09/students-invent-vibrating-shoe-for-the-blind/>
- [12] <http://www.dailymail.co.uk/health/article-399526/The-shoes-help-blind-way.html>

- [13] <http://www.liveviewgps.com/blog/footwear-blind-bluetooth-shoes-paired-gps-tracker-app/>
- [14] <http://blog.ted.com/2013/03/03/soul-to-sole-eye-surgeon-anthony-vipin-das-has-developed-shoes-that-see-for-the-blind/>
- [15] <http://www.neatorama.com/2010/03/23/vibrating-white-cane-tells-visually-impaired-users-whats-around-them/>
- [16] <http://www.eurekamagazine.co.uk/design-engineering-news/intelligent-white-cane-developed-for-the-visually-impaired/44246/>
- [17] <http://philadelphia.cbslocal.com/2011/11/11/high-tech-walking-cane-for-the-visually-impaired-developed-in-chester/>
- [18] <http://gajitz.com/high-tech-system-for-the-blind-substitutes-music-for-sight/>
- [19] <http://techcrunch.com/2011/08/19/cane-2-0-the-tacit-is-hand-mounted-sonar-for-the-vision-impaired/>
- [20] <http://www.eeh-mk.com/mk/conditions/index.html>
- [21] <https://en.wikipedia.org/wiki/Blindness>
- [22] <http://mk.wikipedia.org/wiki/Катаракта>
- [23] <http://svetivid.com/mk/%D0%B3%D0%BB%D0%B0%D1%83%D0%BA%D0%BE%D0%BC/>
- [24] <http://svetivid.com/mk/%D0%BF%D0%BE%D1%80%D0%B5%D0%BC%D0%B5%D1%82%D1%83%D0%B2%D0%B0%D1%9A%D0%B5-%D0%BD%D0%B0-%D0%BC%D0%B0%D0%BA%D1%83%D0%BB%D0%B0%D1%82%D0%B0/>
- [25] <http://www.zazdravje.com.mk/%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%B1%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D0%BC>
- [26] <http://svetivid.com/mk/%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%B1%D0%B8%D0%B7%D0%BC/?gclid=CNrZvOqm5rcCFXDMtAodnEgARA>
- [27] <http://www.eeh-mk.com/mk/conditions/diabetic-retinopathy.html>
- [28] [http://en.wikipedia.org/wiki/Chlamydia\\_trachomatis](http://en.wikipedia.org/wiki/Chlamydia_trachomatis)
- [29] <http://www.who.int/blindness/causes/priority/en/index2.html>
- [30] <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs282/en/>
- [31] <http://www.nsiom.org.mk/SSRM.aspx>
- [32] [https://mk.wikipedia.org/wiki/%D0%91%D1%80%D0%B0%D1%98%D0%B5%D0%B2%D0%B0\\_%D0%B0%D0%B7%D0%B1%D1%83%D0%BA%D0%B0](https://mk.wikipedia.org/wiki/%D0%91%D1%80%D0%B0%D1%98%D0%B5%D0%B2%D0%B0_%D0%B0%D0%B7%D0%B1%D1%83%D0%BA%D0%B0)
- [33] <http://www.hardingtraffic.co.nz/index.php?section=detail&id=12&name=Audio%20Tactile%20Pedestrian%20Detector>
- [34] [http://en.wikipedia.org/wiki/White\\_cane](http://en.wikipedia.org/wiki/White_cane)
- [35] <http://www.protolabs.co.uk/Documents/UnitedKingdom/P097-PR%20IN3G%20Final%20UK.pdf>
- [36] <http://www.frequency.com/video/project-tacit-sonar-for-blind/14099939>
- [37] <http://www.lssproducts.com/product/iGlasses-Ultrasonic-Mobility-Aid/AmbuTech-Accessories>
- [38] <http://www.fastcoexist.com/3032853/vibrating-shoes-help-the-blind-and-anyone-else-get-around>



## ДИСКРИМИНАЦИЈА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА Нулифер Сали

Дискриминацијата треба првин прецизно да се дефинира, дискриминацијата е начело кое сите луѓе се рамноправни, односно изедначени со обврските и правото, еднаквоста ја подразбира различноста.

