



УНИВЕРЗИТЕТ „СВ.КИРИЛ И МЕТОДИЈ“

ФИЛОЗОФСКИ ФАКУЛТЕТ - СКОПЈЕ

студиска програма за II циклус на студии по

МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО ОПШТЕСТВЕНИТЕ ДЕЈНОСТИ

**МАГИСТЕРСКИ ТРУД**

Тема:

**ОБУКА И РАЗВОЈ НА ВРАБОТЕНИТЕ ВО ШПЕДИЦИИТЕ ВО  
РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА**

Кандидат:  
Марија Стојковска  
Индекс бр.4353/12

Ментор:  
Проф. д-р. Јован Пејковски

Скопје, 2015

## СОРЖИНА

1. ЦИТАТИ: PETERDRUCKER .....	4
2. ВОВЕД.....	5
3. I-ДЕЛ: ТЕОРЕТСКИ ПРИСТАП КОН ПРОБЛЕМОТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ.....	8
4. 1.ДЕФИНИРАЊЕ НА ПРОБЛЕМОТ И ОСНОВНИ ПОИМИ.....	8
5. 1.1.ОСНОВНИ ПОИМИ ЗА ОБУКА И РАЗВОЈ НА ВРАБОТЕНИТЕ.....	8
6. 1.2.ОСНОВНИ ПОИМИ ЗА ЦАРИНСКИ СИСТЕМ И ШПЕДИТЕРСКО РАБОТЕЊЕ.....	13
7. 1.3.РЕЛЕВАНТНИ ИСТРАЖУВАЊА.....	20
8. II-ДЕЛ: МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕ.....	24
9. 1.ПРЕДМЕТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ.....	24
10. 2.ОПШТА ЦЕЛ.....	29
11. 3.ПОЕДИНЕЧНИ ЦЕЛИ.....	29
12. 4.ТЕОРЕТСКИ ЦЕЛИ.....	30
13. 5.ЦЕЛНА ГРУПА.....	31
14. 6.ТАБЕЛАРНИ ПРИКАЗИ НА ПОДАТОЦИТЕ.....	32
15. 6.1.ТАБЕЛАРЕН ПРИКАЗ НА ШПЕДИЦИИТЕ СПОРЕД НИВНАТА ГОЛЕМИНА.....	32
16. ТАБЕЛА БР.1. ПРИКАЗ НА ШПЕДИЦИИТЕ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА СПОРЕД БРОЈОТ НА ВРАБОТЕНИ.....	33
17. 6.2.ГРАФИЧКИ ПРИКАЗ НА ПОДАТОЦИТЕ СПОРЕД БРОЈОТ НА ВРАБОТЕНИ ВО ШПЕДИЦИИТЕ.....	35
18. 6.3.АНАЛИЗА НА ПОДАТОЦИТЕ СПОРЕД БРОЈОТ НА ВРАБОТЕНИ ВО ШПЕДИЦИИТЕ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА.....	36
19. 6.4.АНАЛИЗА НА ПОДАТОЦИТЕ ЗА ОБУКИ НА ВРАБОТЕНИТЕ ВО ШПЕДИЦИИТЕ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА.....	39
20. 6.5.ТАБЕЛАРЕН ПРИКАЗ НА ВИДОТ НА ОБУКИ НА ВРАБОТЕНИТЕ ВО ШПЕДИЦИИТЕ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА.....	41
21. 6.6.ГРАФИЧКИ ПРИКАЗ НА ОБУКИТЕ НА ВРАБОТЕНИТЕ ВО ШПЕДИЦИИТЕ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА.....	44
22. 6.7.СПОРЕДБЕНА АНАЛИЗА НА ПОДАТОЦИТЕ ЗА ОБУКИТЕ НА ВРАБОТЕНИТЕ ВО ШПЕДИЦИИТЕ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА.....	45
23. 6.8.ОБУКА НА ВРАБОТЕНИТЕ ВО ПРЕДСТАВНИШТВА НА СТРАНСКИ ШПЕДИЦИИ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА.....	49
24. 6.9.ОБУКА НА ВРАБОТЕНИ ВО СЕКТОРИ ЗА ЦАРИНСКО РАБОТЕЊЕ ВО КОМПАНИИ СО ДРУГА ОСНОВНА ДЕЈНОСТ.....	50
25. 6.10.ОБУКА НА ВРАБОТЕНИЕ ВО ГЛОБАЛНИ КОМПАНИИ ОД ОБЛАСТА НА ПОШТЕНСКИТЕ УСЛУГИ ПРИСУТНИ ВО МАКЕДОНИЈА.....	52

26. 6.11.КРАТКО РЕЗИМЕ ЗА ОБУКИТЕ НА ВРАБОТЕНИТЕ ВО ШПЕДИЦИИТЕ ВО МАКЕДОНИЈА.....	54
27. 7.ИНТЕРНАТА ОБУКА НА ВРАБОТЕНИТЕ ВО „ФЕРШПЕД АД“ –СКОПЈЕ, СПРОВЕДЕНА ПРЕД ВОВЕДУВАЊЕТО НА НОВИОТ КОМПЈУТЕРИЗИРАН ТРАНЗИТЕН СИСТЕМ.....	57
28. 7.1.КРАТОК ВОВЕД.....	57
29. 7.2.АНАЛИЗА НА ОДГОВОРИТЕ НА ПРАШАЊАТА ОД АНКЕТАТА И НИВНИ ГРАФИЧКИ ПРИКАЗ.....	58
30. 8.ПОЗИТИВЕН СТАВ ЗА ОБУКИТЕ-ПОТВРДУВАЊЕ НА ГЕНЕРАЛНАТА ХИПОТЕЗА.....	77
31. 9.ЗАКЛУЧОЦИ ЗА ПОСЕБНИТЕ ХИПОТЕЗИ.....	78
32. ЗАКЛУЧОК.....	79
33. Прилог бр.1: ОРИЕНТАЦИОНИ ПРАШАЊА КОРИСТЕНИ ПРИ СПРОВЕДУВАЊЕТО НА ИНТЕРВЈУТО МЕЃУ ВРАБОТЕНИТЕ ВО ШПЕДИЦИИТЕ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА...83	83
34. Прилог бр.2: АНКЕТЕН ЛИСТ.....	83
35.КОРИСТЕНА ИТЕРАТУРА.....	88

### Peter Drucker –цитати:

1. „Клуч за постигнување успех е откривање на потенцијалите на луѓето и вложување време во нивниот развој“
2. „Акциите треба да бидат усогласени со способностите на луѓето кои треба да ги реализираат“
3. „Авторитетот на знаењето е подеднакво легитимен како и авторитетот на положбата“
4. „Модерната организација не може да биде составена од газда и потчинети. Таа мора да биде составена од тимови“
5. „Задача на менаџментот е да ги оспособи луѓето заеднички да работат, нивната сила да се направи делотворна, а слабостите неважни“\*

---

\* <http://citati.hr/autori-citata/peter-drucker/>

## ВОВЕД

За современата економија карактеристични се процесите на глобализација кои неминовно со себе носат се поостра конкуренција помеѓу организациите, брзи и континуирани промени во техниката и технологијата и напоредно со тоа, брзо застарување на знаењата и вештините на луѓето. Се случуваат демографски промени и промени на пазарот на работната сила, како и во организацијата и управувањето со претпријатијата. Опстанокот на организациите во вака променливата околина зависи пред се од нивната адаптивност.

Во вакви услови, обуката и развојот на човечките ресурси привлекува се поголемо внимание како во теоријата, така и во практиката. За многу компании инвестирањето во развојот на вработените станува една од приоритетните задачи. На тој начин се зголемува вредноста на човечкиот капитал во компанијата, што всушност представува и главен капитал воопшто. Вработените стануваат поефективни во своето работење, а со тоа, од друга страна, придонесуваат и клиентите да бидат позадоволни. Инвестирањето во обуките ги прави вработените повредни и позадоволни со она што го добиваат на своето работно место. Ова особено се однесува за оние луѓе кои го подржуваат концептот на континуирано наградување и концептот на доживотно учење. Според тоа, обуката не е наменета само за нововработените и нивното работно воведување во организацијата, туку таа представува еден континуиран процес кој постојано им помага на сите вработени да стекнуваат нови вештини и да ги усовршуваат оние кои веќе ги поседуваат.

Обуките не само што ги подобруваат вештините на вработените, туку и градат цврста врска помеѓу компанијата и вработените. Затоа, секоја компанија треба да направи соодветна проценка за потребите од обука и тоа:

1. Потребно е да се направи систематска програма за обука која би требало да ги подобри вештините на вработените .
2. Планот за обуки на вработените да биде во согласност со потребите и стратегијата на организацијата.
3. Да се обезбедат определени средства кои во текот на годината ќе бидат наменети за реализација на програмите за обука на вработените.

Во земјите со развиена пазарна економија, компаниите обуката ја вбројуваат во најважните функции на менаџментот со човечки ресурси и затоа издвојуваат значителни средства за таа намена. На пример, работодавачите во САД за активности поврзани со обуката на вработените годишно трошат околу 59 милијарди долари или 1 до 2 % од

средствата предвидени за плати. Најпознатите американски претпријатија како General Elektrik, US Robotika, WH Brady и други, во различни облици на обука на вработените вложуваат 3 до 5 % од трошоците за плати.\*Компаниите како General Elektrik, Motorola, IBM, Jonson & Jonson значаен дел од вкупните средства трошат во формирање на алијанса и партнерство со универзитетите за обука на ниво на компанијата и создавање на потребни човечки ресурси.\*\*

Слична е состојбата и во компаниите во високоразвиените Европски држави. Според HOLDEN и LIVIN (1992) кои направиле споредба на поедини стратешки аспекти на обуката во 10 европски земји, на пример во Шведска и Франција повеќе од ¼ од испитуваните организации вложувале повеќе од 4% од трошоците во обуки. Повеќето организации во останатите држави вложувале помалку од 2% од заработувачката во обуки. Исклучок е Франција, каде во даночниот систем е воведена посебна клаузула со која се оданочуваат организациите кои за обука не издвоиле минимум 1,2% од заработувачката.\*\*\*

Каква е состојбата во нашата држава? Законските прописи на Република Македонија предвидуваат работодавачите да спроведуваат одредени задолжителни обуки на вработените (задолжителни лекарски прегледи, обуки за опасностите од пожар и експлозии, за безбедноста и здравјето при работа, обуки на вработените за давање на прва помош и според Закон за заштита од вознемирување на работното место за кој е предвидено вработениот само да е информиран), но не и задолжителни обуки за професионално усовршување. Се е оставено на волјата и слободната проценка на работодавачите. Во состојби на економска криза, долгогодишна транзиција, слаба ликвидност на компаниите и целокупната општа беспарица, се случува за обука и развој на вработените да се издвојуваат многу малку или воопшто не се издвојуваат никакви средства.

Во овој труд, осврт врз темата се прави во областа на една посебна дејност, која поради својата специфика бара постојано следење на одредени законски прописи, каде поради усогласувањето со европските стандарди и прописи постојано се воведуваат

---

\* (Бојаџиоски, Д. (2009) *Менаџмент на човечките ресурси*, Скопје: Сак стил).

\*\* (Според истиот извор)

\*\*\* (Арнаудова, В. (1913), *Предавања*, Скопје: Св. Кирил и Методиј, Филозофски факултет).

извесни промени. Станува збор за стого стучна и професионална дејност, а тоа е шпедицитарската дејност и како посебен сегмент од неа - царинското посредување. Релевантни истражувања во оваа област, колку што ни е познато, во нашата држава немало.

## I - ДЕЛ

### ТЕОРЕТСКИ ПРИСТАП КОН ПРОБЛЕМОТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ

#### 1. ДЕФИНИРАЊЕ НА ПРОБЛЕМОТ И ОСНОВНИ ПОИМИ

##### 1.1.ОСНОВНИ ПОИМИ ЗА ОБУКА И РАЗВОЈ НА ВРАБОТЕНИТЕ

Обуката може да се дефинира како систематски процес на збогатување и проширување на знаењата, вештините и однесувањата на човечките ресурси со цел подобро и поефикасно извршување на работата на конкретното работно место.\* Или според Билјана Богичевиќ обука или тренинг на вработените е плански напор на организацијата да ги подобри перформансите на вработените на нивното работно место или на некое поврзано работно место. Под обука се подразбира промена во специфичните знаења, способности, вештини, ставови или однесувања на вработените.\*\*

Поимот знаење опфаќа се она што поединецот треба да го знае за успешно да ги извршува работните задачи, додека пак под поимот вештини се подразбира она што поединецот треба да може да го извршува во остварувањето на работните задачи. Однесувањата се поврзуваат со ставовите на поединецот спрема работните задачи и луѓето со кои воспоставуваат меѓусебни односи при нивното извршување.

Незадолжителните обуки, поточно обуките за кои со законски прописи не е предвидено работодавачот задолжително да ги спроведува, работодавачот според своја проценка и можности ги спроведува. Тоа може да бидат обуки за стучно усовршување во одредени специфични професии, обуки за усовршување на комуникциските вештини на вработените, изучување на странски јазици, обуки за управување со конфликтниситуации, обуки за ефективно лидерство, обуки за управување со стресни ситуации и

---

\*(Бојаџиоски,Д. (2009), *Менаџмент на човечките ресурси*,Скопје: Сак стил).

\*\* (Богичевиќ,Б.(2006), *Менаџмент људских ресурса*, Белград: Центар за издавачку делатност Економског факултета у Београду).

многу други. Ваквите обуки се регулираат со внатрешните планови и акти на организациите, според нивната сопствена проценка и согласно со стратешките планови за развој.

**Развојот на вработените** се дефинира “како стекнување нови вештини и знаења потербни за во иднина и за извршување на нови работни задачи. Но ваквото дефинирање на развојот треба да се прошири и на оспособување на вработените за извршување на постојните работи и задачи на нов начин и воопшто за извршување на промени”<sup>\*\*</sup>Во ист контекст е и дефиницијата според која “развојот е поврзан со стекнување нови знаења, вештини и способности кои на поединецот му овозможуваат извршување на нови, посложени работи и позиции кои го подготвуваат за иднината и за барањата кои доаѓаат. Тој ги шири и ги зголемува вкупните потенцијали и се подготвува за идните предизвици и работи”<sup>\*\*\*</sup>

Според тоа, развојот на човечките ресурси, како што е определен со горенаведените дефиниции, се разликува од обуката на вработените. Може да се изведе заклучок дека обуката представува процес на збогатување и проширување на знаењата, вештините и однесувањата на вработените со цел подобро и перфектно извршување на работата на конкретното работно место, додека пак, развојот представува оспособување на вработените за извршување на работите и работните задачи на други работни места или на работни места кои сега не постојат, а се очекува или се планира да се појават во иднина. Во услови на динамични промени на средината, успехот и воопшто опстојувањето на организациите од сите големини и видови зависи од тоа колку таа може нешто да направи поинаку и подобро во споредба со конкуренцијата. Слободно може да се додаде дека она по што организациите се разликуваат помеѓу себе, всушност се луѓето кои работат во нив.

Во немилосрдната конкурентска борба на пазарот, развојот на човечките ресурси сватен како стратешка предност на организацијата, не смее да биде препуштен на случајот, ниту на личната проценка и иницијатива на поединците. Тој мора да биде организиран и раководен од менаџерскиот тим. Тој треба да представува важна компонента во активностите за успешно функционирање на организациите. **Најважните цели на развојот на човечките ресурси се:**

---

<sup>\*</sup>(Фикрета Бахтијаревиќ-Шибер, *Менаџмент лудских потенцијала*, Голден маркетинг, Загреб, 1999, стр.777)

<sup>\*\*</sup>(“*Industry Report*” Training (septemvri, 1997) str.33-76. Цитирано според Бојациоски, Д.(2009), *Менаџмент на човечки ресурси*, Скопје: Сак стил).

- Перманентно приспособување на квалификациите на вработените кон барањата на работата
- Обезбедување и користење на квалитетни потенцијали и истовремено задоволување на кадровските потреби од интерни извори
- Зголемување на конкурентската способност на организацијата
- Постојано поттикнување на мотивацијата кај вработените
- Со мали материјални вложувања, развојот на вработените да прерасне во инвестиција за успех на организацијата во иднина
- Постојано поттикнување на мобилноста и на мултифункционалноста внатре во организацијата
- Обезбедување на стабилност на социјалниот статус на вработените и истовремено зголемување на општествената одговорност на претпријатието.

Процесот на обука поминува низ три основни фази:

1. Одредување на потребите и целите на обуката
2. Проектирање, организирање и реализација
3. Евалуација на ефектите на обуката на човечките ресурси

Самото утврдување на потребата од обука се состои од анализа на организацијата, анализа на работата и анализа на поединецот-извршител на работата.

**Анализа на организацијата** дава одговор на прашањето колку организацијата и нејзините организациски делови ги остваруваат целите и утврдената стратегија и дали со соодветна обука на човечките ресурси ќе се постигнат подобри резултати.

**Анализата на работата** на конкретното работно место ги определува работните активности и ги прецизира работните задачи кои ги извршува поединецот, потоа утврдува со кои знаења, вештини и однесувања и кои индивидуални карактеристики се потребни за успешно исполнување на работните задачи.

**Анализата на поединецот**, односно на извршителот на работата треба да даде одговор на прашањето како поединецот ги извршува работните задачи и да одреди кои знаења, вештини, способности и однесувања треба да се стекнат со помош на обуката.

**Целите на обуката** се промена на специфичните знаења, способностите, вештините, ставовите и однесувањата на вработените. Во зависност од поставените цели се определува и содржината на програмата за обука.

**Обучувачите** представуваат важна карика во процесот на обука. Пред се, обучувачите треба да бидат личности со одлични комуникациски, перцептивни и

интерактивни способности, да имаат солидни професионални познавања од областа која е предмет на обука и воопшто тоа треба да се луѓе со харизма.

Што се доенсува до методите за обука и развој, постои широк спектар на различни методи за обука, како: воведување на приправници во работата, подучување, советување, пренесување на овластувања, збогатување на работното место, ротација, практична обука на работното место, учење на работа, надворешни курсеви, семинари, дебатни состаноци, компјутерски програми, симулација на работните ситуации, видео презентации, посета на развојни центри, квалификации, технички обуки, конференции, посети и друго.

Во зависност од местото на изведување обуките може да се класифицираат во два дела: методи за обука без отсуство од работа и методи за обука со отсуство од работа.

Методите за обука без отсуство од работа, кои многу често се применуваат во организациите, вклучуваат:

- **Инструктажа** – најчесто ја извршува непосредниот раководител или некој поискусен работник кој го советува работникот на самото работно место како подобро да ја извршува задачата. При тоа поединецот добива непосредна повратна информација за својата успешност.
- **Демонстрирањето**, кое често пати се поврзува со инструктажата, исто така претставува обука без отсуство од работа. Обучувачот на самото место демонстрира на пример како се ракува со одредени машини, работа со компјутер и сл.
- **Приправнички стаж** – метод кој има за цел во период од 6 до 12 месеци нововработените лица да се запознаат со работењето на претпријатието во целина, да се запознаат со задачите на работните места на кои се поставени и воедно, процес на социјализација на нововработените лица во организацијата и запознавање со нејзината култура.
- **Ротација на работни места**– претставува линеарно движење на вработените на повеќе работни места за одреден временски период, со цел да се стекнат со нови знаења и искуства за вршење на различни специјализирани работи. На овој начин се постигнува поголема флексибилност на работниците во организацијата и оспособување на вработените за вршење на различни работи.
- **Менторство** представува учење на самото работно место за здобивање на знаења и вештини неопходни за извршување на конкретните работни задачи. Тоа е “процес на користење на специјално избрани и обучени лица за да обезбедат водство, прагматични совети и континуирана поддршка, која ќе му помогне на лицето или лицата алоцирани на нив да учат и да се развиваат”\* Менторот се

разликува од инструкторот, со него обучуваните лица може да поразговараат за своите аспирации, за своите грижи, од него да побараат совети и затоа може да се доживуваат и како родителска фигура. Одтука и самите ментори треба да бидат обучени, насочени и информирани за нивната улога како такви и да имаат јасна представа за тоа што се очекува од нив.

Методи на обука со одсуство од работа или надвор од работното место се одвиваат во симулирани работни услови, често во технички опремени предавални каде често се презентираат видео проекции, филмови, се изведуваат симулирани вежби, групни дискусии, програмски инструкции кои може да бидат во форма на пишан материјал, видео, аудио или компјутерски програми и сл.

- **Предавањата** представуваат најбрз, наједноставен и најевтин метод со кој предавачот ги запознава слушателите со материјалот што треба да се научи. Тие може да бидат дополнети со аудиовизуелни средства како видеобим, слајдови, макети, да бидат дополнети со бројни практични примери и активно вклучување на слушателите.
- **Аудиовизуелната техника** како средство за обука на човечките ресурси претставува презентација на материјалот кој треба да се совлада со помош на филмови, слајдови, видеоленти, макети и сл. Слабост на овој метод на обука е пасивната улога на обучуваното лице, затоа со цел да може да се процени дали обучуваното лице ја разбрало материјата која се учи, аудиовизуелната техника често се комбинира со предавања и дискусии.
- **Мултимедијално презентирање на обуката** – Развитокот на информатичката технологија и компјутерите овозможува мултимедиски пристап кон обуката со истовремено користење на текстуални, филмски, графички и аудиотивни елементи на презентација. Денес во организациите се користат компјутеризирани методи на обука како: електронска пошта, интерактивни предавања, on-line курсеви, одржување на аудио и видео конференции.
- **Метод на случај**, кој најчесто се употребува за обука на менаџерите. Менаџерите се запознаваат со некој вистински проблем на организацијата и од нив се бара да го анализираат, да предложат решенија, да ја одберат најдобрата алтернатива и да ја применат. Овој метод може да се употребува индивидуално или групно. Инструкторот во овој случај има улога на катализатор и олеснувач.

---

\* Превземено од предавањата на Проф.д-р Ј.Пејковски,2012г.Универзитет „Св.Кирил и Методиј“,Филозофски факултет-Скопје.

- **Деловни игри или менаџерски игри** представуваат методи на обука наменети за менаџери. Целта им е стекнување знаења и вештини потребни за решавање на комплексни проблеми и ситуации од функционирањето на една организација. При тоа се формираат повеќе тимови кои треба да донесат соодветна одлука на пример за набавка на материјали, распоредот на производството, користењето на кредити од деловните банки, маркетинг, продажба и слично. Инструкторите, на крајот ги оценуваат одлуките на секој тим и го прогласуваат победникот.

Во современи услови обуката има се позначајна улога во спроведувањето на стратешките цели на организацијата. Менаџерите за човечки ресурси се тие кои ја препознаваат потребата за обука на вработените, ги дефинираат целите на обуката, ја одредуваат програмата за обука и ги определуваат техниките за обучување.

**Евалуација на ефектите од обуката** представува процес со кој се утврдуваат ефектите или поточно ползата која организацијата и поединците ја имаат од спроведената обука. Во овој процес се пристапува кон оценување на реакциите на учесниците во обуката, се оценуваат знаењата стекнати со помош на обуката и промените во однесувањето на учесниците во обуката.

На крај при дефинирањето на основните поими за обука и развој на вработените, како еден од најсовремените трендови, би се дефинирала и организацијата која учи. Тоа е организација која има значаен капацитет за учење и прилагодување кон промените. Нејзини основни карактеристики се: континуираното учење – вработените континуирано меѓусебно разменуваат знаења и работата ја користат како основа за примена и стекнување на нови знаења; постојано генерирање и размена на знаења; систематско и критичко мислење, каде организацијата ги охрабрува вработените да размислуваат на нов начин.

## **1.2.ОСНОВНИ ПОИМИ ЗА ЦАРИНСКИОТ СИСТЕМ И ШПЕДИТЕРСКОТО РАБОТЕЊЕ**

Откако се дефинирани основните поими за обука и развој на вработените, кои ќе бидат користени во овој магистерски труд, потребно е да се дефинираат и стручните поими од областа на царината и шпедитерското работење или поконкретно царинското посредништво. Комплексноста на оваа материја, честите измени, дополнувања и

усогласувања со Европското законодавство во оваа област, ја оправдуваат актуелноста и за согледувања во врска со обуката на човечките ресурси.

Согласно насловот се определува поимот **царински систем**. Во потесна смисла царинскиот систем се дефинира како “свкупност на правни прописи со кои се регулираат односите во областа на царините, царинскиот надзор и непосредното царинење на стоките.” Оваа дефиниција се среќава кај повеќе автори како Н.Јелача, М.Ивановиќ.\*

Сепак, за посеопфатно дефинирање на царинскиот систем треба да се земат во обзир како материјалниот, така и формалниот аспект. Во материјална смисла царинскиот суверенитет произлегува од неотуѓивото право на власта да утврдува одреден систем на царини и царинска заштита. Формалниот аспект се изразува преку збирот на конкретните закони, правните норми и другите прописи со кои се уредуваат правата, обврските и одговорностите на домашните субјекти во доменот на нивните односи со резиденти од други земји. Со други зборови, царинскиот систем представува единство на материјалното и на формалното право во оваа област. Затоа, посеопфатна е дефиницијата на Царинскиот систем како „царински суверенитет на одредена земја, кој конкретно се изразува низ институтите, инструментите, мерките, постапките и механизмите утврдени во закони и други правни прописи заради остварување на стратегијата и на политиката на пасивна и на активна заштита на својата национална економија при стоковната размена со странство.“\*\*

Во царинското работење станува збор за примена на правила на однесување на царинските обврзници и царинските органи во областа на трговските и други трансакции со странство, затоа правата, обврските и одговорностите не можат да се темелат само на актите на законодавната и извршната власт на поодделна земја. Покрај автономното национално право, како специфични правни извори на царинскиот систем се сметаат и меѓународните трговски обичаи и трговски узанси и автономната волја на субјектите во надворешнотрговските и други меѓународни трансакции.

Најзначајни автономни правни извори на Царинскиот систем се законите и подзаконските акти кои ги донесуваат законодавните органи на секоја земја. Основните законски прописи во Република Македонија се утврдени со Царинскиот закон,

---

\*Превземено од Вељковиќ,Д.(1999) *Царински систем*, Охрид: Коста Абраш. Н.Јелача, М.Ивановиќ, (1970) *Основи царинског система*, Белград, А.Четковиќ, *Основи царинског система СФРЈ, Белград, 1963\**

\*\*Вељковиќ,Д. (1999), *Царински систем*, Охрид: Коста Абраш.

Законот за царинска тарифа, Законот за царински зони, Законот за слободни царински зони и различните подзаконски акти во форма на уредби, акти, одлуки, решенија, наредби, правилници, упатства и сл.\*

Меѓународните правни извори на Царинскиот систем може да бидат билатерални договори и спогодби и мултилатерални договори и спогодби.

**Билатералните договори** се меѓудржавни акти со кои се регулираат поопшти прашања од меѓусебните односи во надворешнотрговската размена меѓу земјите потписнички. Тие обично се среднорочни или долгорочни. Позначајни билатерални спогодби за Царинскиот систем се: **преференцијалните спогодби, контингентните спогодби** (или така наречените “стоковни листи”), **тарифските спогодби**, чести билатерални спогодби се и оние со кои се регулира прометот меѓу соседните земји, пограничниот и малограничниот промет и други.

**Мултилатералните меѓудржавни конвенции** се меѓународни правни акти склучени меѓу повеќе земји. Може да бидат општи (регулираат поширок круг на прашања) и специфични (кои се однесуваат само на прашања од одредена потесна област). За Царинскиот систем посебно значајни се следните мултилатерални конвенции и организации: Светската трговска организација (СТО), Виенската конвенција за дипломатски односи и за конзуларни односи, Конвенцијата и Статутот за слободата на транзитот, Царинската конвенција за меѓународен превоз на стоки врз основа на TIR карнет, Царинската конвенција за карнетот АТА за привремен увоз на стоки, Царинската конвенција за контејнерите, за привремен увоз на амбалажа и други. Една од најважните наднационални институции кои се занимаваат со меѓународните економски врски е Светската трговска организација (СТО). Таа со своите органи и тела активно и мошне успешно ја остварува својата двојна улога: воспоставување и засилување на правилата за меѓународната трговија на производи и услуги и либерализација на трговијата. Република Македонија во 2003 година стана 143 членка на Светската трговска организација. Членството во Светската трговска организација наметна натамошна либерализација во

---

\*ЦАРИНСКИ ЗАКОН на Република Македонија (Службен весник на Република Македонија бр. 39/2005 г.), ЗАКОН ЗА ИЗМЕНА И ДОПОЛНУВАЊЕ НА ЦАРИНСКИОТ ЗАКОН НА РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА (Службен весник на република македонија бр. 04/2008, 48/2010, 158/2010, 44/2011, 53/2011, 11/2012, 171/2012, 187/2013 година)  
ЗАКОН ЗА ЦАРИНСКА ТАРИФА НА РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА (Службен весник на Република Македонија бр.23/2003)  
ЗАКОН ЗА СЛОБОДНИ ЕКОНОМСКИ ЗОНИ (Службен весник на Република Македонија бр.56/1999)

трговската политика на Република Македонија, како и имплементација на бројни реформи во однос на царинската политика, стандардите и транспарентноста. Секоја држава која сака да ги развива и унапредува своите економски односи со другите земји, посебно во меѓународната трговска размена нужно мора да се договара и спогодува со другите земји. Во современи услови тој пороцес постојано содржински се збогатува и станува се подинамичен. Присутна е тенденцијата за создавање на единствен светски пазар, на кој се остварува се послободна и поширока економска соработка. Република Македонија не останува надвор од овие тенденции. Во правец на ваквите светски тенденции дефиниран е и Царинскиот систем на Република Македонија и тоа преку неговите два основни системски закони: Законот за царините (Царинскиот закон) и Законот за царинската тарифа.

Со **Царинскиот закон** правно се регулираат основните институти, инструменти, постапки при царинскиот надзор и царинската контрола, јасно и конкретно ги регулира правилата на однесување на субјектите во надворешнотрговскиот промет во врска со царинската заштита, односно правата и обврските на царинските обврзници и на царинските и другите државни органи. Постојниот Царински закон на Република Македонија се применува од 2005 година.

Вториот суштински сегмент на Царинскиот систем на Република Македонија е **Законот за Царинска тарифа**. Царинската тарифа, е систематски преглед на сите предмети и услуги кои според одредени принципи, критериуми и модели се распоредуваат и се предмет на надворешнотрговска размена и утврдување на научно фундирани ставови за селективно и правилно димензионирање на интензитетот на царинската заштита. Во поширока смисла царинската тарифа може да содржи два дела: **нормативен дел**-со кој се утврдуваат одредени инструменти, критериуми и постапки (царинска вредност на стоките, царинска основица, царински режими, ослободување од плаќање царина и сл.) и **список на царински стоки составен според соодветни принципи и критериуми**.

По долгогодишни проучувања и усогласувања изработена е и од голем број земји, меѓу кои и Република Македонија, ратификувана е Меѓународната конвенција за хармонизиран систем на називите и шифрираните ознаки на стоките, која скратено се нарекува **Хармонизирана номенклатура**. Во неа сите стоки што се предмет на меѓународниот промет се распоредени во 21 оддел, ресчленети во 97 глави (каде гл.77 е резервирана за евентуални нови производи), а вкупниот број на тарифни броеви е 1241. Понатаму, тарифните броеви се расчленети на 5015 тарифни подброеви.

Со цел да се обезбеди континуирана и стручна анализа и натамошно унапредување на Хармонизираната номенклатура, при Советот за царинска соработка во Брисел, формиран е Комитет за хармонизираниот систем, кој се состанува најмалку

двапати годишно. Во него членува по еден член од секоја земја членка на Советот на царинската соработка.

Република Македонија стратешки е определена за членство во Европската унија која е и царинска унија. **Царинската унија** е специфичен вид на економска интеграција на повеќе земји со цел да создадат поширок внатрешен пазар на кој стоковната размена меѓу земјите членки на царинската унија се врши без плаќање царина и други давачки, односно без било какви надворешно трговски и царински ограничувања. Земјите членки на унијата доброволно, со меѓудржавен договор, се откажуваат од својот царински суверенитет и на подрачјето на унијата се создава ново, заедничко **царинско подрачје** на кое важат конвенционалните царински прописи. Според тоа, три суштински факти се карактеристични за секоја царинска унија:

1. Размената на стоките меѓу земјите членки на унијата се врши без ограничувања и без плаќање царина
2. При размената на стоки со трети земји се применуваат единствени увозни царини и други давачки.
3. Наплатените давачки при увозот на стоки од трети земји, се делат меѓу земјите членки на унијата според однапред утврдени пропорции.

Во контекст на предходно прикажаното, се наметнува и потребата за дефинирање на поимот **царинска стока**. Генерално под овој поим се подразбира само онаа “стока која се наоѓа во меѓународен промет (извоз, увоз или провоз), односно со свесна човечка активност минува преку царинската линија и над неа се спроведуваат соодветни мерки на царински надзор и царинење”.\* Значи, секоја царинска стока има свои карактеристики како: употребна вредност, вредност и подвижност, односно се движи под влијание на свесна човекова активност и на тој начин се врши премин преку царинската линија. Според насоката на движење царинските стоки може да бидат извозни, увозни и транзитни.

Лицата кои ја пренесуваат стоката преку царинската линија стануваат царински обврзници, односно за нив настанува царинска обврска која во крајна линија се сведува во обврска на плаќање царина и други давачки или во одредени случаи предвидени со закон се ослободуваат од таа обврска. Општо земено, **царински обврзник** представува субјектот (лицето) кој е должен да ги плати царината и другите увозни, односно извозни давачки. Под поимот “лице” се подразбира предпријатие и друго правно лице, одредени други органи и организации и физичко лице.

---

\*(Вељковиќ, Д. (1999), *Царински систем*, Охрид: Коста Абраш).

Институтот “царинска стока” е неразделен од институтот “царински надзор”. Во теоријата и во царинските законодавства под поимот „царински надзор“ се подразбираат сите мерки што ги превземаат царинските органи со цел да спречат неовлстено и недозволено постапување со царинските стоки од страна на царинските обврзници, како и да обезбедат непроменливост (идентичност) на царинските стоки се додека не завршат соодветните дејствија предвидени со царинските прописи. Под мерки на царински надзор се подразбираат: преглед и чување на царинските стоки; нивно спроведување; ставање на царински белези (пр. пломби); земање мостри, цртежи, проспекти, фотографии и други податоци со цел да се обезбеди идентичноста на стоките; преглед и претрес на превозните и на преносните средства, но и на возачкиот персонал, односно екипажот; преглед на багажот на патниците и личен претрес.

За да се обави царинската процедура потребни се и царински исправи односно, официјални поединечни документи. Основна царинска исправа е царинската декларација и врз основа на неа се врши конечно увозно или извозно царинење на стоките, се утврдува нивната царинска вредност, се врши привремен увоз или извоз, се изнесуваат од просториите во кои се привремено сместени или остануваат во нив под понатамошен царински надзор. **Царинските декларации** се стриктно пропишани обрасци и за секој вид на декларација е предвиден детален начин на пополнување на соодветните рубрики. Содржината и формата на декларациите е приспособен за електронска обработка на податоците и во соодветните полиња се внесуваат пропишани шифри (од Кодексот на шифрите) и соодветни податоци напишани со зборови на Македонски јазик, со кирилично писмо. Почнувајќи од 01.01.1994 година во Република Македонија се применува единствениот царински документ ЕЦД и ЕЦД bis.

Во Република Македонија од 01.03.2014 почнува да се применува и **Новиот компјутеризиран транзитен систем (НКТС)**. Тој представува web базирано решение кое овозможува поднесување на електронска транзитна декларација од страна на економските оператори, односно главните обврзници, нејзино обработување од страна на царинските службеници и размена на пораки помеѓу економските оператори и царинските службеници. “Новиот компјутеризиран транзитен систем е информатички систем за транзит кој во својата основа ја има размената на електронски пораки помеѓу економските оператори и надлежните царински органи. **Транзитен придружен документ (ТПД)** е документот кој ја придружува стоката и кој е испечатен од Новиот компјутеризиран транзитен систем (НКТС) врз основа на податоците од електронската транзитна

декларација.“\*

Бидејќи станува збор за строго стручна професија и строго определени царински постапки, со Закон е определено кој може да врши застапување во царинските постапки, така во најновите законски измени (донесени во декември 2014 година, во периодот од изготвувањето на елаборатот и изработката на овој магистерски труд) е определено:

„Лиценциран застапник“ е физичко лице кое има лиценца за вршење на застапување во царинските постапки и кое е овластено да потпишува царински декларации (чл. 2 точка 5 од Законот за вршење на работи за застапување во царинските постапки, - Службен весник на Република Македонија бр.180/05/12/2014).

Понатаму во истиот Закон во чл.7 точка 2 е определено: „ Лиценца за вршење на застапување во царинските постапки се издава на лице кое ги исполнува следните услови:

- а) има најмалку средно образование, најмалку две години работно искуство во областа на царинското работење и положен стручен испит за лиценциран застапник или
- б) има најмалку средно образование, најмалку пет години работно искуство на работни места во Царинската управа од областа на царинското работење и положено стручен испит за царински службеник, а не му престанал работниот однос во царинската управа поради изречена дисциплинска мерка отказ за сторена повреда на царинските и други прописи кои ги применува царинската управа.“

Покрај наведените услови, во најновиот Закон за вршење на работи за застапување во царинските постапки, за стекнување на лиценца за вршење на застапување во царинските постапки, според во чл.7, став 3, точка б), лицето потребно е да ги исполнува и на следните услови: „да поседува меѓународно признат сертификат издаден од официјален европски тестатор, член на здружението АЛТЕ на европски тестатори или уверение од меѓународна институција на А1 (A1) nivoto на ЦЕФР (CEFR), односно БУЛАТС или Аптис;

---

\*Упатство за користење на НКТС, бр.01-009289/14-0004 од 21.02.2014, Царинска управа на Република Македонија)

или Аптис; или ТЕОФЕЛ ПБТ најмалку 310 бода; ТЕОФЕЛ ИБТ најмалку 10 бода.”\*

Според тоа, со најновите измени во Законот за вршење на работи за застапување во царинските постапки и измените воведени во него, се наметнува и дополнителна потреба од спроведување на дополнителни обуки за вработените во сите шпедиции во Република Македонија, за изучување на англискиот јазик.

Во точка 4 од членот 6 на Царинскиот закон е наведено дека сручните испити за вршење на застапување во царинските постапки ги спроведува Централната управа на Царинската управа и во точка 5 е нагласено дека одобренјата и царинските лиценци за вршење на застапување во царинските постапки ги дава, но и ги одзема Централната управа на Царинската управа на Република Македонија.

Според досега наведените дефиниции и стручни термини може да се заклучи дека станува збор за доста обемен материјал, стручен и комплексен, кој тешко може накратко да се образложи. Во зависност од тоа од кој агол се разгледува оваа проблематика, може да се оцени дека е навлезено во многу сручни термини и дефиниции но, истовремено и дека многу други термини и постапки не се опфатени.

### 1.3.РЕЛЕВАНТНИ ИСТРАЖУВАЊА

За значењето и корисноста од обуките на вработените и нивниот развој во светот се спроведени многу истражувања и корисноста од нив е одамна докажана. Како резултат на тоа, сите успешни компании и организации во светот имаат свои програми за обука и развој на вработените. За нашата средина е карактеристично што кон оваа проблематика во многу компании систематски не се приоѓа, а во помалите компании и воопшто не се спроведуваат такви обуки. Конкретно, во областа на царинското посредништво во Република Македонија, досега се нема спроведено некое позначајно истражување, што не значи дека вработените во оваа дејност немаат потреба од обуки и развој. Напротив,

---

\*Закон за вршење на работи за застапување во царинските постапки (Службен весник на Република Македонија, бр.180 од 05/12/2014)

токму во таа област, посебно од осамостојувањето на Република Македонија и нејзиното настојување за влез во Европската унија, се случуваат постојани промени и турболенции, а казнените одредби (во поглед на ненамерни грешки во документацијата) се ригорозни. Ќе бидат наведени одделни интересни примери од обуки спроведени во една успешна и позната компанија во светот и од домашната средина, мултимедијалната и интерактивната програма за обука на царинските службеници во Република Македонија.

Многу интересен е примерот на Корпорацијата ИБМ, која во периодот од 1985 до 1988 година забележала пад во заработувачката и од тие причини требало да бидат отпуштени 21500 вработени. Наместо тоа, компанијата се одлучила вработените од оделенијата за производство, развој и управа, каде биле непотребни, да ги пренасочи во други одделенија, во кои имало потреба од зајакнување на капацитетите, поточно во одделенијата за маркетинг и програмирање. Тоа за компанијата представувало голем предизвик: како фабричкиот работник, лабораторискиот техничар или менаџерот да се научат да продаваат? Развиената технологија, во овој случај и помогнала на компанијата. Во оваа голема корпорација била изработена програма на обучување по системот играње на улоги. Тоа бил систем на самоучење, кој комбинирал персонален компјутер и ласерски видеодиск и на тој начин компјутерот станал интерактивен ТВ. Кандидатот за обука, во било која зграда на ИБМ, можел да ја користи таканаречената INFO WINDOWS програма и да вежба продажба со еден глумец кој се појавува на екранот. ИБМ го програмирал овој систем, така што глумецот давал различни одговори, во зависност од тоа што прави продавачот т.е. обучуваното лице.

Во контекст на овој интересен пример на обука во ИБМ, еден од директорите на оваа програма за обука изјавил: "Нам секогаш ќе ни треба училища....Не гледам дека образованието во целост ќе биде заменето со технологија, но ние учиме и како да ги прошируваме границите"\*

Во домашната средина, посебно во помалите компании, во поглед на инвестирањето во човечките ресурси не се изразени поголеми инвестиции во интересни програми за обука и развој на вработените. Таквите програми се во помал обем и се прилично ограничени. Определбата на Република Македонија за влез во ЕУ наметна, покрај другото, во Царинската управа на Република Македонија, односно во Секторот за

---

\*(Извор: Sellers,P.How IBM teaches Techies to Sell, Fortune, 1988, 117, str.141-146 – Превземено од Николовски,Т.(2000), *Психологија на трудот,Скопје*: Св.Кирил и Методиј, Филозофски факултет).

управување со човеки ресурси, одделението за обуки да посветува големо внимание на обуката на вработените.

Како посебна и интересна е една интерактивна, мултимедијална програма за обука на вработените во Царинската управа. Оваа програма во себе вклучува предавања, електронска комуникација помеѓу обучувачот и обучуваните лица, но и меѓусебна комуникација помеѓу слушателите од групата, електронско учење и електронско следење на евалуацијата, односно на постигнатите резултати. Вработените во Царинската управа опфатени со оваа обука, покрај предавањата, со користење на лични шифри (корисничка идентификација и лозинка) се приклучуваат и на одредена Програма за електронско учење. При тоа, добиваат пристап до наставната содржина за e-learning, пристап кон личниот профил на секое од лицата кои ја следат обуката во групата, како и можност за праќање на e-mail до сите лица во групата, но и до обучувачите. Истовремено, со оваа програма за обука, секое обучувано лице има можност да следи колку време поминало покрај некој модул и колку поени освоил. На тој начин секое обучувано лице може самостојно да го следи своето ниво на напредок.

Во домашната средина, со цел успешно да се спроведуваат програмите за обука и развој на вработените во Царинската управа на Република Македонија, предвидена е соработката со Економскиот факултет при универзитетот „Св. Кирил и Методиј“ – Скопје, потоа со Светската царинска организација, со царинските администрации во регионот и со бизнис заедницата. За таа цел е формиран Регионален тренинг центар. Локацијата на Регионалниот тренинг центар е на Економскиот факултет во Скопје при универзитетот „Св. Кирил и Методиј“. Центарот располага со 4 амфитеатри, од кој најмалиот е со капацитет од 80 слушатели, а најголемиот за 200 слушатели. Има 4 компјутерски лаборатории, од кои најмалата има 35 компјутери, а најголемата 75. Факултетот располага и со фонолабораторија и 7 предавални. Сите амфитеатри, компјутерски лаборатории и предавални се опремени со ЛЦД проектори и имаат интернет врска. Факултетот исто така има и безжичен интернет во целиот објект. Сето ова, а исто така и факултетските библиотеки и читалната се даваат на располагање, покрај на студентите и на Регионалниот тренинг центар. Од страна на Секторот за човечки ресурси на Царинската управа на Република Македонија и во соработка со Регионалниот тренинг центар на Светската царинска организација (РТЦ), изготвени се соодветни програми и брошури за обуки, како: „Брошура за обуки на Регионалниот тренинг центар на Светската царинска организација во Скопје“; „Стратегија на Регионалниот тренинг центар на Светската царинска организација во Скопје, од 2013-2015 година; „Акционен план на Регионалниот тренинг центар на светската царинска организација во Скопје 2013-2015; „Програма за обуки на Регионалниот тренинг центар на Светската царинска организација во Скопје“.

За сериозниот пристап кон обуката и развојот на вработените во Царинската управа на Република Македонија упатува и фактот што од секторот за човечки ресурси во оваа институција се изготвуваат и спроведуваат различни програми за обука на вработените како на пример: „Општа програма за обука на работното место (менторство)“, „Програма за основна обука за Виш царински службеник“, „Програма за обука на царински службеници распоредени во Централна царинска управа“, „Упатство за користење на библиотеката на Царинската управа“.

Овде спаѓаат различните курсеви за е-учење во областа на царината како: „Курс за број за регистрација и идентификација на економски оператори“, „Курс за ДДВ директивата“, „Курс за единствено одобрение за поедноставени постапки“, „Курс за овластен економски оператор“, „Електронски курс за АГРЕКС или обука за субвенциите за извоз на земјоделски производи“, „Курс за електронско учење за преглед на контејнери“, „Курс за електронско учење на тема дрога и прекурзори“, „ЕМЦС - електронско учење за системот за следење на движењето на акцизните стоки во рамките на Европската унија“.

## II - ДЕЛ

### МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕ

#### 1. ПРЕДМЕТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ

Се поставува прашање колку вработените во шпедициите, во делокругот на царинското работење имаат потреба од обуки и колку нивните компании им го овозможиле тоа? Истовремено, дали споменатите компании ги почувствувале благодетите од инвестирањето во обука на своите вработени? Дали обуките се потребни само за нововработените кадри за нивно успешно и ефикасно работно воведување или тие треба да бидат вклучени во континуиран процес, кој постојано ќе им помага на вработените да стекнуваат нови знаења и вештини и да ги усовршуваат оние кои веќе ги поседуваат. Каква е моменталната состојба на ова поле во Република Македонија?

Во Македонија функционираат две групации на шпедитери и логистички оператори: Македонската асоцијација на меѓународни шпедитери и логистички оператори (МИФА) и во рамките на Сојузот на стопанските комори на Македонија, Групацијата на транспортни услуги и шпедиција. Според најновите сознанија, во Република Македонија во 2014 година опстојуваат или активно функционираат околу 120 шпедитерски организации, од кои повеќето се мали и нивната дејност исклучиво е во областа на царинското посредништво (не располагаат со транспортни средства, а оние најмалите не поседуваат ни гаранции за работа со одредени специфични царински постапки). Најчесто тие се микро организации, со помалку од 10 вработени. Голем дел од нив се формирани од обучени кадри предходно вработени од некогаш најголемата и најмоќна шпедиција во Република Македонија - „Макошпед“, која доживеа крах во турбуленциите и економските кризи кои го потресуваа стопанството, односно транзицијата и трансформацијата кои се спроведоа во изминатите години.

Најголема и една од постарите шпедиции, која успеа да им одолее на неповолностите во опкружувањето е „Фершпед АД“ – Скопје, која во 2015 година има околу 350 вработени (поради кризниот период, компанијата беше приморана да отпушти дел од вработените). Во експанзија е една од поновите шпедиции, „Дени-интернационал“ од Скопје, (со околу 100 вработени) која работи на полето на царинското посредништво, транспортот и логистиката и која поседува свои магацински простори. Конкуренцијата помеѓу сите шпедиции, големи и мали, е силна и немилосрдна. Уште повеќе оваа

конкурентска борба ја заострува и влезот на странските компании, како на пример брзите пошти „Федекс“, „УПС“, „ДХЛ“ и „ТНТ“ кои покрај тоа што ја транспортираат стоката насекаде низ светот, ги обавуваат царинските формалности и (за разлика од домашните компании) стоката ја доставуваат до врата на адреса на примачот.