Една од најчесто цитираните дефиниции е онаа на Европскиот суд за човекови права (ЕСЧП), според која тоа е „лична карактеристика (статус) според која лицата или групите на лица се разликуваат едни од други“.

Една земја треба да има изграден ефективна заштита, а ефективна заштита е постоење систем од достапни и употребливи механизми за поведување на постапка во случај на дискриминација. Освен што системот на една земја треба да биде ефективен треба да биде и легитимен и да не биде во согласност со уставот на земјата и меѓународните договори.

Дискриминацијата е возмирување и понижувачкото постапување, претставува повреда на достоинството на лице или на група на лица кое произлегува од дискриминаторска основа и кое има за цел или резултат повреда на достоинството на одредено лице или создавање заканувачка, непријателска, понижувачка или застрашувачка средина, пристап или практика.

Различни држави имаат различни модели на утврдување на основите за дискриминација. Може да се бараат унифицирани принципи според кои би се одредило како една држава се решава за конкретен модел на одредување на основите на дискриминација.

### 1. Модели на одредување на основите за дискриминација:

- **Модел со генерална забрана:** Главна карактеристика на овој модел е постоењето на генерална одредба за заштита на еднаквоста на сите пред законите. Во овие земји определувањето на тоа кои основи ќе бидат заштитени е оставено во целост на судовите. Ваков модел постои во САД и Канада.
- **Затворен модел:** Дискриминацијата е забранета само на точно определени основи. Проширувањето на заштитата од дискриминација на други основи може да се направи само со законски измени, а не преку практиката на судовите и телата. Ваков модел постои во ЕУ (базирано на директивите), и во Велика Британија и Шведска.
- **Отворен модел:** Дискриминацијата се забранува така што се набројуваат неколку основи, а листата се остава отворена со додавање на „и друга основа или статус“, „основи како што се“, итн. Тука судовите и телата имаат одредена слобода при определувањето кои лични карактеристики или статуси ќе може да се сметаат за заштитени во тој отворен дел. Ваков модел има во ЕКЧП, во ЕУ Повелбата, и во Македонија.

### 2. Комисија, Судови и други органи за заштита на дискриминација на Р. Македонија.

Судовите и телата што работат на заштита од дискриминација може да имаат различни пристапи при утврдувањето на основите за дискриминација. Нивниот пристап во голема мера ќе зависи од законската рамка според која тие работат, а која им ја одредува и слободата на интерпретација што може да ја имаат при разгледувањето на случаите на потенцијална дискриминација, и при одредувањето на основите за дискриминација.

Според кои тела се утврдува дискриминација, во различни земји на различен начин се регулира на различни земји.

Во Македонија е Комисијат, која е составена од 5 члена, и ги именува собраннието на РМ, со 5 години мандат со право на еден повторен избор, Комисијата за заштита од дискриминација е самостоен и независен орган која работи во согласност со надлежностите утврдени со овој закон.

Комисијата соработува со сите физички и правни лица, државни органи, органи на единиците на локалната самоуправа, други органи и организации кои вршат јавни овластувања и јавни установи и служби, се должни на барање на Комисијата да и дадат податоци за конкретни случаи на дискриминација.

Истотака соработува и со народниот правобранител во конкретни случаи на дискриминација.

Исто така дискриминираните лица имаат право да барат заштита и пред судските органи имаат право да поднесат тужба пред надлежниот суд. Истотака пред судот може да поднесат и заедничка тужба, Здруженија и фондации, установи или други организации од граѓанското општество, кои имаат оправдан интерес за заштита на колективните интереси на одредена група или во рамките на својата дејност се занимаваат со заштита на правата на еднакво постапување, можат да поднесат тужба и во постапката пред судот да настапат како сопарничари против лицето.

### 3. Определени групи за утврдување на дискриминацијата:

**Повеќекратна дискриминација, интерсекциска дискриминација, збирна (кумулятивна) дискриминација:**

Доколку едно лице трпи нееднаков третман на повеќе основи за дискриминација, при што дискриминацијата се случува во различни интервали за секоја основа за дискриминација станува збор за повеќекратна дискриминација. Доколку дискриминацијата се случила на повеќе основи во исто време тогаш станува збор за збирна (кумулятивна) дискриминација. Ако, пак, дискриминацијата се случила на повеќе основи во исто време, при што постоела заемна поврзаност и неделивост помеѓу основите, тогаш станува збор за интерсекциска дискриминација.