Силната конкуренција придонесе цената на шпедитерските услуги на пазарот рапидно да опадне. Но, и покрај сето тоа, се поставува прашањето колку домашните компании се спремни да вложуваат во квалитетот на нивните услуги и дали воопшто во своите стратегии за развој ја предвидуваат обуката и развојот на човечките ресурси. Ова посебно е важно како една долгорочна визија која на долг рок ќе ги покаже своите позитивни ефекти. Во високоразвиените држави во светот, во големите и успешни корпорации дилемата околу тоа дека обуката на вработените е непоходна за успехот на една организација е одамна надмината. Клуч за стекнување и одржување на конкурентската предност на пазарот, меѓу другото, е и развојот на интелектуалниот капитал, кој опфаќа когнитивно знаење, напредни вештини, креативност, мотивирани поединци. Уште повеќе, кога станува збор за една специфична дејност како царинското посредништво, каде во Царинските прописи, поради постепените прилагодувања кон Европското законодавство, но и одредбите на Светската трговска организација (СТО) постојано нешто се менува, континуираната обука и развој на вработените станува неопходност.

Емпирискиот дел на овој труд се базира на квантитативното истражување кое е спроведено кај повеќе вработени од различни шпедиции во Република Македонија по пат на интервју. Со цел да се даде одговор на прашањето колку домашните шпедиции се спремни да вложуваат во квалитетот на нивните услуги и дали во своите стратегии за развој ја предвидуваат обуката и развојот на човечките ресурси, интервјуирани се вработени од различни шпедиции кои функционираат на територијата на Република Македонија. Поставувани се прашања за тоа колку во нивните организации се спроведуваат интерни обуки, дали обуките се систематски организирани и постојани, колкав дел од вработените се опфатени со интерни обуки од било каков вид- менторство, предавања или само учење на самото работно место преку извршувањето на работните задачи. Исто така, при интервјуирањето поставувани се и прашања за тоа колку компаниите им овозможиле на вработените посета на екстерни обуки и колкав дел од вработените бил опфатен со нив. Организирањето на интерни обуки во компаниите и овозможувањето на вработените да посетуваат екстерни обуки е разгледувано и во корелација со големината на шпедицијата.

Со интервјуто опфатени се повеќе вработени од вкупно 66 различни шпедиции, од различна големина: микро, мали, средни и големи, одбрани по случаен избор.

Групирањето на шпедициите е направено согласно со класифицирањето на трговците во чл. 470 од Законот за трговските друштва (Службен весник на Република Македонија бр.84/2005 и 48/2010).

Според тоа, покрај другите одредби од овој член на Законот, во став 4, точка 1 'за микро трговец е определен оној каде „просечниот број на вработените, врз основа на часови на работа да е до десет работници“. Според став 5 точка 1 од истиот член на Законот, за мал трговец се смета кога „просечниот број на вработените врз основа на часови на работа да е до 50 вработени“. Потоа, став 6 точка 1 од членот предвидува за среден трговец да се смета оној каде „просечниот број на вработените врз основа на часови на работа да е до 250 работници“. И став 7 од членот 470 од Законот за трговските друштва, меѓу другото предвидува „Трговците кои не се распоредуваат во мали или средни трговци стекнуваат статус на големи“.

Согласно со одредбите на овој закон, единствена голема компанија со основна дејност шпедиција, во Република Македонија е „Фершпед АД“ – Скопје, со околу 350 вработени. Кај 54 од испитаните компании шпедицијата е основна дејност, а кај микро и малите шпедиции и единствена. За микро и дел од малите шпедиции, (по бројот на вработени), карактеристично е што нивното поле на делување е сведено само на еден сегмент од шпедитерското работење, односно, само на царинско застапување или со други зборови, посредување при спроведувањето на различни царински постапки.

За добивање на поцелосна слика за состојбите во Република Македонија во шпедициите и спроведувањето на обуки на вработените во нив, со ова истражување опфатени се и 7 компании кои имаат друга основна дејност, но во своите рамки, за сопствените потреби, имаат формирано сектор за царинско работење. Тоа се големи компании, со домашен, но и со странски капитал.

Исто така со истражувањето опфатени се и вработените во претставништвата на глобалните компании од областа на брзите пошти (вкупно 5), кои денес функционираат на Македонскиот простор. Тие како дел од глобални светски компании, на кои речиси секој дел од Земјината топка им е достапен, представуваат сериозен конкурент за сите домашни шпедиции, големи и мали.

Резултатите добиени од истражувањето овозможува да се согледа колку шпедициите во Република Македонија се спремни, колку се екипирани да можат самостојно да организираат и спроведуваат успешни интерни обуки, потоа, колку се заинтересирани, но и дали се доволно финансиски моќни да можат на своите вработени да им овозможуваат едукација преку екстерни обуки. Исто така, се согледува дали и колку шпедициите што функционираат на Македонскиот простор применуваат еден

посовремен тип на обуки за вработените, односно е-учење.

Истовремено, е разгледана и корелацијата помеѓу големината на шпедицијата (според бројот на вработените во неа) и споредбено, колку човечките ресурси во неа се опфатени со обуки од било кој вид. Резултатите од ова истражување даваат и одговор на прашањето дали во шпедициите во Република Македонија се изготвуваат стратешки планови за развој и колку во тие планови се опфатени обуките и развојот на човечките ресурси. Согледувањата од истражувањето посебно се значајни за ваква специфична дејност како што е царинското застапување, каде поради постепените прилагодувања кон Европското законодавство, често се вршат промени во Царинските прописи во нашата држава. Континуираното учење и развојот на вработените при вакви околности станува непходност, посебно кога кон сето ова ќе се додадат и другите современи трендови како што се брзиот напредок на науката и техниката, комуникациите, процесите на глобализација и општо брзите промени во секоја пора од современиот живот.

Една од поновите измени во Цатинскиот систем во Република Македонија, а со тоа и новина во работењето на царинските посредници, представува Новиот компјутеризиран транзитен систем (NCTS), кој е изработен врз основа на напредни компјутерски системи и електронска обработка на податоци. Новиот компјутеризиран транзитен систем го исфрла од употреба стариот систем кој се базираше на употреба на хартии заедно со сите веќе потврдени негови мани. Тој овозможува полесно движење на стоката и подостапни царински формалности, затоа тој е од витален интерес за европските бизниси. Царинскиот транзит представува камен-темелник на европската интеграција. За Македонија и сите земји од Централна и Источна Европа пристапот кон заедничкиот транзитен систем има клучна улога во нивните предпристапни стратегии.

Царинската управа на Република Македонија, преку проект финансиран во рамките на програмата на Европската Унија – ИПА 2008, пристапи кон Конвенцијата за заеднички транзит. За успешно спроведување на проектот, двете во моментот најголеми шпедитерски компании во земјава, “Фершпед АД” и “Дени-интернационал” се избрани да работат пробно, како пилот проект со по една царинска испостава, каде беше тестиран овој проект пред неговото конечно воведување на 01.03.2014 година. Истовремено, Царинската управа спроведуваше обуки кај вработените за спремно стратување на Новиот компјутеризиран транзитен систем.

Во контекст на тоа, на 23 март 2015 година, во Брисел, делегација на Царинската управа на Република Македонија присуствуваше на состаноќот на ЕУ-ЕФТА-Работната група за заеднички транзит и олеснување на формалностите во трговијата со стоки. На овој состанок е усвоен позитивниот извештај на мониторинг мисијата на Генералниот Директорат за царина и оданочување (DG TAXUD) за исполнување на условите за

пристапување на Република Македонија кон Конвенцијата за заедничка транзитна постапка и Конвенцијата за поедноставување на формалностите при трговија со стока. Се очекува Советот на Европската унија во мај годинава да ги усвои овие одлуки, а Република Македонија да ја доврши правната процедура за пристапување кон Конвенциите, што се очекува да се случи на 1 јули 2015 година. На тој начин Република Македонија ќе има заедничка транзитна постапка со сите земји членки на Европската унија, земјите членки на ЕФТА и со Турција. Тоа изразено во бројки значи дека, со единствен транзитен документ, заедничката транзитна постапка ќе ја користат 34 земји или повеќе од 3000 царински испостави во Европа.

Што се однесува до шпедитерските компании, моментално само поголемите се вклучени во Новиот компјутеризиран транзитен систем и брзите пошти (DHL, TNT, FEDEKS, UPS). Останатите, помалите, бидејќи не располагаат со соодветни гаранции со кои би го обезбедувале транзитот и евентуално настанатиот царински долг, сеуште не се вклучени во овој проект. Затоа, истражувањето за тоа како и колку е направено за соодветна обука на вработените во шпедитерските компании е спроведено само помеѓу вработени во царинскиот сектор во најголемата домашна шпедиција “Фершпед АД” – Скопје.

За таа цел, до дел од вработените непосредно вклучени во изготвувањето на документи во Новиот компјутеризиран транзитен систем (НКТС), по електронски пат доставен е прашалник со 16 прашања. Одговорите на прашалникот овозможуваат увид во анализираните елементи на обуката на човечките ресурси во “Фершпед АД” – Скопје.

Значи, можеме да резимеираме дека предмет на истражување представува утврдување на потребите од спроведување на обуки на вработените во шпедициите во Република Македонија или поконкретно на вработените во делокругот на царинското работење и утврдување на фактичните состојби за тоа колку овие вработени се опфатни со обуки од било кој вид.

Во контекст на вака поставената цел, со ова истражување се настојува да се направи и компаративно согледување на тоа колку вработените во микро и малите шпедиции се вклучени во одредени програми за обуки, споредбено со опфатеноста со програми за обуки на вработените во средните и големите шпедиции. Истовремено, се настојува да се даде одговор и на прашањето колку менаџерите од овие компании се заинтересирани и дали воопшто имаат можности на своите вработени да им овозможат соодветни обуки.

## 2. ОПШТА ЦЕЛ

Општата цел на истражувањето е да се испита колку обуката на вработените е значајна за самите вработени и непосредни извршители за што поквалитетното извршување на работните задачи, за нивните перформанси, за флексибилноста во работата и на крај за полесно прифаќање на промените, како во самата организација, така и пошироко во опкружувањето. Истовремено, ова истражување е со цел да даде одговор и на прашањето колку перформансот на вработените и квалитетот на извршените задачи придонесува за успехот, па дури и за опстанокот на компаниите во постојаната и немилосрдна конкурентска борба на пазарот. Исто така, од резултатите на истражувањето треба да се согледа и колку раководниот кадар во домашните компании е спремен да вложува во обука и развој на човечките реурси.

## 3. ПОЕДИНЕЧНИ ЦЕЛИ

Поединечните цели на истражувањето представуваат согледување на ставовите и мислењата на вработените од една веќе спроведена интерна обука во најголемата шпедиција во Република Македонија „Фершпед АД“ – Скопје. Исто така, поединечна цел е и согледување на мислењето на вработените од потребата за спроведување на дополнителни обуки.

Пошироко, преку интервјуто спроведено меѓу поголем број вработени во различни шпедиции (микро, мали, средни и големи) кои функционираат во Република Македонија, се согледуваат потребите на вработените во нив од обуки од било кој вид.

#### 4. ТЕОРЕТСКИ ЦЕЛИ

Со обработката на резултатите од истражувањето и нивното доставување до раководните структури во организацијата каде тоа се спроведе, се цени дека се задоволени и **теоретските цели** на истражувањето. Согледувајќи ги мислењата на вработените се придонесува раководителите во домашните компании да го прифатат фактот дека обуката на вработените треба да е една од основните стратешки цели на секоја компанија, која ќе обезбедува раст и развој преку вработените и на самата компанија. На овој начин, раководните структури на овој проблем би требало сериозно и систематски да му приоѓаат.

Согледувањата на раководниот кадар во организацијата каде е спроведено истражувањето ги задоволува апликативните цели, односно се согледува потребата на вработените од спроведување на дополнителни обуки со кои се надоплнуваат веќе стекнатите знаења и вештини и евентуално ќе се стекнуваат нови.

По пат на директен контакт и по пат на разговор направено е интервју со вработени од 66 различни компании од Република Македонија. Опфатени се микро, мали, средни и големи компании, со домашен капитал, но и мешовити. Потоа, опфатени се и големи компании со друга основна дејност, но кои во своите рамки имаат сектор за царинско работење и на крај представништва на глобални компании од областа на брзите пошти присутни на територијата на Република Македонија, се со цел да се добие што поцелосна слика за состојбите во државата на полето на обуките на вработените во шпедитерската дејност или поконкретно царинските застапници.

При согледувањето на прибраните податоци користен е **методот на анализа и аналитичко компаративниот метод**. Анализирани се и аналитички компаративно се согледувани податоците добиени од различни шпедиции. Најпрвин тие се групирани според нивната големина, а потоа анализирани се и компаративно се согледувани податоците добиени за спроведувањето на различни видови обуки на вработените во нив. Разгледуван е соодносот помеѓу големината на организацијата и спроведувањето на одредени видови на обуки, потоа разгледуван е соодносот со различни успешни глобални компании и на крај овој метод е употребен и при разгледувањето на различни програми за обуки спроведувани од Царинската управа на Република Македонија.

## 5. ЦЕЛНА ГРУПА

Со цел статистички да може да се обработат прибраните податоци најпрвин е направено е табелирање и тоа според бројот на вработените во шледициите, а потоа и според спроведувањето на различни видови обуки на вработените во нив. **Целна група** на ова истражување се царинските застапници, односно декларантите, непосредните изготвувачи на различните видови царински документи и посредници при спроведувањето на царинските постапки.

## **6. ТАБЕЛАРНИ ПРИКАЗИ НА ПОДАТОЦИТЕ**

Со цел прибраните податоци полесно статистички се обработат и прегледно се прикажат собраните податоци направени се две табели и тоа според големината на компанијата определена по бројот на вработени во неа (согласно со класификацијата според чл.470 од Законот за трговски друштва, Службен весник на Република Македонија бр.84/2005 и 48/2010) и втората табела, во која е прикажано какви обуки се спроведувани во испитуваните компании.

### **6.1. ТАБЕЛАРЕН ПРИКАЗ НА ШПЕДИЦИИТЕ СПОРЕД НИВНАТА ГОЛЕМИНА**

Согласно со класификацијата на трговците од Законот за трговските друштва на Република Македонија, член 470 од Службен весник на Република Македонија бр.84/2005 и 48/2010, податоците прибрани за компаниите и бројот на вработени во нив, направена е следната класификација:

- a) Микро шпедиции со 1 до 10 вработени
- b) Мали со над 10 до 50 вработени
- c) Средни со повеќе од 50 вработени до 250
- d) Големи со повеќе од 250 вработени

Според тие податоци направен е следниот табеларен приказ:

ТАБЕЛА БРОЈ 1: Приказ на шпедициите според бројот на вработени:

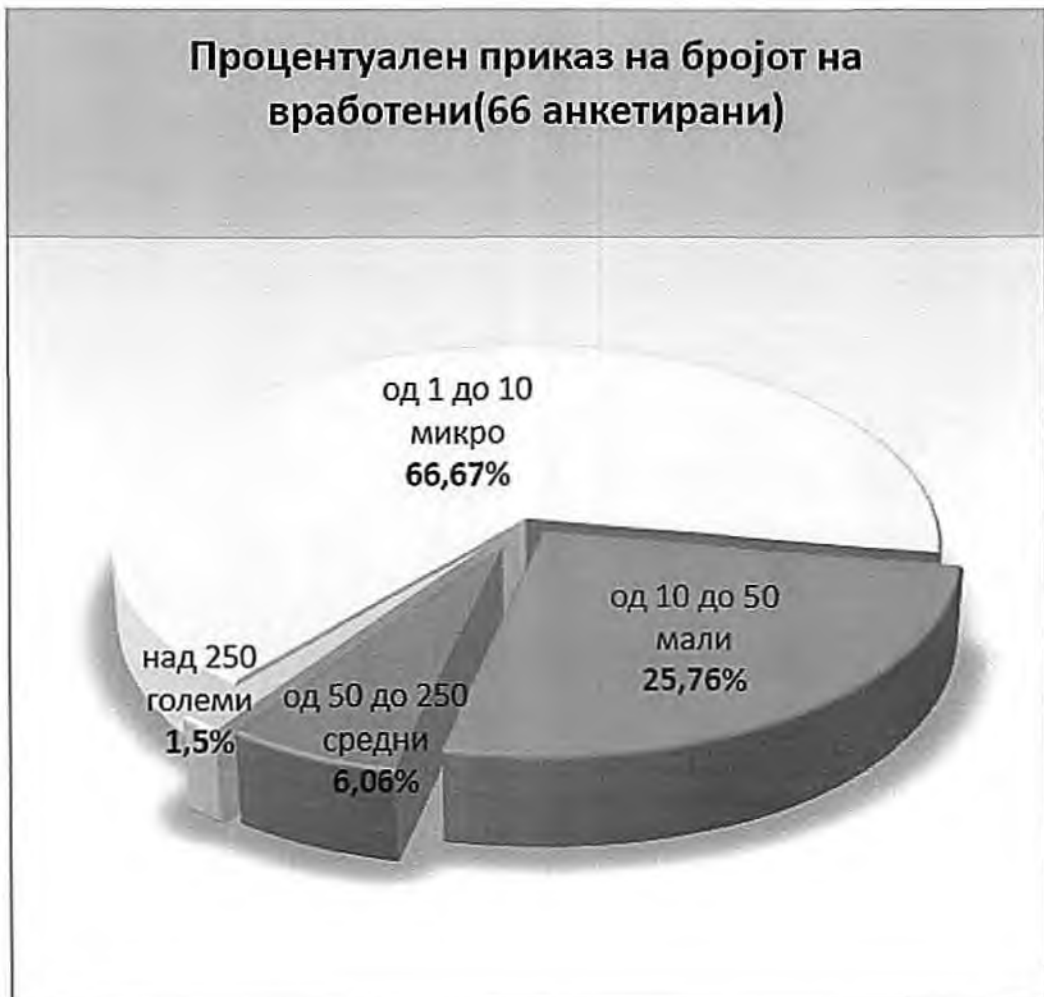
<b>Број на вработени</b>				
<b>КОМПАНИЈА</b>	<b>а) од 1 до10 микро</b>	<b>б) над 10 до 50 мали</b>	<b>в) над 50 до 250 средни</b>	<b>г) над 250 големи</b>
1. ФЕРШПЕД АД-СКОПЈЕ				1
2. ЈУБА		1		
3. БОМИ 10			1	
4. ВИКТОРИЈАШПЕД		1		
5. МКД		1		
6. МУЛТИШПЕД		1		
7. ДЕНИ ИНТЕРНАЦИОНАЛ			1	
8. ИНТЕРЕВРОПА		1		
9. ВИЈАТОР И ВЕКТОР			1	
10. ТАРГЕТ		1		
11. БЕТА-ШПЕД		1		
12. ДИМА	1			
13. ЛОНГ-ТРЕЈД		1		
14. СИМАКС		1		
15. РЕД-ШПЕД		1		
16. ШЕНКЕР ДООЕЛ		1		
17. ТИР		1		
18. ЛЕРОШПЕД	1			
19. КВАТРО-ШПЕД	1			
20. ДЕЛ КРЕДЕРЕ		1		
21. БУМАКО	1			
22. ТОН-ИМПЕКС	1			
23. ТРАМА-КОМЕРЦ	1			
24. СКОПЈЕ-ШПЕД	1			
25. ФАРОС	1			
26. ДЕЛТА 7		1		
27. ЈМБ ШПЕДИЦИЈА	1			
28. ДЕЛТА-ШПЕД	1			
29. ИГИ-ШПЕД 93	1			
30. ЈАСС	1			
31. МЕТАЛ ЕКСПРЕС	1			
32. ЛОТУС	1			
33. КАРГО ПАРТНЕР	1			
34. ФИЛЕ-М	1			
35. ЕЛИМАР-МАРТИН	1			
36. ВОД-ШПЕД-1	1			
37. Д и Г ИМПЕКС-1	1			

38. ФУЕГО 2000	1			
39. КОН-ТРЕЈД	1			
40. ВИСА-КОМЕРЦ	1			
41. ТРГО-ШПЕД	1			
42. ДАРКО-ШПЕД	1			
43. АСТРА-ЛОГИСТИК	1			
44. МАР-КОМПАНИ	1			
45. КАРАОРМАН		1		
46.ГЕБРУДЕР ВАЈС ДООЕЛ		1		
47.МОНД-ШПЕД	1			
48. ИБРА	1			
49. МЕГА ШПЕДИЦИЈА	1			
50. СКАН ШПЕД	1			
51. МАКОШПЕД		1		
52. ПРИМАШПЕД	1			
53. МАЈШПЕД	1			
54. КАЛЧОВ ИНТЕРНАЦИОНАЛ	1			
<b><u>ВРАБОТЕНИ ВО ЦАРИНСКИ СЕКТОР ВО КОМПАНИИ СО ДРУГА ОСНОВНА ДЕЈНОСТ</u></b>				
55. РЕПЛЕК	1			
56. СЕТ КОМПЈУТЕРИ	1			
57. АНХОЧ КОМПЈУТЕРИ	1			
58. МОВЕ ОНЕ	1			
59.МАКПЕТРОЛ	1			
60.ТАВ АЕРОДРОМИ	1			
61.ПИВАРА СКОПЈЕ	1			
<b><u>ВРАБОТЕНИ ВО ЦАРИНСКИ СЕКТОР НА ГЛОБАЛНИ КОМПАНИИ-БРЗИ ПОШТИ</u></b>				
62.WORLDCOURIER: ДТ ПУБЛИК	1			
63.ТНТ ЕКСПРЕС	1			
64.FEDEX:РСЕ ОПТИМА МК	1			
65.UPS: ИН ТИМЕ МК БС	1			
66.DOJCE POST: DHL МК			1	
<b>ВКУПНО:</b>	<b>44</b>	<b>17</b>	<b>4</b>	<b>1</b>
<b>ПРОЦЕНТ:</b>	<b>66,67%</b>	<b>25,76%</b>	<b>6,06%</b>	<b>1,51%</b>

**НАПОМЕНА:** кај компаниите кои се наведени со друга основна дејност, не е земен во обзир нивниот вкупен број на вработени, туку исклучиво бројот на вработени во секторот за царински работи.

## 6.2. ГРАФИЧКИ ПРИКАЗ НА ПОДАТОЦИТЕ СПОРЕД БРОЈОТ НА ВРАБОТЕНИ ВО ШПЕДИЦИИТЕ

Откако стистички се обработени прибраните податоци за бројот на вработени во организациите со шпедитерска дејност во Република Македонија, прикажани во табелата и откако се пресметани процентите, со цел да се добие поцелосна слика за состојбите направен е и следниот графички приказ:



### 6.3. АНАЛИЗА НА ПОДАТОЦИТЕ СПОРЕД БРОЈОТ НА ВРАБОТЕНИ ВО ШПЕДИЦИИТЕ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

Од опфатените организации 54 се мали, средни и големи компании чија дејност е шпедицијата и микро шпедиции кои извршуваат само еден сегмент од шпедитерската дејност, а тоа е царинско посредување или застапување. Исто така, со истражувањето се опфатени и компании кои имаат друга основна дејност, но во своите рамки, за свои потреби имаат оформено и сектор за шпедиција и царинско посредување, со што вкупниот број на опфатени компании е 66.

Од податоците може да се заклучи дека во Република Македонија преовладуваат микро шпедиции, во кои има од 1 до 10 вработени или од испитани 66 компании 44 се микро шпедиции. Процентуално тоа се повеќе од половината, односно 66,67%. Меѓу овие микро шпедиции има и такви со по еден вработен (човек-фирма). Такви шпедиции, се „Д и Г импекс“, „Вод-шпед“ и „Калчов интернационал“. Значителен е бројот на шпедиции со двајца вработени, како на пример „Филе-М“, „Фуего 2000“, „Кон-трејд“, „Дарко-шпед“, „ЈАСС“, „Ибра“, потоа шпедицијата „Монд-шпед“ која е семен бизнис на еден брачен пар. Потоа, со тројца вработени функционираат шпедициите „Астра-логистик“, „Виса-комерц“, „Трго-шпед“, „Тон-импекс“, „Бумако“ и други. Во групата на микро шпедиции се и „Мар-компани“ со четворица вработени, „Делта-шпед“ со вкупно 6 вработени, „Дима“ во која има 10 вработени и други.

Карактеристично за овие микро шпедиции (со 1 до 10 вработени) е што нивното поле на делување е сведено само на царинското застапништво, тие не поседуваат гаранции за изработка на транзитни декларации, немаат свои магацински простори и не располагаат со транспортни средства.

Друга значајна карактеристика за голем дел од овие микро шпедиции е што тие се оформувани претежно од обучени кадри кои останале без работа по распадот на некои големи компании, најчесто од најстарата шпедиција во Република Македонија, „Макошпед“. Во оваа некогаш моќна и голема компанија, која сеуште располага со големи магацински простори, вкупно се вработени триесетина лица, од кои само двајца се лиценцирани царински застапници. Голем дел од добро обучените и искусни кадри од оваа компанија кои беа отпуштени од работа, регистрираа свои шпедиции, кои денес успеваат да опстојат во нашето турболентно опкружување. Таков е примерот со „Астра

логистик“ која е формирана од тројца колеги, предходно вработени во царинскиот сектор на “Макошпед“. Потоа, шпедицијата “Фуего 2000“, исто така ја формирал поранешен декларант од “Макошпед“, која покрај основачот има вработено уште едно лице. “Монд-шпед“ која представува семејна шпедиција, основана од поранешен царински декларант во “Макошпед“. И шпедицијата „Ибра“ е оформена од поранешен декларант од „Макошпед“, кој како обучен кадар се вработил во „Скопски саем“, а кога и овде се влошуваат состојбите ја оформува оваа шпедиција заедно со колешка, исто така веќе обучена за работа во шпедитерската дејност.

Шпедицијата “Виса - комерц“, во која се вработени 3 лица, формирана е од кадар на поранешната компанија “Млаз-Богданци“, која покрај основната дејност - транспортот, обавуваше и шпедитерски услуги.

“Кон-трејд“ е исто така микро шпедиција со двајца вработени, формирана од колеги, предходно вработени во компанијата “Раде Кончар“, во која се укина секторот за шпедиција и воедно се отпуштија вработените. Тогаш, двајцата колеги ја формираат оваа шпедиција, продолжуваат да ги обавуваат шпедитерските работи за својата поранешна компанија, но во безмилосната борба на пазарот на трудот настојуваат да пронајдат и други компании на кои им ги нудат своите услуги.

За постоењето на вака големиот број на микро шпедиции, кои исклучиво се ориентирани кон работење со царинско посредништво, придонесува и фактот што голем број на вработени во Царинската управа на Република Македонија, во периодот непосредно по распаѓањето на Југославија, формираа свои шпедиции, регистрирани најчесто на името на членови од нивното потесно семејство. При тоа, овие државни службеници го користеа своето знаење, ги обучуваа и постепено ги воведуваа во работата своите блиски, најчесто членови на потесното семејство. (Овде не се исклучува и злоупотребата на службената положба за доаѓање до коминтенти на кои им беа нудени услугите на нивните приватни шпедиции). Овој тренд особено беше присутен во периодот по распаѓањето на Југославија, кога голем број компании, кои беа ориентирани кон целокупниот југословенски пазар, одеднаш се најдоа во ситуација да мораат да обавуваат и царински формалности. Тогаш, потребата од шпедитерски услуги драстично се зголеми и од оваа дејност добро се заработуваше. Со промената на условите на пазарот, но и со губењето на дел од привилегиите, извесен дел од овие шпедиции престанаа да функционираат. Сепак, дел од нив им одолеа на промените и опстојуваат до ден денес. Таков е примерот со микро шпедициите “Фарос“, “Трама-комерц“ и “Ред-шпед“ која според бројот на вработени представува мала шпедиција.

Сепак, глобализацијата и се поостратата конкурентска борба, но и одредени новини во законските регулативи на Република Македонија, (како на пример зголемувањето на

опсегот на стоки кои може да се царинат со усна царинска декларација, а особено предложените измени во законската регулатива кои предвидуваат секоја шпедиција да поседува гаранции со позначителен влог) директно го загрозуваат опстанокот најмногу на овие микро шпедиции. Затоа, нивната иднина треба да се гледа во окрупнувањето.

Бројот на мали шпедиции со повеќе од 10 до 50 вработени, во споредба со микро шпедициите е помал. Од испитани 66 компании, 17 или 25,76% според бројот на вработени представуваат мали шпедиции. Такви се веќе споменатата „Ред шпед“, потоа „Таргет“ со 13 вработени, „Бета-шпед“-14, „Тир“-15, „Лонг-трејд“- 15, „Симакс“-16, „Викторија-шпед“- 29 вработени, „МКД-29“, „Мултишпед“-28, „Шенкер“- 38, „Јуба“ со скоро 50 вработени и други. Дел од овие мали шпедиции (по број на вработени), поседуваат гаранции за спроведување на транзитни постапки, а и други видови на гаранции со кои би го покривале царинскиот долг, некои располагаат со свои магаџински простори, а некои поседуваат и свои транспортни средства. За повеќето од овие шпедиции може да се каже дека се доста прилагодливи на турболентниот Македонски пазар на трудот и успеваат да им одолеат на честите промени во опкружувањето. Некои од овие шпедиции за свои коминтетнти имаат и големи компании, како на пример „Викторија-шпед“ соработува со домашната компанија „Аклалоид АД“ од Скопје, која е една од најуспешните и која успеала да се пробие и на дел од странските пазари. Овие шпедиции присутни се со свои канцеларии во повеќе царински испостави како во внатрешноста на државата, така и на некои гранични премини.

Бројот на средни шпедиции со над 50 до 250 вработени не е голем. Поточно, такви шпедиции од испитаните се само 4 или изразено во проценти 6,06%. Тоа се „Дени интернационал“, „Вијатор и вектор ДОО“ и „Боми 10“. Во оваа категорија на средни компании кои меѓу другото обавуваат и шпедитерска дејност, сместена е и ДХЛ Македонија, представништво на ДХЛ-експрес, од Германија. Иако станува збор за компанија чија основна дејност представува пред се, брзата достава на пратки, оваа глобална компанија, е најсилната конкуренција на сите домашни шпедитерски организации, бидејќи за своите коминтенти ги обавува и сите царински формалности.

Единствена голема компанија со моментално околу 350 вработени од кои повеќе од 100 вработени имаат положено испит и поедуваат лиценца за царинско застапништво е шпедицијата „Фершпед АД“ од Скопје.

За сите средни и за единствената голема шпедиција во Република Македонија е карактеристично што поседуваат свои транспортни средства, организираат транспортот и логистиката и располагаат со свои магаџински простори. Некои од нив организираат и достава на стоката од врата до врата, а други своето поле на дејствување го имаат проширено и во сосема други свери. На пример, најголемата шпедитерска куќа во

Македонија, “Фершпед АД” - Скопје, освен со шпедиција, транспорт и логистика, и со магацинско работење, својата дејност ја има проширено и врз хотелерството. Таа го поседува моментално најпрестижниот хотел во државата “Александар палас”, хотелите „Метропол АД“ во Охрид и хотелот “Фершпед” во Маврово. Оваа компанија е и акционер во некои успешни домашни компании, како на пример “Европа АД”-Скопје, Комерцијална банка и друго.

Сето ова дава приказ на движењето во шпедитерската дејност во изминатите години, а на одреден начин ја отсликува транзицијата и трансформацијата кои се одвиваа во Република Македонија. Новоформираните шпедиции секоја на свој начин настојува да обезбеди место на пазарот. Прилагодливоста кон потребите на пазарот наложи оформување на нова структура на организациите или на друштвата во шпедитерската дејност со истовремено прилагодување кон современите знаења и технологии кои се применуваат во оваа област.

#### **6.4. АНАЛИЗА НА ПОДАТОЦИТЕ ЗА ОБУКИТЕ НА ВРАБОТЕНИТЕ ВО ШПЕДИЦИИТЕ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА**

По пат на интервју како истражувачка техника, покрај тоа што се собраа податоци за бројот на вработени во повеќе шпедиции кои функционираат во Република Македонија, собрани се и податоци за тоа колку вработените во овие шпедиции се опфатени со одредени видови на обуки. Дојдено е до одредени сознанија за тоа дали шпедициите кои функционираат на просторот на нашата држава во своите стратегии за развој, меѓу другото ги предвидуваат обуките и развојот на човечките ресурси во нив.

За да се продлабочат сознанијата за темата која се истражува, до вработените поставувани се прашања за тоа дали во организацијата во која се вработени се учи исклучиво и само на работното место преку обавување на работните задачи или пак се спроведуваат одредени видови на обуки (интерни или екстерни).

Ако во компаниите се организираат интерни обуки, преку поставуваните прашања прибирани се податоци за тоа дали интерните обуки во компаниите и домашните шпедиции имаат постојан и систематски организиран карактер, или ваквиот вид на обуки се спроведува само повремено, според проценка на менаџерските тимови за нивна потреба.

Со интервјуто како истражувачка техника, поставувани се прашања и прибирани се податоци за тоа колку работодавачите се спремни да вложуваат во екстерни обуки за своите вработени, потоа колкав дел од вработените се опфатени со екстерни обуки, дали само еден дел од вработените или таквиот начин на обука им е овозможен на сите вработени.

Во тој контекст поставувано е и прашањето дали вработените во шпедиците во Република Македонија имаат пристап до некој вид на е-учење, како посовремен и поефтин метод на обука, што во поново време представува тренд во светот и речиси секоја успешна глобална компанија, покрај другите видови на обука, се почесто го применува. Во последниве години, се почесто овој вид обука на вработените е се поприсутен и во Царинската управа на Република Македонија, која разработува свои on-line програми за обука на вработените. Покрај тоа, на сајтот на Царинската управа на Република Македонија се присутни и on-line обуки и за бизнис заедницата во нашата држава, со различни тематски содржини.

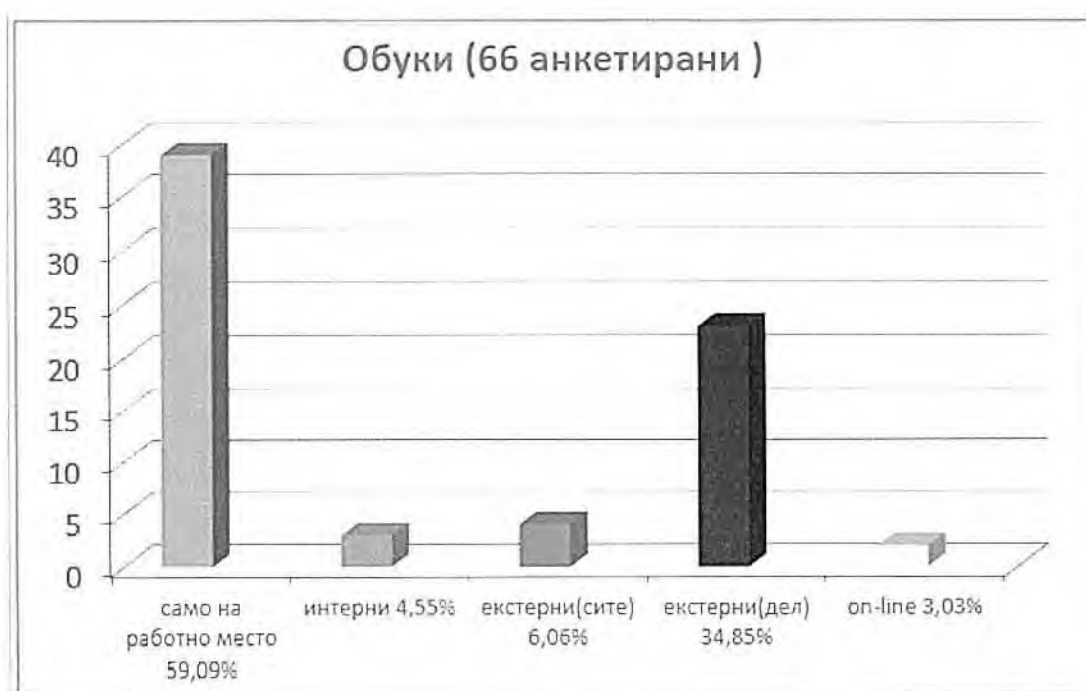
**6.5. ТАБЕЛАРЕН ПРИКАЗ НА ВИДОТ НА ОБУКИ НА ВРАБОТЕНИТЕ ВО ШПЕДИЦИИТЕ  
ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА**

<b>2. ОБУКИ</b>					
<b>КОМПАНИЈА</b>	<b>а) само на раб. место</b>	<b>б) интерни</b>	<b>в) екстерни-сите</b>	<b>г) екстерни-дел</b>	<b>д) on-line обуки</b>
1. ФЕРШПЕД АД-СКОПЈЕ		<b>1</b>		<b>1</b>	
2. ЈУБА				<b>1</b>	
3. БОМИ 10				<b>1</b>	
4. ВИКТОРИЈА-ШПЕД				<b>1</b>	
5. МКД				<b>1</b>	
6. МУЛТИШПЕД	<b>1</b>				
7. ДЕНИ ИНТЕРНАЦИОНАЛ				<b>1</b>	
8. ИНТЕРЕВРОПА				<b>1</b>	
9. ВИЈАТОР И ВЕКТОР				<b>1</b>	
10. ТАРГЕТ	<b>1</b>				
11. БЕТА-ШПЕД	<b>1</b>				
12. ДИМА				<b>1</b>	
13. ЛОНГ-ТРЕЈД	<b>1</b>			<b>1</b>	
14. СИМАКС	<b>1</b>				
15. РЕД-ШПЕД				<b>1</b>	
16. ШЕНКЕР ДООЕЛ				<b>1</b>	
17. ТИР				<b>1</b>	
18. ЛЕРОШПЕД				<b>1</b>	
19. КВАТРО-ШПЕД	<b>1</b>				
20. ДЕЛКРЕДЕРЕ				<b>1</b>	
21. БУМАКО	<b>1</b>				
22. ТОН-ИМПЕКС	<b>1</b>				
23. ТРАМА-КОМЕРЦ	<b>1</b>				
24. СКОПЈЕ-ШПЕД	<b>1</b>				
25. ФАРОС	<b>1</b>				
26. ДЕЛТА 7	<b>1</b>				
27. ЈМБ ШПЕДИЦИЈА	<b>1</b>				
28. ДЕЛТА-ШПЕД				<b>1</b>	
29. ИГИ-ШПЕД 93	<b>1</b>				
30. ЈАСС	<b>1</b>				
31. МЕТАЛ ЕКСПРЕС	<b>1</b>				
32. ЛОТУС	<b>1</b>				
33. КАРГО ПАРТНЕР	<b>1</b>				

34. ФИЛЕ-М	1				
35. ЕЛИМАР-МАРТИН	1				
36. ВОД-ШПЕД	1				
37. Д и Г ИМПЕКС	1				
38. ФУЕГО 2000	1				
39. КОН-ТРЕЈД	1				
40. ВИСА-КОМЕРЦ	1				
41. ТРГО-ШПЕД				1	
42. ДАРКО-ШПЕД	1				
43. АСТРА-ЛОГИСТИК	1				
44. МАР-КОМПАНИ	1				
45. КАРАОРМАН				1	
46.ГЕБРУДЕР ВАЈС ДООЕЛ	1				
47.МОНД-ШПЕД	1				
48. ИБРА	1				
49. МЕГА ШПЕДИЦИЈА	1				
50. СКАН ШПЕД	1				
51. МАКОШПЕД	1				
52. ПРИМАШПЕД	1				
53. МАЈ-ШПЕД	1				
54. КАЛЧОВ ИНТЕРНАЦИОНАЛ	1				
<b>КОМПАНИИ СО ДРУГА ОСНОВНА ДЕЈНОСТ</b>	<b>Само на раб.</b>	<b>интерни</b>	<b>Екс.сите</b>	<b>Екс.дел</b>	<b>Е-учење</b>
55. РЕПЛЕК				1	
56. СЕТ КОМПЈУТЕРИ	1				
57. АНХОЧ КОМПЈУТЕРИ	1				
58. МОВЕ ОНЕ					1
59. МАКПЕТРОЛ			1		
60. ТАВ АЕРОДРОМИ		1	1		
61. ПИВАРА СКОПЈЕ			1		
<b>БРЗИ ПОШТИ</b>					
62.DOJCE POST: DHL МК		1		1	1
63.WORLDCOURIER: ДТ ПУБЛИК			1		
64.FEDEX:PCE ОПТИМА МК				1	
65.UPS: ИН ТИМЕ МК БС				1	
66. TNT ЕКСПРЕС				1	

<b>ВКУПНО:</b>	<b>39</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>23</b>	<b>2</b>
<b>ПРОЦЕНТ:</b>	<b>59,09%</b>	<b>4,55%</b>	<b>6,06%</b>	<b>34,85%</b>	<b>3.03%</b>

6.6. ГРАФИЧКИ ПРИКАЗ НА ОБУКИТЕ НА ВРАБОТЕНИТЕ ВО ШПЕДИЦИИТЕ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА



## 6.7. СПОРЕДБЕНА АНАЛИЗА НА ПОДАТОЦИТЕ ЗА ОБУКИТЕ НА ВРАБОТЕНИТЕ ВО ШПЕДИЦИИТЕ ВО МАКЕДОНИЈА

Статистички обработените податоци, кои се прикажани најпрвин табеларно, а потоа и графички, покажуваат дека во 39 шпедиции, од вкупно испитани 66, или процентуално во 59,09 %, воопшто не се инвестира во обуки и развој на човечките ресурси.

Вака високиот процент произлегува токму од микро шпедициите со број на вработени од 1 до 10, речиси во ни една од овие микро шпедиции не се изготвува стратешки план за развој и воопшто не се инвестира во обуки и развој на вработените. Обуките на вработените се сведени исклучиво на учење на самото работно место, преку извршувањето на работните задачи. Редок исклучок меѓу микро шпедициите представува шпедицијата „Делта-шпед“, каде основачот се изјаснил дека повремено, посебно кога има новини во работењето, инвестирал и своите вработени ги испраќал екстерни обуки.

Според тоа, секако без ретките исклучоци, може да се извлече заклучок дека обуките на вработените во микро шпедициите во Република Македонија, воглавно се сведени на учење на самото работно место, во текот на извршувањето на работните задачи. Овозможување на посета на екстерни обуки за вработените представува реткост, а за систематски организирани и спроведувани интерни обуки во вака мали шпедиции не може да стане збор, ниту пак за сопствени on-line програми.

Ваквиот тип на учење, односно обука само на работното место во текот на извршувањето на работните задачи представува карактеристика и за дел од малите шпедиции, посебно за оние со нешто поголем број на вработени од 10, како што се „Таргет“ со вкупно 13 вработени, „Бета-шпед“ со 14 вработени, „Лонг-трејд“ со 15 вработени, потоа „Симакс“ со вкупно 16 вработени и други.

Ваквите податоци сами по себе го наметнуваат прашањето како вработените во овие микро и мали шпедиции, без да имаат било какви обуки, (освен учењето на самото работно место додека се извршуваат работните задачи) успеваат да им одговорат на предизвиците на оваа специфична и строго професионална дејност. Одговорот на ова прашање се наоѓа во една заедничка карактеристика за повеќето од микро и мали шпедиции кои функционираат на Македонскиот простор, а тоа е што тука претежно се вработува веќе обучен кадар. Поретко се вработуваат млади и необучени лица, кои долго потоа обавуваат само други помошни активности неопходни за комплетното извршување

на царинските фирмалности (како на пример, разнесување на документи од канцаларијата до царинската испостава и обратно, присуство на царински прегледи на селектирана стока и слични дејствија за кои не е потребно посебно знаење и поседување на лиценца за царинско застапништво).

Сепак, сведувањето на целокупната обука на вработените само на учење преку секојдневното извршување на работните задачи, на самото работно место не е карактеристика за сите мали шпедиции. Имено, во шпедицијата „Тир“ која има вкупно 15 вработени се изјасниле дека дел од вработените посетувале екстерни обуки. Исто така, тоа е карактеристика и за други мали шпедиции како за „Лонг-трејд“ со 15 вработени, „МКД“ со 29 вработени, „Викторијашпед“ со 30 вработени, потоа „Шенкер ДОО“ со 38 вработени и други мали шпедиции. Во овие мали шпедиции се издвојувале средства и на дел од вработените им е овозможено да посетуваат екстерни обуки. Дел од малите шпедиции во Република Македонија работат според ИСО стандардите. Тие изготвуваат свои годишни и повеќегодишни стратегии за развој во кои се предвидуваат и потребите од обуки и развој на вработените. Еден таков пример е шпедицијата „Викторијашпед“ од Скопје, со денес вкупно вработени околу 30, повеќето добро обучени стручни лица. Ваквиот пристап и организација кон работата очигледно дава позитивни резултати, па денес „Викторијашпед“, како што веќе е напоменато, соработува и со успешни компании, кои очигледно се задоволни од нивните услуги.

Во средните по големина шпедиции (од 50 до 250 вработени), како „Дени интренационал“, „Боми 10“ и во единствената голема шпедиција во нашата држава „Фершпед АД“ - Скопје, дел од вработените биле вклучени во некој вид на екстерни обуки. Изразено во бројки тоа представува **34,85 % или од испитани 66 компании 23 испратиле дел од своите вработени на екстерни обуки**. За шпедиции со голем број на вработени, посебно во периоди на економски кризи, тоа е и разбирливо. Меѓутоа, со добра екипираност, сознанијата кои ги стекнуваат делот од вработените вклучени во некој вид на екстерни обуки се особено полезни. Обучените лица подоцна преку организирање на интерни обуки може да пренесуваат стекнати знаења и до останатите вработени.

**Сите вработени посетувале екстерни обуки само во 4 компании од испитани 66, или процентуално 6,06 %**. Ако се погледне табелата, може да се забележи дека големите компании кои во своите рамки имаат оформено сектор за шпедиција каде обично работат помал број на вработени, кога има потреба тие ги испраќаат сите вработени на екстерни обуки. Така се изјасниле вработените од „Макпетрол“, каде во секторот за царинско работење работат 8 вработени, потоа вработените во карго центарот на авиокомпанијата ТАВ на аеродромот „Александар Велики“, каде работат тројца лиценцирани царински застапници. Исто и во „Пивара-Скопје“ и „ДТ Публик“ каде има само по еден вработен со

лиценца за царинско застапништво и на нив секогаш кога за тоа има потреба им е овозможено посета на екстерна обука.

Карактеристично за шпедициите во Република Македонија е што интерни обуки се организирале само во 3 компании или процентуално само во 4,55% од испитани бб. Тоа е најголемата домашна шпедиција „Фершпед АД“-Скопје, потоа со некој вид на интерни обуки биле опфатени вработените во брзата пошта ДХЛ и вработените-лиценцирани царински застапници од карго центарот на авиокомпанијата ТАВ.

Во најголемата домашна шпедиција во Република Македонија интерни обуки се организираат само повремено, според анализа и процена за нивна потреба на менаџерскиот тим. Обично интерните обуки се организираат само во одредени ситуации, кога се воведуваат одредени законски измени и новини во начинот на работење кои треба да бидат и практично имплементирани. Постојани, систематски организирани интерни обуки, со кои вработените постојано би ги обновувале веќе стекнатите знаења и вештини (refresh) и би стекнувале нови, потоа перманентно следње на перформансите на вработените, во ни една домашна шпедиција нема, па ни во најголемата „Фершпед АД“ од Скопје. Во оваа компанија, исто се применува и учење на смосто работно место преку извршување на работните задачи, потоа се применува методот на ротирање на повеќе линеарни работни места и менторство но, тоа се однесува само за новопримените кадри при нивното воведување во работата и запознавање со кодексот на однесување и етиката на вработените во компанијата.