**Дискриминација по асоцијација:**  
Доколку нееднаквиот третман е врз едно лице се должи на неговата поврзаност со друго лице кое поседува некоја од заштитените лични карактеристики или статус, тогаш дискриминацијата врз тоа лице се смета за дискриминација по асоцијација.

**Претпоставена карактеристика:**  
Лицето не мора навистина да има определена карактеристика или статус за да биде дискриминирано врз основа на истата. Тука одлучувачка ќе биде перцепцијата на потенцијалниот дискриминатор, кој претпоставува дека лицето е припадник на определена група со таква карактеристика или статус, без разлика дали тоа навистина е така.

**Степен/градација на заштита:** судовите и телата кои решаваат по случаите на дискриминација често прават градација на заштитата на основите за дискриминација. Градацијата се прави така што, откако ќе утврдат дека постои различен третман, за некои од основите, судовите и телата ќе бараат „многу сериозни причини“ или ќе применат построги критериуми при барањето на разумно оправдување за ваквото различно постапување.

Додека, пак, за други предмети судовите и телата ќе применат поголема маргина на дозволеност (како што прави, на пример, ЕСЧП) и со тоа ќе остават повеќе простор на државата или друг потенцијален дискриминатор за да докажат дека различниот третман е оправдан, пропорционален, и дека служи за легитимна цел.

### 4. Видови мерки на дискриминација

Афирмативни мерки и позитивни мерки за акција:  
Овие мерки се дефинираат во врска со определена основа за дискриминација, а со конкретна цел да промовираат материјална еднаквост, вклучително и преку квоти или други правила за застапеност на недоволно застапените или исклучените групи, кои се временски-ограничени во својата природа и имаат за цел да ги поправаат историските неправди направени спрема определена група.

**Вакви мерки може да бидат:**  
фактички неутрални, но целно инклузивни политики; програми преку кои ќе може да се стигне/допре до дискриминираните групи; преференци при вработување и редефинирање на потребните квалификации, други конкретни активности за искоренување на дискриминацијата. Не само што нема простор за да се тврди нееднаков третман во случаи на доследна примена на овие мерки, туку и отсуството на воведување и применување на вакви мерки треба да се смета за дискриминација.

**Разумно приспособување:**  
Неопходно и соодветно приспособување, кое нема да предизвика непропорционален товар, во случаи каде истото е неопходно за да се осигура дека лицето ќе може на еднаква основа со сите други да ги уживаат основните човекови права и слободи.

Мерките преземени за разумно приспособување не може да се сметаат за неоправдан, нееднаков третман. Напротив, отсуството на вакви мерки може да се смета за дискриминација. Порано за овие мерки се користел и терминот „позитивна дискриминација“.

### Кривично дело изазивања националне, расне и верске мржње и нетрпелјивости

|  | 2008. | 2009. | 2010. |
|--|-------|-------|-------|
| Пријављено                             | 81    | 82    | 46    |
| Нерешене пријаве из претходног периода | 11    | 13    | 30    |
| Укупно пријава у раду                  | 92    | 95    | 76    |
| Одбачено пријава                       | 17    | 18    | 22    |
| Оптужено                               | 69    | 16    | 35    |
| Затвор                                 | 15    | 9     | 7     |
| Новчана казна                          | 1     | 1     | -     |
| Услов                                  | 9     | 28    | 6     |
| Мера безбедности                       | 1     | -     | 1     |
| Ослобађајуће пресуде                   | 4     | 1     | 2     |

#### Најактуелни и најдостапни случаи на Дискриминација во Р. Македонија :

- Пол и род ,
- Раса, боја на кожа,
- Етничка припадност - Јазик ,
- Државјанство
- Религија или верско уверување и други видови уверувања
- Политичка припадност
- Ментална и телесна попреченост
- Здравствена состојба
- Возраст
- Образование
- Семејна или брачна состојба

#### 5. Примери за дискриминација

**Дискриминација на Пол и родот**, на определени сличаи поради недостиг на културна и традиционален менталитет на определни етнички но и рурални места бес разлика на национално постои дискриминација на пол особено на женскиот пол, актуелно е дискриминација на школување, но истотака една многу актуелна дискриминација.