Компаративната анализа на податоците прибрани со истражувањето упатува на заклучокот дека претежно во големите компании се изготвуваат годишни и повеќегодишни стратешки планови за развој, со кои се предвидуваат и потребите од обуки и развој на вработените. За таков пример повторно ја наведуваме најголемата шпедиција, компанијата „Фершпед АД“-Скопје. Од оваа компанија, како пример за ваквиот начин на работење се изготвени: „Планот за работа на Фершпед АД - Скопје за 2013 година“ и со одредена цел, како податок „Преглед на семинари, конгреси, бизнис форуми и други настани, одржани во 2005 година“.

Во оваа компанија во стратешкиот „План за работа за деловната 2013 година“, меѓу другото, предвидени се и потребите од екстерни обуки на одреден број на вработени и тоа:

1. Учење на странски јазици (4 кандидати)
2. Екстерна обука за учење на компјутерски вештини (12 кандидати)
3. 50 вработени опфатени со разни обуки екстерни и интерни: семинари, конгреси, саеми и други манифестации.

4. Обука на вработени од областа на безбедност при работа со која се опфатени вкупно 156 вработени, што представува континуирана екстерна обука усогласена со законските новини – сертификација и е задолжителна обука согласно со позитивните законски прописи од областа на безбедноста при работа.
5. Во стратешкиот план за обука и развој на вработените во Компанијата „Фершпед АД“ – Скопје, исто така се предвидени екстерни обуки и развој на вработени преку посета на семинари, конгреси, форуми, саеми и разни други манифестации.

Како пример за една многу успешно спроведена интерна обука на вработените се посочува (иако малку постар) стратешкиот план за обука и развој на вработените од 2005 година, на истата компанија. Повод за организирање на таа интерна обука на вработените во компанијата „Фершпед АД“ е донесувањето на тогашниот нов Царински закон и неговата имплементација во пракса. Тогаш, за прв пат во нашата држава се воведоа поедноставените постапки, потоа извесни новини во прописите за спроведување на транзитните постапки, а со подоцнешните измени во Царинскиот закон, за прв пат се воведува и лиценца за царинско застапништво. Со цел компанијата и вработените во неа, соодветно да се подготват за законските измени, менаџерите од оваа компанија предвидоа дека една добро организирана интерна обука, спроведена во вистинско време претставува голема придобивка како за компанијата, така и за вработените во неа. Затоа, за предавачи беа ангажирани повеќе надворешни еминентни познавачи на материјата (тогашниот управник на Царинарница Скопје, кој предходно престојуваше во Словенија, која како членка на Европската унија веќе го имаше имплементирано во пракса ваквиот начин на работа, потоа претставници од Стопанската комора на Република Македонија и други). Вработените опфатени со овие предавања (44 лица), подоцна беа меѓу првите во Македонија кои го положија стручниот испит и се стекнаа со лиценци за царинско застапништво.

Што се однесува пак до е-учењето како нешто поново на нашите простори, во ниедна домашна шпедиција тоа не е застапено. Имено, само во 2 компании и тоа странски, во нивните представништва во нашата држава постои таков вид на обука. Тоа се програми спроведувани на глобално ниво, во глобални компании пристигнати на нашите простори. За таков вид на учење се изјаснија само во ДХЛ и МОВЕ ОНЕ, или изразено во бројки само во **2 компании или во проценти 3,03%**.

Наспроти шпедициите, Царинската управа на Република Македонија по примерот на земјите од Европската унија на својата веб страница (<http://www.customs.gov.mk>) има објавено повеќе курсеви за е-учење во областа на царината. Овие курсеви се наменети како за царинските службеници, така и за претставници на деловната заедница. Овие курсеви се бесплатни, а целта им е олеснување на трговијата, подобра примена на

царинското законодавство и хармонизирање и поедноставување на царинските постапки на целото царинско подрачје на Република Македонија.

Секако, со комбинирањето на електронското учење заедно со другите форми на учење во современиот свет треба да претставува секојдневна пракса и да станува се поважно во делот на обуките на човечките ресурси.

#### **6.8. ОБУКА НА ВРАБОТЕНИТЕ ВО ПРЕДСТАВНИШТВАТА НА СТРАНСКАТЕ ШПЕДИЦИИ**

Глобализацијата придонесе на домашната сцена да бидат присутни и многу странски шпедиции со свои представништва, како на пример „Вијатор и вектор ДОО - Скопје“, „Шенкер ДОО“- Скопје и други. Затоа, со интервјуто као истражувачка техника, се опфатени и вработени во представништвата на овие глобални шпедитерски компании.

Вијатор и Вектор ДОО - Скопје е компанија со околу 60 вработени од различни академски профили, од кои 38 се со лиценци издадени од Царинската управа на Република Македонија врз база на успешно положениот испит за професионална компетентност. Оваа компанија е членка на меѓународната група „Вијатор и Вектор“ со вкупно 2290 вработени во 17 компании, во седум земји на југо-источна и централна Европа. Компаниите се лоцирани, покрај во Македонија, во Словенија, Хрватска, Босна и Херцеговина, Србија, Романија и Чешка Република. Оваа шпедиција во Македонија поседува и свои јавни и царински складишта и е членка на разни меѓународни организации.

Шенкер ДООЕЛ Скопје моментално има околу 40 вработени со соодветно образование и искуство за обавување на шпедитерски работи. Во Шенкер ДООЕЛ Скопје функционира одделение за царинско посредување со сопствено царинско складиште, одделение за копнен, воздушен и за поморски транспорт. Шенкер ДООЕЛ Скопје е дел од глобалната компанија ДБ Шенкер (DB Schenker), која е присутна во околу 130 земји во светот, со околу 96 000 вработени. За оваа компанија карактеристично е што таа е водечка шпедиција во железничкиот транспорт во Европа. Таа го има најголемиот железнички возен парк со приближно 101 300 товарни вагони и 2 913 локомотиви.

За овие компании е карактеристично, што работат според европски стандарди и имаат свој сектор за човечки ресурси. За нив исто така е карактеристично што обуките на

вработените не ги потценуваат ниту маргинализираат. Секогаш кога има измени во законските регулативи дел од нивните вработени посетуваат екстерни обуки, за подоцна тие новостекнатите знаења ги пренесат на останатите вработени.

Во Република Македонија присутна е странската компанија "Гебрудер вајс ДООЕЛ" од Виена, со вкупно 13 вработени, од кои тројца се лиценцирани царински застапници. И во ова представништво во Македонија, како што се изјасниле во интервјуто, на лиценцираните царински застапници екстерни обуки, секогаш кога за тоа има потреба, им е овозможена.

#### **6.9. ОБУКИ НА ВРАБОТЕНИ ВО СЕКТОРИ ЗА ЦАРИНСКО РАБОТЕЊЕ ВО КОМПАНИИ СО ДРУГА ОСНОВНА ДЕЈНОСТ**

Немилосрдна борба за комингент повеќе, а со тоа и опстанокот на пазарот го заострува и фактот што дел од големите компании, кои имаат сосема друга основна дејност, во своите рамки имаат формирано сектор за царинско работење. Овие компании, во тие сектори имаат вработено лица кои поседуваат лиценци за царинско застапување, издадени од Централната управа на Царинската управа на Република Македонија. (согласно со чл. 6 од Царинскиот закон на Република Македонија и Службен весник на Република Македонија бр. 39/05). Вработените во овие служби најчесто, пред царинските служби, ги застапуваат интересите само на матичните компании.

Со ова истражување опфатени се 7 такви компании, односно фирми кај кои основната дејност е нешто сосема друго, но за своите потреби во рамките на компанијата имаат оформено сектор за шпедиција. Таков е примерот со компанијата „Макпетрол“ чија основна дејност е трговија со нафта и нафтени деривати, а во своите рамки има формирано и отсек за шпедиција, во кој моментално се вработени осум лица. Во оваа компанија се изјасниле дека за сите од овој сектор, екстерните обуки поврзани со соодветни теми за усовршување на стручните знаења од областа на царинското работење, представуваат приоритет и се секогаш достапни за сите вработени.

Компанијата "Реплек", чија основна дејност е производство и трговија со лекови, исто така во своите рамки има сектор за шпедиција, во кој работат тројца лиценцирани царински застапници. Вработените во овој сектор во оваа компанија се изјасниле дека по потреба, повремено посетувале екстерни обуки, меѓутоа не секогаш поради потребата некој да остане во компанијата поради дневните обврски, сите лиценцирани застапници оделе на обука. Во оваа компанија вработените од царинскиот сектор се изјасниле дека

интерни обуки, е-учење, нити со било какви други обуки во нивната компанија не се опфатени, нити пак се информирани дека такво нешто постои.

Исто така, компаниите, “Сет-компјутери”, “Анхоч-компјутери” во своите рамки имаат оформено сектор за шпедиција, кој исклучиво ги покрива потребите на компанијата основач. Во овие компании за потребите за царинско застапништво имаат по двајца вработени кои поседуваат лиценци за царинско застапништво. Додека пак во компанијата „Пивара – Скопје“, во периодот на собирањето на податоците од анкетата, се изјаснија дека овој сектор имаат намера да го згаснат и во поглед на обуките на вработените во него ништо посебно не се инвестира. (Во меѓувреме, во периодот на изработување на овој труд, ваквата најава за секторот шпедиција во компанијата „Пивара-Скопје“ и се реализира). Што се однесува до другите две компании, кои претежно се ориентирани кон трговија со компјутерска опрема, за обуки и развој на вработените задолжени за обавување на царинските формалности, исто така не се планира ништо посебно и за таа намена не се предвидува издвојување на средства.

Во врска со интерните обуки со кои се опфатени и тројцата лиценцирани царински застапници вработени во Турската авиокомпанија ТАВ, на аеродромот „Александар Велики“, може да се оцени дека тие претставуваат секојдневно работно задолжение на дел од вработените во секторот за човечки ресурси. Во тренинг центарот на компанијата се работи со полна пара, интерни обуки постојано и систематски се организираат. Во оваа компанија со интерните обуки се опфатени сите вработени од најниската хиерархиска скала до највисоката. Пристапот кон овие обуки од страна на сите вработени е сериозен, посебно што со полагањето на стручен испит постојано се следи еваулацијата на вработените, што подоцна се одразува врз кариерниот развој на секој од вработените.

Треба да се истакне дека во авио-компанијата “ТАВ” се работи според европски стандарди, дека обуките на вработените представуваат дел од вообичаените и секојдневни работни обврски. Во оваа компанија, од секторот за човечки ресурси постојано се организираат интерни обуки со кои се опфатени сите вработени. Тие постојано ги следат перформансите на секој вработен, така што после секоја спроведена интерна обука се полага и стручен испит. Што се однесува до вработените во секторот за шпедиција и царинско застапништво, покрај со одредени тематски области што се опфатени со интерните обуки во рамките на компанијата, секогаш кога за тоа има потреба, посетуваат и екстерни обуки од областа на шпедитерското работење.

Со оваа анкета е опфатена и странската компанија “Move one” (со седиште е во Дубаи), која во својот логистички центар во Македонија има вработено повеќе од 90 лица. Основната дејност на оваа компанија представуваат преселбите, транспортот и логистиката, а за потребите од царинско посредништво, моментално во логистичкиот

центар во Република Македонија вработено е само едно лице - лиценциран царински застапник. И во оваа компанија, како и во останатите споменати, на вработениот кој ги извршува царинските формалности и ги застапува клиентите на компанијата пред царинските органи во Република Македонија, секогаш кога за тоа има потреба, му е овозможено посета на екстерни обуки, и според изјаснувањето на анкетираниот секогаш му се достапни он-лајн обуките на компанијата.

Карактеристично е што во скоро сите компании со друга основна дејност, опфатени со истражувањето, кои во своите рамки имаат и сектор за царински работи, секогаш кога има промени во работењето неопходни за успешно извршување на работните задачи, на сите вработени од одделот за шпедиција и царинско работење, им е овозможено да посетуваат екстерни обуки. Меѓутоа, треба да се назначи дека во овие сектори, во овие компании работат мал број на луѓе.

#### **6.10. ОБУКИ НА ВРАБОТЕНИТЕ ВО ГЛОБАЛНИТЕ КОМПАНИИ ОД ОБЛАСТА НА ПОШТЕНСКИТЕ УЛУГИ ПРИСУТНИ ВО МАКЕДОНИЈА**

Како што веќе е споменато со ова истражување опфатени се и представништвата во Македонија на моќните глобални компании од областа на поштенските и логистичките услуги. Тие со својата присутност на Македонскиот простор, представуваат сериозна и силна конкуренција на домашните шпедитерски организации, кои претежно останаа затворени во своите локалните рамки.

Ваквите глобални компании имаат огромна покриеност низ целиот свет, располагаат со свои превозни средства (најчесто авиони и друмски возила, некои и со бродови). Скоро сите, во Македонија веќе имаат отворено и свои царински магацини. Овие компании со своите представништва ширум светот, се така организирани што за секоја пратка од една до друга земја, ги обавуваат царинските формалности, а потоа оцаринетата стока ја доставуваат до адресата на примачот, што секако представува голема придобивка за примачот на стоката.

На Македонскиот простор со свое представништво присутна е светски водечката Дојче пост ДХЛ, од Германија, која е застапена во повеќе од 220 земји и територии низ светот, со повеќе од 315 000 вработени. ДХЛ Македонија е единствената курирска компанија која работи со сопствен карго авион од 2001 година со секојдневна конекција со интернационалната мрежа на ДХЛ. Годишно ДХЛ Македонија во просек испраќа околу 150000 пакети (околу 600 тони разновидна стока) и при тоа ги обавува и сите царински формалности за своите клиенти. Секако, грижата за човечкиот потенцијал во оваа глобална компанија е на високо ниво. Секој вработен има можности да се усовршува на професионален план, да ги подобрува своите вештини и експертиза преку широк спектар на можности за континуиран процес на едукација, обука и развој. Во оваа компанија се организираат разни локални обуки, обуки на самото работно место, но и обуки преку он-лајн едукативниот портал ([mylearningworld.net](http://mylearningworld.net)). Дел од широкиот спектар на обуки кои се спроведуваат во оваа компанија се: обуки за оперативни знаења и вештини, обука за здравје и безбедност, обука и курсеви за лидерство, јазични курсеви, обука за вештините за социјална компетенција, обука за основните техники на менаџментот. Во оваа компанија и студентите добиваат можност за квалифицирана практика и стручна подготовка и на тој начин поголеми шанси за отпочнување на успешна кариера. Да напоменеме дека во периодот на воведувањето на Новиот компјутеризиран транзитен систем, сите вработени во ДХЛ Македонија, кои непосредно работат во овој програм, беа опфатени со екстерни обуки.

Покрај ДХЛ, со свои представништва, на Македонскиот простор присутни се и други глобални компании од поштенските услуги, како ФЕДЕКС, кој е застапуван преку РСЕ Оптима - ФЕДЕКС Македонија со вкупно 7 вработени од кои 2 се лиценцирани царински застапници. (Оваа компанија веќе има изградено свој царински склад, кој се очекува наскоро да биде ставен во функција).

Исто така, во Република Македонија преку својот авторизиран сервис Ин Тиме МК БПС присутен е УПС чие седиште е во Тексас, Америка. Оваа глобална компанија врши меѓународни курирски услуги со помош на 316 чартер летови и со уште 266 авиони сопственост на УПС во над 200 земји и територии во светот. Нејзиното представништво во Република Македонија, Ин Тиме МК БПС покрај шпедитерските и транспортните услуги, од 2013 година поседува и свој царински магацин, односно просторија за повеќекратно привремено чување на стоките.

На нашите простори присутна е и уште една глобална компанија од областа на брзата достава на пратки, со околу 65000 вработени во 200 земји низ светот. Тоа е Австралиската ТНТ експрес. Во нејзиното представништво во Македонија вработени се 9 лица, од кои двајца се лиценцирани царински застапници.

Во Република Македонија со свое претставништво присутен е и WORLD COURIER, преку ТД ПУБЛИК ДОО, кои се курирска и шпедитрска компанија од областа на авионскиот превоз на специјални температурно контролирани пратки, најчесто тоа се осетливи медицински материјали.

Присуството на овие глобални компании на Македонскиот простор, нивната добра организација и раширеноста во скоро сите земји и територии на Земјината топка, представува сериозна конкуренција и закана за опстанокот на домашните шпедиции на кои полето на делување претежно им остана во рамките на локалната средина.

#### **6.11.КРАТКО РЕЗИМЕ ЗА ОБУКИТЕ НА ВРАБОТЕНИТЕ ВО ШПЕДИЦИИТЕ ВО МАКЕДОНИЈА**

Иако станува збор за строго стручна дејност, за која е потребно познавање на многу закони, подзаконски акти и одлуки, поседување на компјутерски вештини, како и познавање на англискиот јазик (согласно со одредбите пропишани со Законот за вршење на работи за застапување во царинските постапки, Службен весник на Република Македонија, бр. 180 од 05/12/2014 година), домашните компании се помалку спремни да издвојуваат средства за обука и развој на своите вработени, а кај микро шпедициите дури и да не постои можност за такво нешто. Тоа го потврдуваат податоците од спроведената анкета во 66-те шпедиции во Република Македонија, анкетирани по случаен избор. Повеќе од половината од нив (59,09 %) воопшто не организираат интерни обуки во своите организации, ниту пак испраќаат свои вработени на екстерни обуки. Овие податоци произлегуваат пред се од микро шпедициите и од дел на малите шпедиции и нивната бројна застапеност. Во овие шпедиции единствено се учи на самото работно место преку непосредното извршување на работните задачи. Само во незначителен број (4,55%) од анкетираните компании биле организирани повремено интерни обуки и тоа е карактеристика за средните и за единствената голема шпедиција во Република Македонија а тоа е „Фершпед АД“, Скопје. Кога станува збор за екстерни обуки, сите вработени - непосредни извршители и царински застапници, посетувале екстерни обуки само во мал број од компаниите. Тоа се воглавно компании со помал број на лиценцирани царински застапници, додека пак во компаниите каде има поголем број на лиценцирани царински застапници на екстерни обуки биле испарќани само дел од

вработените (или 34,85%). Што се однесува до застапеноста на он-лајн обуките може да се каже дека во домашните шпедиции тие и воопшто ги нема. Процентот од 3,03% на застапеност на он-лајн обуки припаѓа на глобалните компании присутни во нашата држава.

Врз основа на изнесеното може да се заклучи дека на ова поле во Македонија во сите шпедиции микро, мали, средни или големи треба доста да се работи и да се вложи многу труд, зошто иднината на секоја шпедиција, покрај другите параметри, зависи и од когнитивните можности на вработените во нив и од знаењето кое ќе можат да го применат во работата.

Во правец на организирање и опфаќање на сите вработени во некој вид на обуки е и стремежот на Царинската управа на Република Македонија, која по примерот на Европските држави се повеќе се работи и се вложува на ова поле.

Наспроти ваквата, може да се оцени и хаотична состојба, со шпедитерските организации во Република Македонија и нивната неспремност на своите вработени да им дадат можности за соодветна обука и развој, состојбите со државните службеници вработени во Царинската управа на Република Македонија, бележат нагорна линија. За тоа секако свое влијание има Европската унија и предпристапните преговори за влез во неа. Имено, следејќи ги препораките од Брисел, во Царинската управа на Република Македонија е оформен сектор за човечки ресурси кој активно работи на полето на едукацијата на вработените. За таа цел е формиран и Регионалниот тренинг центар на Светската царинска организација (РТЦ). Обуките во овој центар предвидуваат континуирано учење, со постојан развој и размена на искуства. Во поново време, во Царинската управа на Република Македонија, по примерот на Европските држави и налагањата од Брисел, состојбите постепено се менуваат и кон обуката и развојот на вработените сериозно се пристапува. Но, останува отворено прашањето колку шпедициите во Република Македонија се во кондиција тоа да го следат, колку се финансиски моќни да им овозможат соодветни обуки на човечките ресурси во нив. Резултатите од ова истражување, упатуваат на заклучок дека третманот на оваа проблематика во скоро сите шпедиции во нашата држава е на исклучително ниско ниво. За менување на состојбите желба и волја секако дека постои, како кај менаџерите, така и кај вработените. Затоа, проблемот се лоцира најмногу во исцрпеноста на компаниите од долгогодишните економски кризи, од честите турбуленции во политичката свера, кои секако имаат свои негативни рефлексии врз стопанството. Ваквите неповолности во опкружувањето придонесуваат домашните компании да бидат доведени до состојба на општа беспарица, па менаџерите борејќи се за опстанокот на компанијата, настојуваат варијабилните тошоци да ги сведат на минимум. Во вакви услови, за обука на вработените има се помалку средства, а за долгорочните последици од тоа како воопшто

и да не се размислува. Затоа, препораката до менаџерите, е да се настојува со мали инвестиции, пред сè со искористување на внатрешните капацитети на човечките ресурси, да се организираат интерни обуки. Во поглед на екстерните обуки, да се настојува барем еден мал дел од вработените да ги посетуваат, да црпат сознанија и инфирмации, а потоа истите, да ги пренесуваат на останатите вработени токму преку организирање на интерни обуки. Меѓутоа, со цел успешно и квалитетно да се спроведуваат интерните обуки, потребно е во рамките на секторите за човечки ресурси, да се формира посебна група на обучени кадри, кои комплетно ќе бидат посветени на оваа задача.

## **7. ИНТЕРНАТА ОБУКА ВО „ФЕРШПЕД АД“ - СКОПЈЕ СПРОВЕДЕНА ПРЕД ВОВЕДУВАЊЕТО НА НОВИОТ КОМПЈУТЕРИЗИРАН ТРАНЗИТЕН СИСТЕМ**

### **7.1. КРАТОК ВОВЕД**

Како што веќе е наведено направено е уште едно истражување, само во најголемата шпедитерска компанија „Фершпед АД“-Скопје. До вработените во царинскиот сектор во оваа компанија, по електронски пат, проследени се 16 анкетни прашања на тема од интерната обука спроведена во компанијата непосредно пред воведувањето на Новиот компјутеризиран транзитен систем (NSTS).

Имено, Царинската управа на Република Македонија преку пороект финансиран во рамките на програмата на Европската унија – ИПА 2008, на 01/03/2014 година, пристапи кон Конвенцијата за заеднички транзит. Со воведувањето на Новиот компјутеризиран транзитен систем (NSTS), кој се базира на напредни компјутерски системи и електронска обработка на податоци, автоматски се исфрла од употреба стариот систем кој се базираше на употреба на хартии заедно со сите веќе потврдени негови недостатоци. Овој систем овозможи полесно движење на стоката и подостапни царински формалности. Пристапот кон заедничкиот транзитен систем за Македонија и сите земји на Централна и Источна Европа има клучна улога во нивните предпристапни стратегии.

Воведувањето на Новиот компјутеризиран транзитен систем е една од поновите измени во Царинскиот систем на Република Македонија, а со тоа и новина во начинот на работење на вработените во шпедициите, поточно на царинските застапници. Затоа, непосредно пред тој да стартува, во компанијата „Фершпед АД“- Скопје, е спроведена интерна обука со која беа опфатени скоро сите вработени во царинскиот сектор. Интерната обуката беше спроведена на самото работно место од страна на дел од менаџерскиот тим на компанијата. Покрај теоретскиот дел за тоа што всушност представува Новиот компјутеризиран транзитен систем, практично на самото работно место, на вработените им беше презентирано како треба да се изготвува транзитната царинска декларација во Новиот компјутеризиран транзитен систем. При тоа, воопшто на вработените не им беа приложени пишувани материјали, нити за теоретскиот дел, нити пак во облик на правилник за тоа како треба практично да се пополнуваат соодветните рубрики во компјутерскиот систем. Можеби, очекувањето на компаниите да се пролонгира стартот на Новиот компјутеризиран транзитен систем, придонесе оваа обука да се спроведува малку набрзина и со недоволна подготвеност. Во контекст на ваквиот

заклучок е и фактот што Царинската управа на Република Македонија даде извесен преоден период, во траење од три месеци, за прилагодување на компаниите, но и на вработените, како во шпедициите, така и на вработените во Царинската управа на Република Македонија. Во овој период на прилагодување кон новиот начин на работа и изготвување на транзитните документи беше дозволено исправка на евентуално настанати грешки и пропусти при изготвувањето на транзитната декларација во компјутеризираниот програм, без да се спроведуваат определени казни мерки.

Целта на оваа анкета, меѓу другото, беше и општо согледување на мислењето на вработените за успешноста на интерната обука и увидување на мислењата за евентуално спроведување на дополнителна обука или утврдување на потребата на вработените од евентуална подготовка на извесен правилник за начинот на работа во Новиот компјутеризиран транзитен систем.

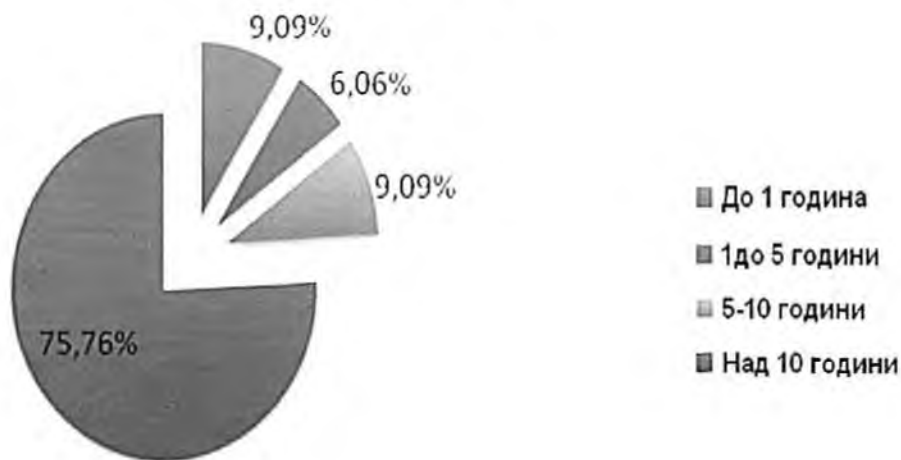
За таа цел до вработените по електронски пат беше упатен анкетен лист, (прилог бр.2) со 16 прашања. Анкетните прашања беа упатени до приближно 100 вработени во царинскиот сектор на компанијата „Фершпед АД“ – Скопје. Тоа се вработени во царинските испостави во градовите низ Македонија, како: Скопје, Битола, Прилеп, Срумица, Штип, потоа до вработените во оваа компанија на граничните премини како: Деве Баир, Гевгелија, Табановце и Блаце.

Одговорите на анкетните прашања исто така, по електронски пат беа доставувани до истата mail адреса од која беа испратени. Одговори се добиени од 34 вработени, што е доволен број за реално отсликување на состојбите и извлекување на релевантни заклучоци од прибраните податоци.

## **7.2. АНАЛИЗА НА ОДГВОРИТЕ НА ПРАШАЊАТА ОД АНКЕТАТА И НИВНИ ГРАФИЧКИ ПРИКАЗ**

Според одговорите на првото прашање на вработените од царинскиот сектор во компанијата „Фершпед АД“ - Скопје, може да се заклучи дека во оваа компанија се водело грижа за одржување на еден континуиран процес на постепено вработување на млади луѓе (без работен стаж) и постепено подмладување на компанијата. Поточно, од

## 1. Колку години работен стаж имате?



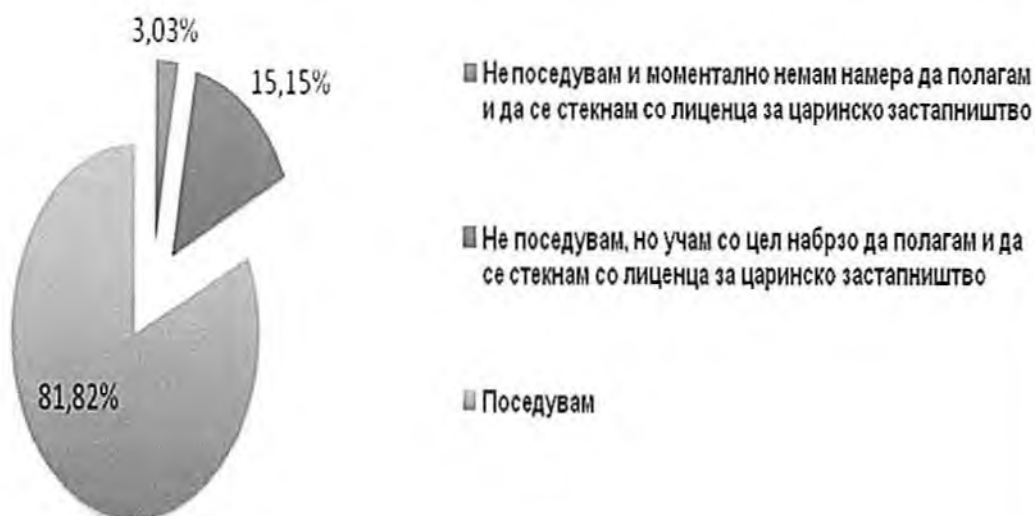
испитаните 9,09% одговориле дека имаат помалку од 1 година работен стаж, а 6,06% од една до 5 години работен стаж. Ваквите податоци асоцираат на заклучокот дека во оваа компанија се размислувало за постојаниот континуитет во вработувањето на млади луѓе и постепено подмладување на човечките ресурси во неа.

Секако, обуките, од било кој вид, се од витално значење посебно за нововработените и нивното постепено воведување во компанијата.

Оценка е дека менаџерите во оваа компанија се свесни за тоа дека обуките и развојот на вработените представуваат камен темелник за стратешкиот развој на компанијата и дека само со обучен и силно мотивиран кадар, денес може да се одговори на предизвиците на современиот свет. Затоа, во компанијата „Фершпед АД“ – Скопје, секогаш се настојувало да се обезбедат доволно средства наменети за интерни, но и за екстерни обуки на вработените, се во зависност од моменталните потреби и од анализата и согледувањето на менаџерскиот тим од нивната потреба.

Понатамошната анализа на одговорите на прашањата од анкетата, укажуваат на фактот дека иако најголемиот дел од анкетираниите (75,76 %) се искусни работници со над 10 години работен стаж, потребата од обуки, преку кои би се обновиле веќе стекнатите знаења и вештини и би се стекнувале нови, секако е потребна.

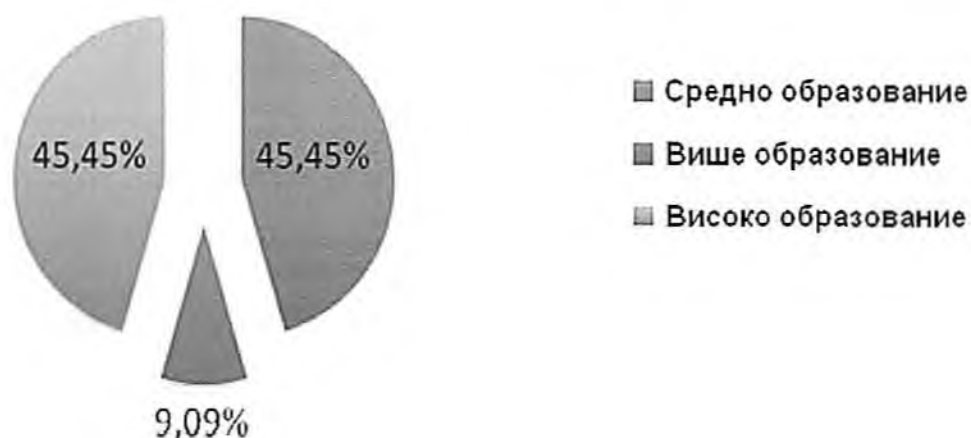
## 2.Поседувате ли лиценца за царинско застапништво?



Второто прашање од анкетата само се надоврзува на првото и е во склад со можноста комплетно да се обавуваат работните задачи како царински застапник согласно со законските одредби на Република Македонија (чл.6, точка 3 од Царинскиот закон и Законот за вршење на работи за застапување во царинските постапки и измените на предходниот, донесени на 05.12.2014 година во Службен весник на Република Македонија бр. 180), односно поседува ли работникот лиценца за царинско застапништво. Од испитаниците во компанијата дури **81,82%** одговориле дека поседуваат лиценца за царинско застапништво, што секако укажува за стручноста на вработените во компанијата.

Процентот од **15,15%** на одговори на испитаниците дека **не поседуваат лиценца за царинско застапување**, но учат и имаат намера да полагаат со цел да се стекнат со правото на застапување во царинските постапки приближно е ист со бројот на новопримени кадри (9,09 до една година и 6,06% со една до пет години работен стаж). Процентот од 3,03% кои не поседуваат лиценца за царинско застапување и немаат намера да полагаат, упатува на заклучокот дека овој мал дел од вработените во царинскиот

### 3. Какво образование имате завршено?



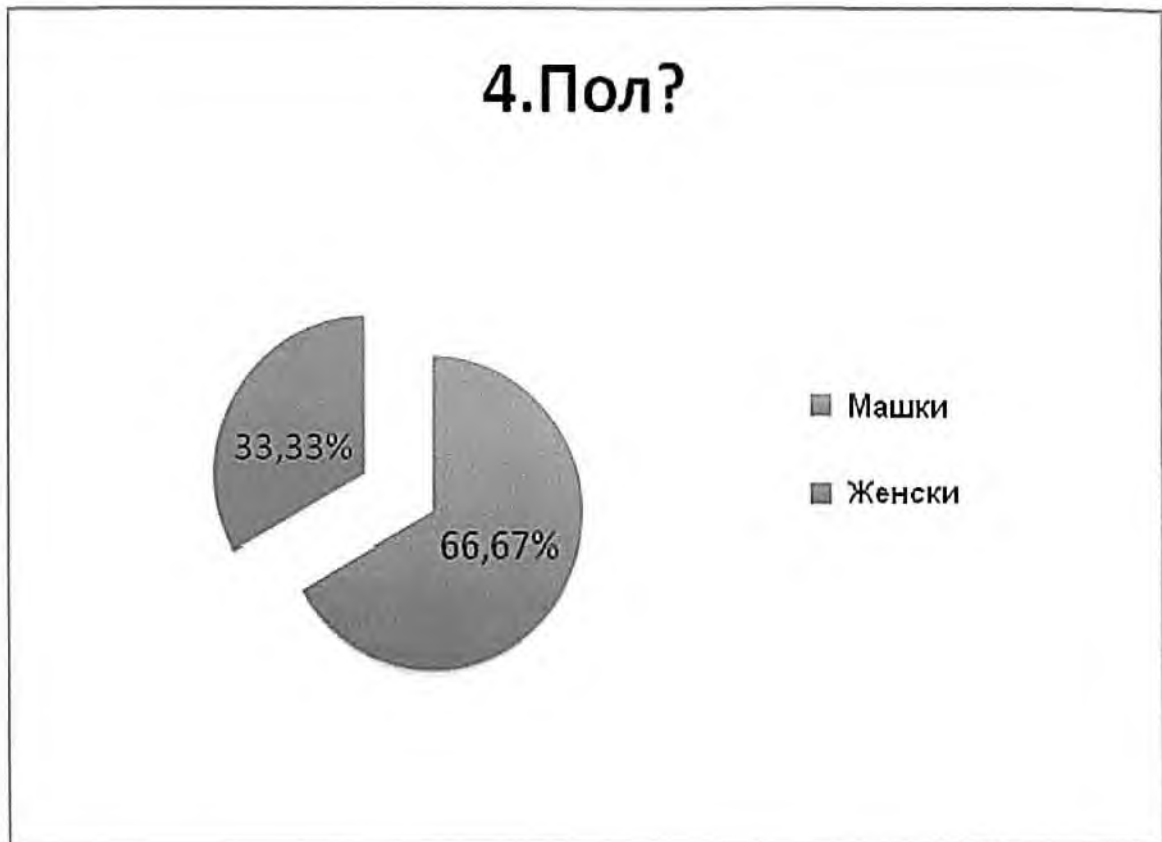
сектор на компанијата „Фершпед АД“ – Скопје, обавуваат други поедноставни работи, за кои поседувањето на лиценца за царинско застапување и не е неопходно.

Потребно е да се нагласи дека и за изготвување на транзитни декларации, како во сега веќе застарениот начин на работа, така и во Новиот компјутеризиран транзитен систем, не е неопходно потребно да се поседува лиценца за царинско застапништво. Поседувањето на лиценца представува непходност при изготвувањето на други посложени царински документи при увозот и извозот на различни видови стоки.

Во поглед на образованието, анкетираните лица од секторот за царински работи во компанијата „Фершпед АД“ – Скопје, се комплетно изедначени: оние со висока стручна подготовка (45,45%), со оние со средна стручна подготовка (поточно, иста бројка од 45,45%). Само 9,09% се изјасниле дека имаат завршено више образование.

Сепак, царинското застапништво е строго стручна професија, во која често се вршат некакви измени и дополнувања во законската регулатива. Затоа, за квалитетно извршување на работните задачи, во оваа професија потребни се, пред се образовани

кадри, кои ќе бидат мотивирани да работат, континуирано да учат и да ги надополнуваат постоечките знаења и вештини и да имаат желба да стекнуваат нови знаења и вештини.



Што се однесува до полот на вработените во царинскиот сектор на компнијата „Фершпед АД“ – Скопје, кои одговорија на анкетните прашања, може уште на прв поглед да се воочи дека застапеноста на лицата од машки пол е многу поголема во споредба со лицата од женски пол, или **66,67% се мажи, а само 33,33% се жени.**

Ваквата процентуална застапеност може да се објасни само со природата на дејноста. Имено, професијата царински застапник е прилично динамична и стресна. Во оваа професионална дејност покрај канцалариското работење и изготвувањето на документите, потребно е, согласно со постоечкиот Царински закон на Република Македонија, истите да се достават до царинските службеници по електронски пат и на лице место во хартиена форма. Значи, шпедитерот – царинскиот застапник изготвува документи во својата канцаларија која може да биде лоцирана на било кое место во

градот, го испраќа документот по електронски пат, а потоа истиот, во хартиена форма го доставува до службениците во соодветната царинската испостава. За стоките кои ќе бидат определени за царински преглед, (без разлика дали станува збор за стока сместена во магацин или за стока сместена во превозно средство), покрај цариникот, при прегледот неопходно е и присуството и на царинскиот застапник. Ваквата мобилност наметнува неопходност од поседување на возачка дозвола. Исто така, работно време придонесува во оваа професија повеќе да се ангажираат лицата од машкиот пол. Имено, на скоро сите гранични премини и во секоја компанија која добила дозвола за локално царинење, се работи 24 часа, седум дена во неделата.

Стресот при работата во оваа дејност представува секојдневие. Покрај постојаниот притисок за итноста на некои пратки (пример: лекови, делови од машини, расипливоста на одредени видови стока, запазување на рокови при извоз и слично), дополнителен притисок и стрес представува и казнената политика со високи глоби и казни за било каква ненамерна грешка или пропуст во царинските процедури и документи.

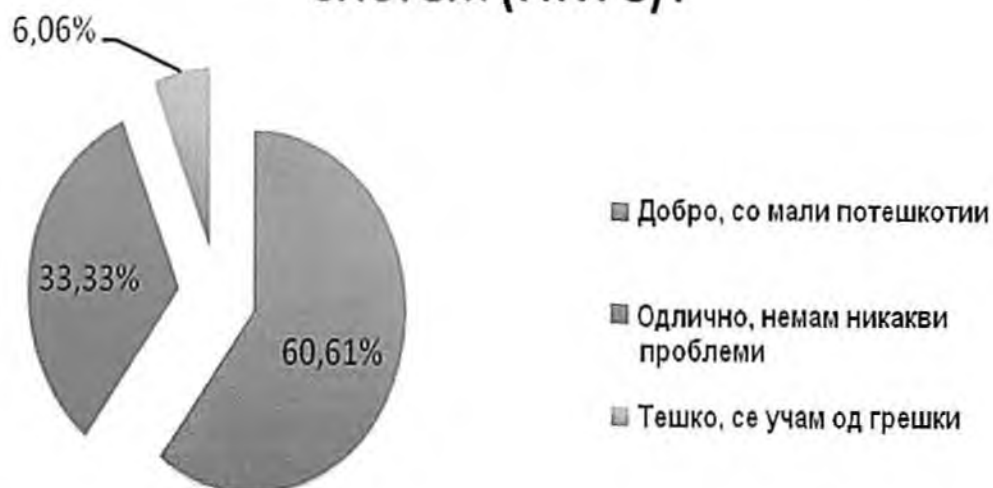
Овие фактички состојби при извршувањето на работните задачи на шпедитерот - царински застапник, представуваат дел од причините што на овие работни места се застапени повеќе лицата од машкиот пол.

## 5. Во просек колку транзитни декларации во текот на еден работен ден изготвувате?



Обемот на изготвени транзитни декларации од една до друга царинска испостава се менува и во тој контекст вработените во различни царински испостави дневно изготвуваат различен број на документи од овој тип. Најчесто ваквите на документи се изработуваат во царинските испостави лоцирани на граничните премини на Република Македонија, од каде со овој тип на документ дел од стоките се упатуваат на конечно царинење во нека од внатрешните царински испостави. Затоа, кај вработените се среќаваат и различни процентуални износи за обемот на работа во Новиот компјутеризиран транзитен систем и тоа: 42,42% одговориле дека во еден работен ден во просек изготвуваат 1 до 5 единствени царински декларации (ЕЦД) за транзит; 39,39% на два до три работни дена изготвуваат во просек само 1 документ во Новиот компјутеризиран транзитен систем. Само 18,18% имаат во текот на еден работен ден над 5 изготвувања на вакви документи во Новиот компјутеризиран транзитен систем. Според тоа, испитаниците кои почесто го применуваат овој програм, според латинската поговорка „repetitio est mater studiorum“ се чувствуваат посигурни и пообучени и имаат помала потреба од спроведување на дополнителни обуки, што се потврдува и со одговорите на прашањата во анкетата.

## 6. Како се снаоѓате во Новиот компјутеризиран транзитен систем (НКТС)?



Со оглед на тоа што овој принцип на изготвување на транзитните документи е нов, односно воведен за прв пат во Република Македонија од 01.03.2014 година, а анкетата е спроведувана 2-3 месеци потоа, очекувано е кај вработените да се појави потреба од спроведување на дополнителни обуки и дообјаснувања за одредени нејаснотии. Тоа го покажуваат и одговорите на испитаниците: 60,61% одговориле дека се снаоѓаат добро, но и дека имаат мали потешкотии. 33,33% одговориле дека немаат никакви проблеми. Само мал дел 6,06% одговориле дека тешко се снаѓаат и се учат од грешки и може да се предпостави дека тоа се вработени кои поретко имаат прилика да го применуваат во пракса Новиот компјутеризиран транзитен систем .

## 7. Како ја оценувате обуката спроведена од службите во Фершпед АД, пред да почнете со работа во НКТС?



Според добиените одговори од вработените за тоа како ја оценуваат интерната обука спроведена во „Фершпед АД“-Скопје, може да се заклучи дека непосредните извршители воглавно почнаа да работат во Новиот компјутеризиран транзитен систем набрзина обучувани и недоволно спремни. Најголемиот дел од испитаниците 72,73% одговориле дека со обуката беа само упатени во основните работи, колку да може да се стартува, но и дека останаа многу недоречености. Дел од вработените 12,12% одговориле дека и воопшто немале обука. Само 15,15% од испитаниците се изјасниле дека обуката била сеопфатна и темелна и дека без проблем стартувале со работата во Новиот компјутеризиран транзитен систем.

Секако, во вакви случаи, при спроведувањето на интерната обука посебно е посветено големо внимание на вработените каде и најмногу се застапени овој вид на документи, односно на граничните премини. Затоа, очекувано е токму тие вработени да се чувствуваат и најспремни за стартот со работа во Новиот компјутеризиран транзитен систем.

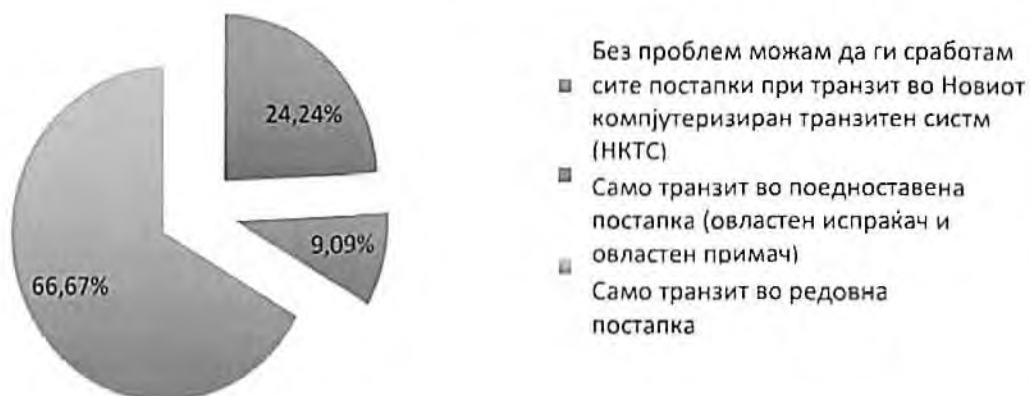
## 8. Инструкциите кои ги добивате по mail од службите во Фершпед АД за надополнување на Вашите знаења и Ваше полесно снаоѓање во работата во НКТС беа:



Осмото прашање од анкетата е поставено во контекст на надополнување на недореченостите и дилемите околу работењето во Новиот компјутеризиран транзитен систем, кој се надоврзува и со преодниот период од неговото спроведување во пракса. За тоа како непосредните извршители ги оценуваат инструкциите кои ги добиваа од службата во „Фершпед АД“ - Скопје за надополнување на знаењата и нивно полесно снаоѓање во Новиот компјутеризиран транзитен систем, само 18,18% одговориле дека се одлични, 30,30% дека се недоволни и несоодветни за извршување на практичната работа. Најголемиот дел од испитаниците 51,52% одговориле дека се добри, но само во извесни случаи им помогнале во извршувањето на практичната работа.

Според тоа, може да се заклучи дека е потребно секогаш кога се спроведуваат новини во работењето, барем на дел од непосредните извршители, да им биде овозможено да посетуваат екстерна обука. Подоцна, преку интерните обуки знаењата би се надополниле и допрецизирале, би се пренесле на останатите вработени и практичната работа многу полесно би се спроведувала.

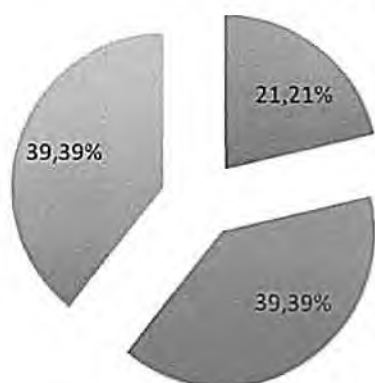
## 9. Со досега стекнатите знаења за редовната или поедноставената постапка при транзит (овластен испраќач и овластен примач) можете да сработите:



Следните прашања од анкетата: деветото, десетото, единаесетото, дванаесетото и тринаесетото се поставувени само со една цел, да се увиди колку вработените го совладале теоретскиот дел од материјалот за Новиот компјутеризиран транзитен систем, но и колку се успешни во неговата практична имплементација.

На прашањето: "Со досега стекнатите знаења за редовната или поедноставената постапка при транзит (овластен испраќач и овластен примач) колку сте спремни да сработите, само 24,24% од испитаниците одговориле дека без проблем во Новиот компјутеризиран транзитен систем, можат да ги изработуваат сите постапки (и овластен испраќач и овластен примач). Најголемиот дел од испитаниците, дури 66,67% одговориле дека успешно го совладале само начинот на изработка на транзитот во редовната постапка, што и представува најзастапена процедура. Најмалку, односно 9,09% одговориле дека се чувствуваат спремни за работа само за примена на поедноставените постапки (овластен испраќач и овластен примач). Разликата во изготвувањето на транзитните декларации во Новиот компјутеризиран транзитен систем при различните постапки е минимална, меѓутоа, практичната работа и непосредното изготвување на документите, наметнаа кај вработените и различно ниво на познавање на постапките во различните ситуации.