**Дискриминацијата на основа на јазик** често се поврзува со нееднаков третман врз основа на националното или етничкото потекло.

Нееднаквиот третман може да се јави како неоправдана достапност и можност за обраќање до органите на државната управа само на одреден/и јазик/ци, или јазикот да се постави како услов за пристап до вработување или уживање на избирачко право, а без разумно и објективно оправдување.

**Ограничување на правото на организирање на недржавјаните** во синдикати или во здруженија, со цел застапување на своите права, ограничување на правото на јавен собир организиран од лица кои се недржавјани, неможноста за изнајмување на недвижен имот за странци, но истотака актуелен случај особено кај албанската национално, се често случаите во врска со добивање на државионство на жени што се од соседните земји што веќе се и во старосна возраст децата и мајот сите се државијани на Република Македонија, но како член и зошто ги исполнува сите услови пак не е државијанин на РМ, со причина дека е човек што е осомничена за државата во 65 год. Возраст.

**Верска дискриминација** Примери на дискриминациски практики на оваа основа може да бидат одбивање на регистрација на определена верска заедница и покрај тоа што истата ги задоволела сите критериуми за регистрирање, давање на поволности за една црква или верска заедница во врска со оданочување и решавање на имотни прашања за разлика од друга црква или верска заедница.

Друга актуелна дискриминација врз женскиот пол што се покриени со марама и зошто имат висок просек, и учат заедно со сите други етнички припадности тие жени, студентки, дипломирани немаат право покриени да се вработат во многу државни институции поради предрасудите и исламски фобии.

**Партиска дискриминација** и истражувања на јавното мислење во Македонија покажуваат дека дискриминацијата врз основа на политичка припадност е идентификувана како една од најчестите. Оваа дискриминација најчесто се пријавува во областа вработување, како отпуштање од работното место или невработување поради определена партиска припадност, можноста за напредување во

кариерата во зависност од партиската припадност, итн. Таа, исто така, може да се јави и во областа образование, како селективност врз основа на партиска припадност при овозможување на образовани активности, упис во формално-образовни институции, тренинзи и обуки.

**Дискриминација по асоцијација врз основа на попреченост:**

Оваа дискриминација најчесто се јавува во форма на недостиг на разумно приспособување, како, на пример, недостиг на рампи, лифтови, звучни помагала за безбедно движење и пристапност, недостиг на пристапни информации за лица со оштетен вид или слух во форма која би им овозможила вклучување во процесите на донесување на одлуки, недостиг на соодветна опрема и наставен кадар за следење на настава, итн.

**Образование:**

Дискриминацијата на оваа основа може да се јави како поставување на критериуми за постигнато ниво на формално образование за аплицирање за определено работно место, а кои не се разумни и оправдани (на пример, барање на високо образование за работно место хигиеничар), или, пак, оглас со кој се поставува неразумен строг критериум за барање на определено ниво на достигнување во образованието, а кој не може да се надомести со соодветно искуство (на пример, лице кое е со средно образование и десет години работно искуство во областа или, пак, исто толку искуство на слична или иста позиција, не може да аплицира за позиција за која се бара исклучително високо образование и многу помалку години на работно искуство во областа од она што кандидатот го има).

**Дискриминацијата врз посвоени деца** на оваа основа може да се јави како, на пример, дискриминација врз лица кои живеат во вонбрачна заедница а во врска со посвојување на деца ако тоа е дозволено само за лица кои се во брак; на лица кои се самохрани родители, така што ќе бидат условувани да вршат задолжителна прекувремена работа доколку сакаат да останат во работен однос, итн.

**Основи за дискриминација на Р. Македонија е регулирано со Законот за спречување и заштита на дискриминација и:**

**Член 3**

Се забранува секоја директна или индиректна дискриминација, повикување и поттикнување на дискриминација и помагање во дискриминаторско постапување врз основа на пол, раса, боја на кожа, род, припадност на маргинализирана група, етничка припадност, јазик, државјанство, социјално потекло, религија или верско уверување, други видови уверувања, образование, политичка припадност, личен или општествен статус, ментална и телесна попреченост, возраст, семејна или брачна состојба, имотен статус, здравствена состојба или која било друга основа која е предвидена со закон или со ратификуван меѓународен договор (во натамошниот текст: дискриминаторска основа).

**КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА:**

[1] Водич од основи на РМ, подготвен од OSCE,

[2] Закон за спречување и заштита од дискриминација.

---

<sup>i</sup> Годишен извештај на ФЗОМ за 2012 година, стр.36

<sup>ii</sup> М-р Игор Тантуровски (2014) Импликации на финансиското менаџирање во јавното здравство – Случајот на Република Македонија – Докторска дисертација, Скопје, стр.249

<sup>iii</sup> Jean Perrot, The role of contracting improving health systems performance, WHO, Discussion paper, 2004, p.32

<sup>iv</sup> В.МсPake, А.Мills (2000) "What can we learn from international comparisons of health systems and health system reform?", Bulletin of the World Health Organization, 78 (6)

<sup>v</sup> М-р Игор Тантуровски, Импликации на финансиското менаџирање во јавното здравство – Случајот на Република Македонија – Докторска дисертација, Скопје, 2014, стр.235

<sup>vi</sup> Jean Perrot, *ibid*, p.34

<sup>vii</sup> Walsh K. (1995) "Public Services and Market Mechanisms. Competition, Contracting and the New Public Management", Basingstoke: Macmillan

<sup>viii</sup> I.Macneil (1978) "Contracts: adjustments of long-term economic relationships under classical, neoclassical and relational contract law", Northwestern University Law Review, p. 854-905,

Може да се консултира и следната литература:

O. Williamson (1979) "Transaction cost economics: the governance of contractual relations", *Journal of Law and Economics*, p. 233-261.

N. Palmer (2000) "The use of private-sector contracts for primary health care: theory, evidence and lessons for low-income and middle-income countries", *Bulletin of the World Health Organization*, p.78

<sup>ix</sup> N. Palmer, A. Mills (2003) "Classical versus relational approaches to understanding controls on a contract with independent GPs in South Africa", *Health Economics*, forthcoming

<sup>x</sup> J. McHale, D. Hughes, L. Griffiths (1997) "Conceptualizing contractual disputes in the National Health Service internal market", chapter 8 in "Contracts, co-operation, and competition", S. Deakin, J. Michie, (1997), Oxford University Press

<sup>xi</sup> P. Allen, B. Croxson, J.A. Roberts, K. Archibald, S. Crawshaw, L. Taylor (2002) "The use of contracts in the management of infectious disease related risk in the NHS internal market", *Health Policy*, p. 257-281

N. Palmer, A. Mills (2003) "Classical versus relational approaches to understanding controls on a contract with independent GPs in South Africa", *Health Economics*, vol.12 p.1005-1020

<sup>xii</sup> O. Williamson (1993) "Calculativeness, trust and economic organization", *Journal of Law and Economics*, Vol.36, p. 453-486

<sup>xiii</sup> C. Chaserant (2002) "La cooperation se reduit-elle a un contrat? Une approche procedurale des relations contractuelles" (Can cooperation be reduced to a contract? A procedural approach to contractual relations), *Recherches economiques de Louvain*, n°68

<sup>xiv</sup> B. Lyons, J. Metha (1997) "Private sector business contracts: the text between the lines", chapter 2 in "contracts, co-operation, and competition", S. Deakin, J. Michie, (1997), Oxford University Press

<sup>xv</sup> D. Kreps (1990) "Game theory and economic modelling", New-York Oxford University Press.

<sup>xvi</sup> Мартин Цвикл (2006) Конечен извештај за Обука за буџетирање за кадарот на Фондот за здравствено осигурување, Министерството за здравство, здравствените работници и Министерството за финансии, Љубљана, стр.8

<sup>xvii</sup> Мартин Цвикл, *ibid*, стр.11

<sup>xviii</sup> М-р Игор Тантуровски, *ibid*, стр.247

<sup>xix</sup> <http://www.gao.gov/new.items/d05855t.pdf>

<sup>xx</sup> М-р Игор Тантуровски, *ibid*, стр.256