**10. При поднесување и прием на електронска транзитна декларација електронските пораки како: IEO15-поднесена, IEO16-одбиена, IEO28-доделен RBD, IEO60- во постапка за контрола, IEO51-стоката не е пуштена, IEO01-запис за очекувано пристигнување, воопшто:**



- Без проблем ги толкувам сите електронски пораки и знам како понатаму да постапам
- Не ги разбираам шифрираните пораки
- Самостојно, со мали потешкотии и користејќи ги упатствата превземени од интернет страната на Царинската управа успевам да се снајдам

Десеттото прашање е повеќе теоретско отколку практично. Толкувањето на шифрираните пораки при практичната работа, посебно кога без никаков проблем, потешкотии или настанати грешки, се испраќаат пораките и се добиваат одговорите за прием, понекогаш и не е потребно. Можеби, затоа голем дел од вработените не се потрудиле да ги совладаат ваквите пораки, поточно 39,39% одговориле дека воопшто не го разбираат значењето на шифрите. Со ист таков процент (39,39%) одговориле дека со мали потешкотии, користејќи ги упатствата од интернет страната на Царинската управа, можат да ги протолкуваат шифрираните пораки. Само 21,21% од вработените одговориле дека без проблем ги толкуваат сите електронски пораки и според тоа постапуваат на соодветен начин.

**11. Ако од било која причина дојде до  
потреба за менување на некој податок во веќе  
прифатена електронска транзитна  
декларација (порака за измена - IE013) како  
постапувате?**



Според добиените одговори на 11-тото прашање, може да се донесе заклучок дека во почетниот период од имплементацијата и практичната примена на Новиот компјутеризиран транзитен систем, сеуште кај вработените е присутна голема зависност од програмерите во "Еурека-информатика" – Скопје. Тие всушност беа и изготвувачи на компјутерскиот програм на кој вработените во „Фершпед АД“-Скопје, работат во Новиот компјутеризиран транзитен систем. Дури 66,67% од вработените одговориле дека во случај на менување на некој податок во веќе прифатена електронска транзитна декларација, помош би побарале од вработените во „Еурека-информатика“-Скопје, фирмата изготвувач на програмот за работа. Само 24,24% од вработените самостојно се чувствуваат спремни да испратат таква порака, а 9,09% дури и не биле информирани како да постапат во таков случај.

**12. Доколку во текот на транзитот на стоката се случи било каков настан (незгода, дефект, промена на возило, претовар и сл.) а за настанот Вас ве известил превозникот, како ќе постапите?**



Одговорите на 12-то прашање само потврдуваат дека вработените во почетокот на воведувањето на Новиот компјутеризиран транзитен систем се чувствувале недоволно обучени и недоволно сигурни во своите знаења и дека имале потреба од дополнителни појаснувања и обуки. Само 39,39% од вработените одговориле точно на прашањето “Како би постапиле во случај во текот на транспортот на стоката се случи било каков настан (незгода, дефект, промена на возило, претовар и сл.). Значи, само 39,39% би постапиле правилно и би ја известиле веднаш најблиската царинска испостава каде што се случил настанот. Дури 45,45% од испитаниците би ги известиле најпрво своите предпоставени, што секако е потребно, но тоа може да се протолкува и како и префрлање на проблемот на друг да го решава. Помал дел од вработените (15,15%) одговориле дека дури и не знаат како ќе постапат во таков случај.

**13. При завршувањето и раздолжувањето на транзитната постапка, појдовната испостава ги прима следниве пораки (IE006) - известување за пристигнување и (IE018) - резултати од контрола. НКТС автоматски го известува главниот обврзник со пораката IE045**



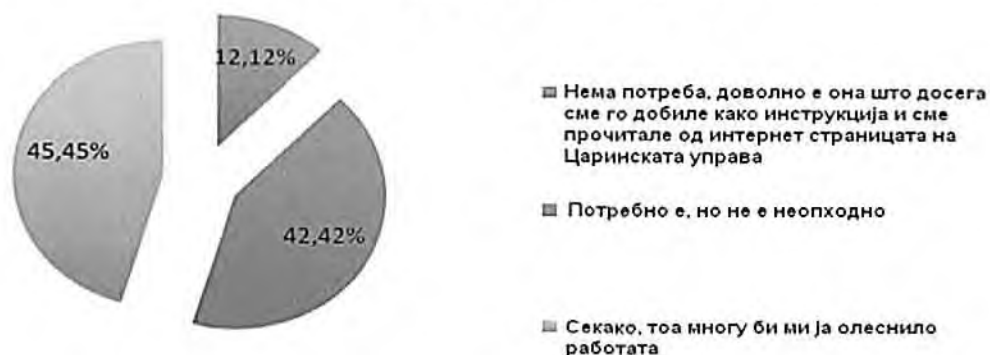
- Ако се посомневаам во тоа дека транзитната постапка не е комплетно завршена, се јавувам кај моите колеги од одредишната испостава
- Без проблем можам да проверам дали транзитната постапка е комплетно завршена
- Во случај на некаков проблем дознавам од царинските службеници

Со отпочнувањето на транзитната постапка, согласно со Царинскиот закон на Република Македонија, со 30% од вредноста на стоката во транзит, се задолжува гаранцијата на шпедитерот. Затоа, во целата таа постапка многу е битно, по завршувањето на транзитната постапка и вредноста со која се задолжила гаранцијата и соодветно се раздолжи. Одтука, се наметнува потребата и за соодветно следење на сите задолжувања и раздолжувања на гаранцијата. Меѓутоа, само 24,24% од испитаниците одговориле дека без проблем можат преку електронски пат тоа да го проследат. Најголемиот дел од испитаниците, дури 57,58% одговориле дека во случај да се посомневаат дека има некаков проблем, односно дека паричните средства задолжени од гаранцијата со завршувањето на транзитот не се раздолжени, за проверка би се јавиле кај своите колеги во одредишната испостава. Дел од испитаниците (18,18%) се изјасниле дека ако настане таков проблем за тоа дознаваат од царинските службеници. Според тоа, и овие

податоци упатуваат на заклучокот дека во почетниот период од воведувањето во пракса на Новиот комјутеризиран транзитен систем обученоста на вработените беше недоволна.

Одговорите на овие неколку прашања кои се поставени како контролни во поглед на стекнатите знаења за работа во Новиот компјутеризиран транзитен систем секако укажуваат дека во првите 2-3 месеци од неговото воведување во нашата држава, кај вработените директно инволвирани во неговата примена се чувствува неопходна потреба од дополнителни обуки, објаснувања и дооформување на знаењата. Кон тоа упатуваат и следните две прашања односно, четрнаесетото и петнаесетото.

**14. Според досегашното искуство, чувствуваат ли потреба од изготвување на правилник со инструкции за начинот на работа во НКТС, со објаснувања за шифрираните пораки и за тоа како да се постапи во одредени случаиevi?**



Четрнаесеттото прашање е поставено со цел да се увиди дали вработените во овој почетен период од примената на Новиот компјутеризиран транзитен систем чувствуваат потреба од изготвување на некој вид на правилник со инструкции за тоа како практично треба да се пополнуваат соодветните рубрики на компјутеризираниот транзитен документ. Исто така, да се утврди евентуалната потреба од некое дополнително објаснување за шифрираните пораки, како и објаснување за тоа како треба да се постапи во одредени непредвидени случувања во процесот на транзитирање на царинската стока.

Најголемиот дел од испитаниците 45,45% (бројка приближна до половина од испитаниците), одговориле дека таков вид на правилник, во почетоките од спроведувањето во пракса на Новиот компјутеризиран транзитен систем, многу би им ја олеснило работата. Приближно толку (42,42%) од испитаниците одговориле дека изготвувањето на таков правилник би бил од корист, но не е неопходен. Само 12,12% од испитаниците се на мислење дека нема потреба од такво нешто, дека е доволно она што дотогаш го добиле како инструкција и што го прочитале од интернет страницата на Царинската управа.

## 15. Мислите дека ќе биде корисно да се организира предавање, односно обука за целокупната постапка и работа со НКТС?



Во контекст на претходното прашање, се надоврзува петнаесетото, односно дали е потребно да се организира предавање, поточно обука за целокупната постапка и работа во Новиот компјутеризиран транзитен систем. Дури 54,55% од испитаниците, во првите 3 месеци од спроведувањето во пракса на Новиот компјутеризиран транзитен систем, беа на мислење дека обуката им е неопходна за да бидат поквалитетни во извршувањето на работните задачи. Во дилема дали би посетувале часови на обука за работа во Новиот компјутеризиран транзитен систем беа 36,36% од испитаниците. Само мал дел (9,09%) од испитаните лица се на мислење дека било каква обука и само би представувале губење време и создавање на непотребни трошоци во компанијата.

Ваквите искази на испитаниците - непосредни извршители на царинската постапка во Новиот компјутеризиран транзитен систем, само ја потврдуваат потребата од квалитетно спроведени обуки, добро испланирани, добро организирани и спроведувани во вистинското време. Иако транзитот се оценува како поедноставна и полесна постапка во споредба со останатите царински постапки, сепак, посебно кога станува збор за подполно нов начин на работа, за негова успешна имплементација во праксата, потребен е обучен кадар. Не може да се очекува квалитетно извршување на работните задачи, а предходно ништо или минимално да се вложува во обуката на вработените.

#### **16. ДАЛИ СЕ ПОТРЕБНИ И ДРУГ ВИД НА ОБУКИ ЗА УНАПРЕДУВАЊЕ НА ЗНАЕЊЕТО НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО КОМПАНИЈАТА, НАВЕДЕТЕ КОИ ВИДОВИ ОБУКИ СЕ ПОТРЕБНИ**

Во контекст на целокупната тема „Обука и развој на вработените во шпедициите во Република Македонија“ поставено е и шеснаесетото прашање. Од испитаниците се побара мислење за тоа дали се потребни и друг вид на обуки за унапредување на знаењето на човечките ресурси во компанијата. Дадени се различни одговори кои само ја потврдуваат потребата од систематско и организирано спроведување на постојани обуки за сите вработени. Со обуките би требало да бидат опфатени целокупните човечки ресурси во компанијата, а не само новопримените. Обуките да се организираат секогаш кога има промени, воведување на некои измени, но и рефреш-обуки со кои би се обновувале и надополнувале веќе стекнатите знаења и вештини.

Споредбената анализа на одговорите според годините на работен стаж и потребите за обуки од било кој вид, покажува што е и логично, дека нововработените, имаат најголема потреба од спроведување на обуки од било кој вид. Дел од вработените се на мислење дека само кога има новини и измени се потребни обуки. Извесен број на вработени дадоа предлог со обуки да бидат опфатени вработените кои се планира да бидат ротирани од едно на друго работно место, со цел да им се помогне во прилагодувањето кон промената. Дел од вработените мислат дека обуките треба да се спроведуваат постојано и систематски, да се организираат дебати на кои би се разгледувале одредени практични проблеми, би се дискутирало за одредени покомплицирани царински постапки и општо би се разгледувале различни теми и прашања од практичната работа.

## 8. ПОЗИТИВЕН СТАВ ЗА ОБУКИТЕ - ПОТВРДУВАЊЕ НА ГЕНЕРАЛНАТА ХИПОТЕЗА

Се тргна од претпоставката дека вработените и раководниот кадар во шпедитерските организации во Република Македонија имаат позитивен став кон спроведувањето на континуирани обуки преку кои, вработените во оваа дејност ќе ги надоградуваат и усовршуваат веќе стекнатите знаења и вештини и истовремено ќе се стекнуваат со нови во функција на поквалитетно работење. Воглавно, оваа генерална хипотеза со ова истражување се потврди.

Ставот на вработените, а исто така и на раководниот кадар, е дека обуките на вработените представуваат неопходност, посебно во денешниот свет на брз технолошки развој, брз развој на комуникациите и воопшто животот во современиот свет, кога сите знаења на човештвото за краток временски период се удвостручуваат. Одтука, произлегува и сознанието дека знаењата и вештините на вработените брзо застаруваат и е неопходно тие постојано да се надоградуваат.

Ставот на раководните кадри, а и на вработените е скоро идентичен во поглед на потребите од спроведување на извесни обуки на вработените поради спецификата на дејноста која се истражуваше. Одговорите на поставуваните прашања помеѓу вработените во компанијата „Фершпед АД“ - Скопје, а исто така и во другите шпедиции (микро, мали, средни и големи) само ја потврдија генералната хипотеза. Меѓутоа, очигледно е дека најчесто финансиската моќ ги ограничува менаџерските тимови во поглед на организирањето и спроведувањето во пракса на одредени видови обуки, посебно на екстерните. Во контекст на ваквиот заклучок се и показателите дека посебно микро и малите шпедиции, речиси воопшто немаат финансиски можности за испраќање на своите вработени на екстерни обуки, нити пак располагаат со внатрешни капацитети во човечки ресурси за организирање и спроведување на било какви интерни обуки. Средните и големите шпедиции, во тој поглед се во подобра позиција, на екстерни обуки испраќаат најчесто мал број од своите вработени, а потоа во рамките на организацијата спроведуваат интерни обуки.

## 9. ЗАКЛУЧОЦИ ЗА ПОСЕБНИТЕ ХИПОТЕЗИ

Од генералната хипотеза произлегуваат и заклучоците за посебните хипотези.

- Обуките на вработените се подеднакво значајни како за вработените како непосредни извршители, така и за раководниот кадар во организациите. Вработените како непосредни извршители без посетување на извесни обуки преку кои би ги усовршувале веќе стекнатите знаења и би стекнувале нови континуирано со тек на времето би заостанувале, не би можеле ба ги следат современите трендови и секако, работните задачи би ги извршувале понеквалитетно. Со цел да го зачуваат своето работно место, тие се заинтересирани за континуиран процес на обука и постојано усовршување на своите знаења и вештини.
- Обуките на вработените придонесуваат за поефикасно извршување на работните задачи. Само со добро обучен кадар квалитетно и ефикасно може да се извршуваат работните задачи, а тоа води кон остварување на организациските цели и стратегиите за развој на компаниите. Затоа, во никој случај, обуките на вработените не смеат да бидат маргинализирани и препуштени од случај до случај, што за жал со ова истражување се покажа како пракса во многу домашни шпедиции, посебно во мирко и малите шпедиции. Ова истражување покажа дека во Република Македонија ни средните, ни големите шпедиции немаат свои постојани едукативни центри, каде во континуитет вработените би ги обновувале веќе стекнатите знаења и вештини и каде би стекнувале со нови сознанија. Ова истражување, исто така покажа дека компаниите организираат обуки за вработените само според слободната проценка за нивна потреба од страна на менаџерските тимови.

## ЗАКЛУЧОК

Во вака силна меѓусебна конкуренција помеѓу малите и големите домашни компании и многу повеќе од продорот на странски најчесто глобални компании, за да се опстои на пазараот на трудот потребно е да се понуди квалитетна и брза услуга. Тоа секако не може да се постигне без стручен и добро обучен кадар. Затоа, човечките ресурси во една компанија представуваат нејзино најголемо богатство, дури потоа ги вбројуваме машините, компјутерите и зградите. Човекот е оној кој ги движи машините, кој ги полни компјутерите со податоци, кој си поставува цел пред себе и настојува да ја оствари. Само со добро обучен и квалитен кадар и секако мотивиран, може да се постигнат поставените цели, но и да се дојде до нови идеи и до нови решенија.

Денес, кога глобализацијата продира во секоја пора од општеството, еден од условите за опстанок во силната и безмилосна конкурентската борба, на секоја шпедитерска организација во Република Македонија, меѓу другото, е и создавањето визија за иднината, план за развој и обучен кадар кој тоа би го реализирал. Правецот на движење на шпедициите во Република Македонија треба да се насочува кон окрупнување (посебно на микро и малите шпедиции) и кон излезот од локалното подрачје, односно надвор од границите на државата. Во правец на принудно окрупнување на најмалите шпедиции водат и најновите мерки кои ги превзема владата со најновите законски измени со кои е предвидено физички и правни лица да може да царинат со усна царинска декларација (без посредство на царински застапник и изготвување на царинска декларација) за увоз и извоз стока со вредност до 800,00 EUR, и тежина до 1000 kg. Исто така, во тој правец водат и одредени предлог законски измени, да секоја шпедиција мора да поседува гаранции со позначителен влог.

Истражувањето го покажа силниот продор на нашите простори на многу глобални компании, шпедиции, транспортни организации, брзи пошти, но и други компании, кои меѓу другото обавуваат и шпедитерски услуги. За овие глобални компании, кои се присутни речиси во секоја држава и територија низ светот, карактеристично е што тие многу сериозно и систематски му приоѓаат на обуката и развојот на човечките ресурси. Секој вработен во ваквите компании (пример во DHL, TAV и други), добива можност да се пронајде себе си во големата палета на понудени програми за обука и развој на вработените кои им ги нуди компанијата. За надминување на просторните и јазичните бариери, често се изработуваат и програми за мрежно поврзување и програми за учење на странски јазици. Покрај широката палета на програми за стручно усовршување, вработените во овие компании се опфатени и со обуки за очување на нивното здравје и

во склад со современиот начин на живот и програми за справување со стресот.

Наспроти тоа, во ниедна домашна компанија опфатена со ова истражување, такви програми не постојат. Може да се издвои единствено домашната компанија „Фершпед АД“ - Скопје, каде се работи според однапред подготвен едногодишен стратешки план за развој, во кој меѓу другото, се предвидува и потребата од обуки и развој на вработените. Но, ни во оваа домашна компанија, која е најголема шпедиција во Република Македонија, во рамките на секторот за човечки ресурси не постои тренинг центар кој систематски и темелно би работел на оваа проблематика. За останатите шпедиции во државата, посебно за малите, не може да стане ни збор за такво нешто.

На ова поле во Република Македонија допрва треба многу да се работи. Зошто, квалитетниот кадар не се раѓа, туку се создава со развојот на интелектуалниот капитал кој го опфаќа когнитивното знаење, напредните вештини и креативноста. Секако, кон сето ова треба да се додаде и мотивацијата, зошто само со силно мотивирани поединци може да се зачекори по патот на успехот.

Науката и техниката со огромни чекори одат напред, знаењата брзо застаруваат, па човекот е принуден постојано да прима нови сознанија и постојано да го развива својот интелектуален капитал. Секој поединец, за да не биде прегазен од времето во кое живее, за да може да оди во чекор со светот во кој живее и твори, принуден е постојано и доживотно да учи, да ги надополнува постоечките знаења и вештини и да стекнува нови.

Токму затоа, ова истражување е ориентирано кон знаењата и вештините, кон спремноста на домашните шпедиции да вложуваат во знаење, односно во постојани, систематски организирани и планирани обуки на човечките ресурси. Иако станува збор за специфична професија, за чие извршување потребно е одредено стручно знаење, за професија во која често се воведуваат одредени измени и надополнувања во законските регулативи и усогласувања со европските стандарди и норми, истражувањето покажа дека домашните шпедиции, на ова поле не се доволно екипирани. Податоците покажуваат дека во Македонија, во ниедна домашна шпедиција (за микро шпедициите не станува ни збор), каде што постојат сектори за човечки ресурси, нема систематски организирани интерни обуки со кои постојано ќе се врши освежување на постоечките знаења (refresh) и постојано ќе се стекнуваат нови знаења и вештини. Во ниедна домашна шпедиција не постојат ниту програми за обука по електронски пат, во кои вработените би можеле самоиницијативно да се вклучуваат. Исто така, иако современиот човек е постојано изложен на стресни ситуации, а во професијата која е анализирана стресот е секојдневие, воопшто не се обрнува внимание на обука на вработените за справување со него. Пропуст претставува и немањето на специјални програми за обука на вработените за справување со незгодни клиенти, иако царинското застапништво и општо шпедитерската

дејност е услужна.

Причините за ваквата состојба во шпедициите во Република Македонија, секако треба да се побараат подлабоко во економската состојба на компаниите, но и пошироко во опкружувањето. Политичките случувања, блокадите и долгогодишните преговори за влез во Европската унија, потоа, економските кризи кои го потресуваат нашето општество, секако имаат свој удел врз состојбите во стопанството и на крај имаат и свој рефлекс врз шпедициите.

Ова истражување покажа дека во Република Македонија, шпедициите само во исклучителни и неопходни ситуации, само кога станува збор за законски измени и промени во работењето, кои неопходно треба да се спроведуваат во пракса, поголемите шпедитерски компании испраќаат дел од вработените на екстерни обуки. Исто така, само во вакви неопходни ситуации се организираат извесни интерни обуки.

Очигледно, систематски организирани и редовни интерни обуки, спроведувани од страна на секторите за човечки ресурси во нашите шпедитерски компании во иднина ќе мора да се воведуваат. Оваа стручна и професионална дејност, каде познавањето на извесни законски регулативи и процедури, примената на современата технологија и работењето со компјутери, користењето на интернетот, а најново и познавањето на англискиот јазик (Согласно со најновиот Закон за вршење на работи за застапување во царинските постапки, Службен весник на Република Македонија бр.180/2014) представуваат неопходност и суштинска потреба.

Најчесто застапуван модел на обука, кој како што покажаа резултатите од истражувањето, е учењето на самото работното место во текот на извршувањето на работните задачи, што е сосема малку и недоволно. Да се остане само на овој начин на обука, што представува одлика на најголемиот дел од шпедициите, посебно кај микро и малите шпедиции, е погубно како за организацијата така и за вработените во неа. За новините и измените во работењето во никој случај не треба да се дознава парцијално од колеги и посебно од вработени во конкурентни шпедиции. Исто така, од случај до случај, не треба да се црпат информации од службениците во Царинската управа на Република Македонија, туку токму пред нив треба да се настапува стручно и квалитетно. Секако, за квалитетно извршување на оваа професионална дејност, потребно е да се следат објавите на интернет страната на Царинската управа, но да се остане само на тоа е исто така е недоволно.

Ако кон сето тоа се додаде и казнената политика која се води во нашата држава, каде почитувањето на одредени членови од Царинскиот Закон и Законот за Царинска управа, кој намерно или ненамерно често се занемарува, а се применуваат што е можно

повеќе построги парични казнени мерки, знаењата и вештините на секој поединец, лиценциран царински застапник, мора да е на исклучително високо ниво. Конкретен пример за тоа е честата непримена членот 75 од Царинскиот закон на Република Македонија, (Службен весник на Република Македонија бр.39/05, 04/08 и врз основа на нив Насоката за начинот и надлежноста на измена на податоци во царинската декларација).

Од сето досега кажаното, основната препорака упатена до сите раководни кадри во шпедициите во Република Македонија би била: вложувајте колку можете повеќе во човечките ресурси! Компанијата и сликата за неа ја создаваат пред се вработените во неа. Само добро обучениот кадар може квалитетно да ја извршува работата и работните задачи, а наспроти тоа да стои задоволна клиентела. Безусловното штедење и кретење на средства во оваа област, секако ќе има свој негативен одраз врз развојот на компанијата на подолгорочно ниво. Следете го светскиот тренд каде секоја успешна компанија, посебно секоја компанија која со својот развој ги надминала локалните граници и се развила во глобална, во своите рамки има свој сектор за обука и развој на вработените. Успехот на овие компании пред се, е дело на вработените во нив. Напоредно со вложувањата врз обуката и развојот на вработените, со цел да се постигнат целите на компанијата, потребна е и мотивација на вработените. Затоа, размислувајте како максимално да ги мотивирате вработените во Вашата компанија и искористете го потенцијалот кој во себе го носи секој поединец. Имајте јасно поставени цели и визиии за иднината на компанијата и одлучно, со тимска работа чекорете напред.

## ПРИЛОЗИ

### ПРИЛОГ БР.1.

Ориентациони прашања, поставувани на вработени во различни шпедиции во Република Македонија, користени во интервјуто како истражувачка техника

1. Колку вработени има во Вашата шпедиција?
2. Сте биле ли на некој вид екстерни обуки? Можеби, некој од Вашите колеги посетувал екстерни обуки?
3. Се организираат ли интерни обуки во Вашата шпедиција (компанија)? Ако се организираат интерни обуки, дали тие се постојани и систематски спроведувани или повремени?
4. Ако немате обуки, на кој начин стекнувате нови знаења и вештини?

### ПРИЛОГ БР.2

#### АНКЕТЕН ЛИСТ

Целта на овој анкетен лист е утврдување на потербата од спроведување на соодветна обука на вработените за појаснување и дооформување на веќе стекнатите знаења, а посебно за Новиот компјутеризиран транзитен систем (НКТС). Се испраќа до сите вработени кои веќе го истиот го користат. Иако се испраќа по електронски пат до точно определен mail на секој вработен кој веќе работи во него, при обработката на податоците имињата не се земаат во обзир.

Анкетниот лист ќе биде искористен за изработка на магистерски труд и се спроведува со одобрение од раководниот кадар во Ферштед АД – Скопје.

Ве молам да одговорите искрено на поставените прашања, со одбележување на соодветниот одговор, потоа истиот со одговорите испратете го на истата mail адреса од која сте го добиле.

Ви благодарам за соработката и искрените одговори.

1. КОЛКУ ГОДИНИ РАБОТЕН СТАЖ ИМАТЕ КАКО ЦАРИНСКИ ДЕКЛАРАНТ

- До 1 година
- 1 до 5 години
- 5-10 години
- Над 10 години

2. ПОСЕДУВАТЕ ЛИ ЛИЦЕНЦА ЗА ЦАРИНСКО ЗАСТАПУВАЊЕ

- Поседувам
- Не поседувам, но учам со цел набрзо да полагам и и да се стекнам со лиценца за царинско застапништво
- Не поседувам и миоментално немам намера да полагам и да се стекнам со лиценца за царинско застапништво

3. КАКВО ОБРАЗОВАНИЕ ИМАТЕ ЗАВРШЕНО

- Основно образование
- Средно образование
- Више образование
- Високо образование
- Постдипломски студии

4. ПОЛ:

- Машки
- Женски

5. ВО ПРОСЕК КОЛКУ ТРАНЗИТНИ ДЕКЛАРАЦИИ ВО ТЕКОТ НА ЕДЕН РАБОТЕН ДЕН ИЗГОТВУВАТЕ:

- На два до три работни дена 1 ЕЦД-транзит
- 1 – 5 ЕЦД-транзит
- Над 5 ЕЦД-транзит

6. КАКО СЕ СНОАЌАТЕ ВО НОВИОТ КОМПЈУТЕРИЗИРАН ТРАНЗИТЕН СИСТЕМ (НКТС)

- Тешко, се учам од грешки
- Добро, со мали потешкотии
- Одлично, немам никакви проблеми

7. КАКО ЈА ОЦЕНУВАТЕ ОБУКАТА СПРОВЕДЕНА ОД СЛУЖБИТЕ ВО “ФЕРШПЕД АД” ПРЕД ДА ПОЧНЕТЕ СО РАБОТА ВО НКТС

- Немав никаква обука
- Преку неа бев упатен(а) во основните работи, колку да може да се стартува, но останаа многу недоречености
- Обуката беше сеопфатна и темелна, па без проблем можев да стартувам со работа во НКТС

8. ИНСТРУКЦИИТЕ КОИ ГИ ДОБИВАВТЕ ПО MAIL ОД СЛУЖБИТЕ ВО ФЕРШПЕД АД, ЗА НАДОПОЛНУВАЊЕ НА ВАШИТЕ ЗНАЕЊА И ВАШЕ ПОЛЕСНО СНАОЃАЊЕ ВО РАБОТАТА ВО НКТС БЕА:

- Недоволни и несоодветни за извршување на практичната работа
- Добри и во извесни случаеви ми помогнаа во извршувањето на работните задачи
- Одлични и ги надополнија моите знаења за квалитетно спроведување на работните задачи

9. СО ДОСЕГА СТЕКНАТИТЕ ЗНАЕЊА ЗА РЕДОВНАТА ИЛИ ПОЕДНОСТАВЕНАТА ПОСТАПКА ПРИ ТРАНЗИТ (ОВЛАСТЕН ИСПРАЌАЧ И ОВЛАСТЕН ПРИМАЧ) МОЖЕТЕ ДА СРАБОТИТЕ:

- Само транзит во редовна постапка
- Само транзит во поедноставена постапка (овластен испраќач и овластен примач)
- Без проблем можам да ги сработам сите постапки при транзит во Новиот компјутеризиран транзитен систем (НКТС)

10. ПРИ ПОДНЕСУВАЊЕ И ПРИЕМ НА ЕЛЕКТРОНСКА ТРАНЗИТНА ДЕКЛАРАЦИЈА, ЕЛЕКТРОНСКИТЕ ПОРАКИ КАКО: IE015-ПОДНЕСЕНА; IE016-ОДБИЕНА; IE028-ДОДЕЛЕН

РБД; IE060-“ВО ПОСТАПКА ЗА КОНТРОЛА“; IE051-СТОКАТА НЕ Е ПУШТЕНА; IE001-“ЗАПИС ЗА ОЧЕКУВАНО ПРИСТИГНУВАЊЕ“ , ВООПШТО:

- Не ги разбирам шифрираните пораки
- Самостојно, со мали потешкотии и користејќи ги упатствата превземени од интернет страната на Царинската управа успевам да се снајдам
- Без проблем ги толкувам сите електронски пораки и знам како понатаму да постапам

11. АКО ОД БИЛО КОЈА ПРИЧИНА ДОЈДЕ ДО ПОТРЕБА ЗА МЕНУВАЊЕ НА НЕКОЈ ПОДАТОК ВО ВЕЌЕ ПРИФАТЕНА ЕЛЕКТРОНСКА ТРАНЗИТНА ДЕКЛАРАЦИЈА, (ПОРАКА ЗА ИЗМЕНА-IE013) КАКО ПОСТАПУВАТЕ:

- Не сум информиран(а) како да постапам во таков случај
- За помош се обраќам во “ЕУРЕКА-ИНФОРМАТИКА“
- Без проблем самостојно испраќам електронска порака во НКТС и според одговорот кој системот автоматски го испраќа знам дали пораката е прифатена - (EI004) или одбиена - (EI005)

12. ДОКОЛКУ ВО ТЕКОТ НА ТРАНСПОРТОТ НА СТОКАТА СЕ СЛУЧИ БИЛО КАКОВ НАСТАН (НЕЗГОДА, ДЕФЕКТ, ПРОМЕНА НА ВОЗИЛО, ПРЕТОВАР И СЛ.) А ЗА НАСТАНОТ ВАС ВЕ ИЗВЕСТИЛ ПРЕВОЗНИКОТ, КАКО ЌЕ ПОСТАПИТЕ?

- Не сум имал таков случај и не знам како треба да постапам
- Веднаш ќе ги известам моите предпоставени.
- Веднаш ќе ја известам најблиската Царинска испостава каде што се случил настан

13. ПРИ ЗАВРШУВАЊЕТО И РАЗДОЛЖУВАЊЕТО НА ТРАНЗИТНАТА ПОСТАПКА, ПОЈДОВНАТА ИСПОСТАВА ГИ ПРИМА СЛЕДНИВЕ ПОРАКИ (IE006)-“ИЗВЕСТУВАЊЕ ЗА ПРИСТИГНУВАЊЕ” И (IE018)-“РЕЗУЛТАТИ ОД КОНТРОЛА”. НКТС АВТОМАТСКИ ГО ИЗВЕСТУВА ГЛАВНИОТ ОБВРЗНИК СО ПОРАКАТА (IE045)-“ИЗВЕСТУВАЊЕ ЗА РАЗДОЛЖУВАЊЕ”. ТОГАШ ВИЕ МОЖЕТЕ:

- Без проблем да проверите дали транзитната постапка е завршена
- Ако се посомневам дека транзитната постапка не е завршена се јавувам кај моите колеги од одредената испостава
- Во случај на некаков проблем дознавам од царинските службеници

14. СПОРЕД ДОСЕГАШНОТО ИСКУСТВО, ЧУВСТВУВАТЕ ЛИ ПОТЕРБА ОД ИЗГОТВУВАЊЕ НА ПРАВИЛНИК СО ИНСТРУКЦИИ ЗА НАЧИНОТ НА РАБОТА ВО НКТС, СО ОБЈАСНУВАЊА ЗА ШИФРИРАНИТЕ ПОРАКИ И ЗА ТОА КАКО ДА СЕ ПОСТАПИ ВО ОДРЕДЕНИ СЛУЧАИ

- Секако, тоа многу би ми ја олеснило работата
- Потребно е, но не е неопходно.
- Нема потреба, доволно е она што досега сме го добиле како инструкции и сме прочитале од прочитале од интернет страницата на Царинската управа

15. МИСЛИТЕ ДЕКА ЌЕ БИДЕ КОРИСНО ДА СЕ ОРГАНИЗИРА ПРЕДАВАЊЕ ЗА ЦЕЛОКУПНАТА ПОСТАПКА И РАБОТА СО НКТС?

- Неопходно е, како би биле поквалитетни во извршувањето на работните задачи
- Можеби би одел(а) на обука, но не е неопходна
- Било каква обука или предавања се непотребни и би представувале само губење време и создавање непотребни трошоци во компанијата

ДАЛИ СЕ ПОТРЕБНИ И ДРУГ ВИД НА ОБУКИ ЗА УНАПРЕДУВАЊЕ НА ЗНАЕЊЕТО НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО КОМПАНИЈАТА, НАВЕДЕТЕ КОИ ВИД ОБУКИ СЕ ПОТРЕБНИ

## КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. БОЈАЦИОСКИ,Д.(2009), *МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ*, СКОПЈЕ: САК СТИЛ.
2. БОГИЧЕВИЌ,Б.(2006),*МЕНАЏМЕНТ ЉУДСКИХ РЕСУРСА*, БЕЛГРАД: ЦЕНТАР ЗА ИЗДАВАЧКУ ДЕЛАТНОСТ ЕКОНОМСКОГ ФАКУЛТЕТА У БЕОГРАДУ
3. БАХТИЈАРЕВИЌ-ШИБЕР,Ф.(1999),*МЕНАЏМЕНТ ЉУДСКИХ ПОТЕНЦИЈАЛА*, ЗАГРЕБ: ГОЛДЕН МАРКЕТИНГ
4. НИКОЛОВСКИ,Т.(2000), *ПСИХОЛОГИЈА НА ТРУДОТ*, СКОПЈЕ: УНИВЕРЗИТЕТ СВ.КИРИЛ И МЕТОДИЈ, ФИЛОЗОФСКИ ФАКУЛТЕТ
5. ПЕЈКОВСКИ,Ј.(2012/13),*ПРЕДАВАЊА*, СКОПЈЕ
6. АНГЕЛОСКА-ГАЛЕВСКА,Н.(2011), *ПЛАНИРАЊЕ НА НАУЧНО ИСТРАЖУВАЊЕ*, СКОПЈЕ: УНИВЕРЗИТЕТ СВ.КИРИЛ И МЕТОДИЈ, ФИЛОЗОФСКИ ФАКУЛТЕТ
7. ВЕЉКОВИЌ,Д.(1999), *ЦАРИНСКИ СИСТЕМ И ЦАРИНСКА ПОЛИТИКА*, ОХРИД: КОСТА АБРАШ
8. ЦАРИНСКИ ЗАКОН НА Република Македонија (Службен весник на Република Македонија бр. 39/2005 година)
9. ЗАКОН ЗА ИЗМЕНА И ДОПОЛНУВАЊЕ НА ЦАРИНСКИОТ ЗАКОН НА РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА (Службен весник на република македонија бр. 04/2008, 48/2010, 158/2010, 44/2011, 53/2011, 11/2012, 171/2012, 187/2013 година)
10. УРЕДБА ЗА СПРОВЕДУВАЊЕ НА ЦАРИНСКИОТ ЗАКОН (Службен весник на Република Македонија бр.66/2005 година)
11. УРЕДБА ЗА ИЗМЕНУВАЊЕ И ДОПОЛНУВАЊЕ НА УРЕДБАТА ЗА СПРОВЕДУВАЊЕ НА ЦАРИНСКИОТ ЗАКОН НА РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА (Службен весник на Република Македонија бр. 73/2006, 40/2007, 62/2007, 42/2009, 38/2010, 46/2010, 141/2011, 147/2011, 158/2011, 14/2012, 02/2013, 92/2013, 177/2013 година)
12. ЗАКОН ЗА ЦАРИНСКА ТАРИФА НА РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА (Службен весник на Република Македонија бр.23/2003)
13. ЗАКИОН ЗА АКЦИЗИ (Службен весник на Република Македонија бр.(32/2001,50/2001, 52/2001, 45/2002, исправка 98/2002, 24/2003, 96/2004, 38/2005, 88/2008, 105/2009 и 38/2010)
14. ЗАКОН ЗА ТРГОВСКИТЕ ДРУШТВА (Службен весник на Република Македонија бр.85/2005 и 48/2010)
15. ЗАКОН ЗА ВРШЕЊЕ НА РАБОТИ ЗА ЗАСТАПУВАЊЕ ВО ЦАРИНСКИТЕ ПОСТАПКИ (Службен весник на Република Македонија бр.180/2014)

16. НАСОКА ЗА НАЧИНОТ И НАДЛЕЖНОСТА НА ИЗМЕНА НА ПОДАТОЦИ ВО ЦАРИНСКА ДЕКЛАРАЦИЈА – Издадена од Царинската управа на Република Македонија врз основа на чл.7 ст.2 од Законот за Царинска управа (Службен весник на Република Македонија бр.46/04,107/07), а во врска со чл.75 од Царинскиот закон (Службен весник на Република Македонија бр.39/05,04/08)
17. ДОГОВОР ЗА СЛОБОДНА ТРГОВИЈА МЕЃУ РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА И РЕПУБЛИКА ТУРЦИЈА – ПРОТОКОЛ 2 (Службен весник на Република Македонија бр. 83/99, 68/07 и 25/09)
18. ДОГОВОР ЗА СЛОБОДНА ТРГОВИЈА МЕЃУ РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА И РЕПУБЛИКА УКРАИНА – ПРОТОКОЛ Ц (Службен весник на Република Македонија бр.53/01)
19. СПОГОДБА ЗА СТАБИЛИЗАЦИЈА И АСОЦИЈАЦИЈА ПОМЕЃУ РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА И ЕВРОПСКАТА ЗАЕДНИЦА – ПРОТОКОЛ 4 (Службен весник на Република Македонија бр. 29/01, 27/04, 31/04, 46/05, 68/06, 122/07, 119/08, 185/13)
20. ДОГОВОР ЗА СЛОБОДНА ТРГОВИЈА МЕЃУ РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА И ЕФТА ДРЖАВИТЕ – ПШРОТОКОЛ Б ( Службен весник на Република Македонија бр. 89/01, 62/03, 163/09)
21. ДОГОВОР ЗА ИЗМЕНУВАЊЕ И ПРИСТАПУВАЊЕ НА ЦЕНТРАЛНО ЕВРОПСКИОТ ДОГОВОР ЗА СЛОБОДНА ТРГОВИЈА – АНЕКС 4 (Службен весник на Република Македонија бр. 69/07, 117/11)
22. ЛАЗАРОВ,В.(2004), *ПРИРАЧНИК: МАКЕДОНИЈА-ЕВРОПСКА УНИЈА*, СКОПЈЕ: COPYRIGHT
23. ЛАЗАРОВ,В.(2006),*ПРИРАЧНИК-СЕ ШТО ТРЕБА ДА ЗНАЕТЕ ЗА ПОТЕКЛО НА СТОКА*, СКОПЈЕ:COPYRGHT(2006 г.)
24. ЦАРИНСКА УПРАВА НА РАПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА,(2006), *ПРИРАЧНИК-ДАНОЧНИ ПРОПИСИ*, БИТОЛА: КИРО ДАНДАРО-АД
25. УРЕДБА ЗА КРИТЕРИУМИТЕ ЗА УТВРДУВАЊЕ И НАЧИНОТ НА ДОКАЖУВАЊЕ НА ПОТЕКЛОТО НА СТОКАТА - Донесена врз основа на чл. 25 став 3 на Царинскиот закон (Службен весник на Република Македонија бр.21/98, 26/98, 63/98, 86/99 и 25/2000 година)
26. УРЕДБА ЗА ПОСЕБНОСТИТЕ НА ЦАРИНСКИОТ НАДЗОР ВО ВРСКА СО ВИДОТ НА ТРАНСПОРТОТ - Донесена врз основа на чл.43 Од Царинскиот закон (Службен весник на Република Македонија бр. 21/98, 26/98, 63/98 и 86/99 година)
27. УРЕДБА ЗА ОПРЕДЕЛУВАЊЕ НА СЛУЧАИТЕ И НАЧИНОТ НА ОДОБРУВАЊЕ НА ПРИМЕНАТА НА ПОЕДНОСТАВЕНА ПОСТАПКА ВО ВРСКА СО ЦАРИНСКИТЕ ДЕКЛАРАЦИИ - Донесена брз однова на член 72 став 1 од Царинскиот закон (Службен весник на Република Македонија бр. 21/98, 26/98, 63/98, 86/99 и 25/2000)

28. УРЕДБА ЗА ПОСТАПКАТА И ИНСТРУМЕНТИТЕ ЗА ОБЕЗБЕДУВАЊЕ НА ПЛАЌАЊЕТО НА ЦАРИНСКИОТ ДОЛГ - Донесена врз основа на член 172 став 4 од Царинскиот закон (Службен весник на Република Македонија бр. 21/98, 26/98, 63/98 и 25/2000 година)
29. УРЕДБА ЗА ОСТВАРУВАЊЕ НА ПРАВОТО ЗА ОСЛОБОДУВАЊЕ ОД ПЛАЌАЊЕ ЦАРИНА - Донесена врз основа на чл.186 од Царинскиот закон (Службен весник на Република Македонија бр.21/98, 26/98, 63/98, 86/98 и 25/2000 година)
30. УРЕДБА ЗА КРИТЕРИУМИТЕ ЗА ОСЛОБОДУВАЊЕ ОД ПЛАЌАЊЕ ЦАРИНА ПРИ ПОВТОРЕН УВОЗ НА СТОКА - Донесена врз основа на член 188 став 6 од Царинскиот закон (Службен весник на Република Македонија бр.21/98, 63/98, 86/98 и 25/2000 година)
31. ПРАВИЛНИК ЗА ПОБЛИСКИТЕ КРИТЕРИУМИ ЗА ЗАСТАПУВАЊЕ ВО ЦАРИНСКИТЕ ПОСТАПКИ И ЛИЦЕНЦИ ЗА ВРШЕЊЕ ЗАСТАПУВАЊЕ (Службен весник на Република Македонија бр.107/11,
32. ПРАВИЛНИК ЗА НАЧИНОТ НА ИЗДАВАЊЕ И УПОТРЕБА НА УВЕРЕНИЈА ЗА РАСПОРЕДУВАЊЕ НА СТОКИ СПОРЕД ЦАРИНСКАТА ТАРИФА - Донесен врз основа на член 17 став 7 од Царинскиот закон (Службен весник на Република Македонија бр. 21/98, 26/98, 63/98 и 86/99 година)
33. ПРАВИЛНИК ЗА ПОСЕБНИ ПРАВИЛА И НАЧИНОТ НА ОПРЕДЕЛУВАЊЕ НА ЦАРИНСКАТА ВРЕДНОСТ - Донесен врз основа на член 39 од Царинскиот закон (Службен весник на Република Македонија бр. 21/98, 69/98 и 86/99 година)
34. ПРАВИЛНИК ЗА НАЧИНОТ НА ВРШЕЊЕ НА ПРЕГЛЕД НА СТОКИ, НАЧИНОТ НА ЗЕМАЊЕ МОСТРИ НА СТОКИ И ВИСИНАТА НА ТРОШОЦИТЕ НА ПОСТАПКАТА ЗА ЗЕМАЊЕ МОСТРИ - Донесен врз основа на член 66 став 4 од Царинскиот закон (Службен весник на Република Македонија бр.21/98, 26/98, 63/98 и 86/99 година)
35. ПРАВИЛНИК ЗА ВИДОВИТЕ НА ЦАРИНСКИ ОБЕЛЕЖЈА И НАЧИНОТ НА НИВНА УПОТРЕБА - Донесен врз основа на член 68 став 3 од Царинскиот закон (Службен весник на Република Македонија бр.21/98, 26/98, 63/98 56/99 и 86/99 година)
36. ОДЛУКА ЗА ВРЕДНОСТА НА СТОКАТА ЗА КОЈА СЕ ПРИМЕНУВА ЗАЕДНИЧКА ЦАРИНСКА СТАПКА – Донесена врз основа на член 76 од Царинскиот закон (Службен весник на Република Македонија број 21/98, 26/98, 63/98 и 86/99 година)
37. ОДЛУКА ЗА ВРЕДНОСТА НА СТОКИТЕ ЗА КОИ СЕ ПРИМЕНУВА ЕДИНСТВЕНА ЦАРИНСКА СТАПКА И ЗА ВИДОВИТЕ СТОКА ЗА КОИ НЕ МОЖЕ ДА СЕ ПРИМЕНУВА ЕДИНСТВЕНА ЦАРИНСКА СТАПКА – Донесена врз основа на член 76-а став 5 од Царинскиот закон (Службен весник на Република Македонија број 21/98, 26/98, 63/98 86/99 и 25/2000 година)

38. УПАТСТВО ЗА ГАРАНЦИИ ВО ТРАНЗИТНАТА ПОСТАПКА – Донесено врз основа на чл.7 став 2 од Законот за Царинска управа (Службен весник на Република Македонија бр. 46/04, 81/05, 107/07, 103/08, 64/09, 105/09, 48/10, 158/10, 53/11 и 113/12)
39. УПАТСТВО ЗА КОРИСТЕЊЕ НА Новиот компјутеризиран транзитен систем (НКТС) БР.01-009289/14-004 ОД 21.02.2014, Царинска управа на Република Македонија
40. МИНИСТЕРСТВО ЗА ФИНСИИ, ЦАРИНСКА УПРАВА НА Р.МАКЕДОНИЈА-ОПШТА ПРОГРАМА ЗА ОБУКА НА РАБОТНО МЕСТО (МЕНТОРСТВО)
41. МИНИСТЕРСТВО ЗА ФИНАНСИИ, ЦАРИНСКА УПРАВА НА Р. МАКЕДОНИЈА – ПРОГРАМА ЗА ОБУКА НА ВИШ ЦАРИНСКИ СЛУЖБЕНИК
42. МИНИСТЕРСТВО ЗА ФИНАНСИИ, ЦАРИНСКА УПРАВА НА Р.МАКЕДОНИЈА – УПАТСТВО ЗА КОРИСТЕЊЕ НА ПРОГРАМАТА ЗА ЕЛЕКТРОНСКО УЧЕЊЕ НА ЦАРИНСКАТА УПРАВА
43. МИНИСТЕРСТВО ЗА ФИНАНСИИ, ЦАРИНСКА УПРАВА – ПРОГРАМА ЗА ОСНОВНА ОБУКА НА ЦАРИНСКИ СЛУЖБЕНИЦИ РАСПОРЕДЕНИ ВО ЦЕНТРАЛНА ЦАРИНСКА УПРАВА
44. МИНИСТЕРСТВО ЗА ФИНАНСИИ, ЦАРИНСКА УПРАВА НА РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА – УПАТСТВО ЗА КОРИСТЕЊЕ НА БИБЛИОТЕКАТА НА ЦАРИНСКАТА УПРАВА
45. КУРСЕВИ ЗА Е-УЧЕЊЕ ВО ОБЛАСТА НА ЦАРИНАТА
46. [WWW.CUSTOMS.GOV.MK](http://www.customs.gov.mk)
47. <http://www.customs.gov.mk/DesktopDefault.aspx?tabindex=0&tabid=222>
48. <http://www.customs.gov.mk/DesktopDefault.aspx?tabindex=0&tabid=372>
49. <http://www.mifa.org.mk>
50. <http://www.ssk.mk>
51. <http://www.fersped.com.mk>
52. <http://www.businessweek.com/management/ibm-focuses-hr-on-change-01102012.html>
53. <http://humanresources.about.com/>
54. <http://ec.europa.eu/ecip/>

55. <http://www-935.ibm.com/services/us/en/business-services/hr-strategy-transformation.html>

56. <http://citati.hr/autori-citata/peter-drucker/3>