

Универзитет „Гоце Делчев“-Штип, Правен факултет, Центар за правно  
политички истражувања, Штип, Македонија

Државен Универзитет во Воронеж, Правен факултет,  
Воронеж, Русија

Универзитет во Лиеж, Факултет за право, политички науки и криминологија,  
Лиеж, Белгија



ВТОРА МЕЃУНАРОДНА НАУЧНА КОНФЕРЕНЦИЈА

**ОПШТЕСТВЕНИТЕ ПРОМЕНИ ВО  
ГЛОБАЛНИОТ СВЕТ**

**ЗБОРНИК НА ТРУДОВИ**

Center for legal and Political Research

Штип, 2016

Second International Scientific Conference: SOCIAL CHANGE IN THE GLOBAL WORLD  
© 2016 Copyright Goce Delcev University in Shtip, Republic of Macedonia. Address: Goce Delcev University, Shtip, Faculty of Law, ul. Krste Musirkov bb, PO box 201, 2000, Shtip, R. Macedonia. [www.ugd.edu.mk](http://www.ugd.edu.mk); [www.clpr.ugd.edu.mk](http://www.clpr.ugd.edu.mk).

**Печати / Print 2-ри Август- Штип / 2- ri Avgust- Shtip**

**Графичка подготовка – Центар за Правно- политички истражувања**

**Уредник / Editor проф. д-р Страшко Стојановски**

CIP - Каталогизација во публикација

Национална и универзитетска библиотека "Св. Климент Охридски", Скопје

316.42(100)(062)

МЕЃУНАРОДНА научна конференција Општествените промени во глобалниот свет (2 ; 2016 ; Штип)

Општествените промени во глобалниот свет = Social change in the global world = Социальные изменения в глобальном мире : зборник на трудови = proceedings = сборник материалов / Втора меѓународна научна конференција = Second international scientific conference = Вторая международная научная конференция. - Штип : Универзитет Гоце Делчев = Shtip = Goce Delcev University = Штип = Универзитет Гоце Делчева, 2016. - 168 стр. : табели ; 25 см

Трудови на мак., англ. и рус. јазик. - Фусноти кон текстот. - Библиографија кон трудовите

ISBN 978-608-244-314-0

I. International scientific conference Social change in the global world (2 ; 2016 ; Shtip) види Меѓународна научна конференција Општествените промени во глобалниот свет (2 ; 2016 ; Штип)

а) Општествени промени - Свет - Собири

COBISS.MK-ID 101556234

Goce Delchev University in Shtip, Faculty of Law, Center for Legal and Political  
Research, Shtip, Macedonia

State University of Voronezh, Faculty of Law, Voronezh, Russia

University of Liege, Faculty of Law, Political Science and Criminology, Liege,  
Belgium



SECOND INTERNATIONAL SCIENTIFIC CONFERENCE

**SOCIAL CHANGE IN THE GLOBAL  
WORLD**

**PROCEEDINGS**

Center for legal and Political Research

**Shtip, 2016**

Университет им. Гоце Делчева, Юридический факультет, Центр правовых и  
политических исследований (Штип, Македония)  
Воронежский государственный университет, Юридический факультет  
(Воронеж, Россия)  
Льежский университет, Факультет права, политологии и криминологии (Льеж,  
Бельгия)



ВТОРАЯ МЕЖДУНАРОДНАЯ НАУЧНАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ

**СОЦИАЛЬНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ В  
ГЛОБАЛЬНОМ МИРЕ**

**СБОРНИК МАТЕРИАЛОВ**

Center for legal and Political Research

Штип, 2016

**Организациски комитет / Organizational Committee / Организационный комитет конференции**

Strashko Stojanovski PhD, Faculty of Law, Goce Delcev University in Shtip, Macedonia, [strasko.stojanovski@ugd.edu.mk](mailto:strasko.stojanovski@ugd.edu.mk)

Jovan Ananiev PhD, Faculty of Law, University "Goce Delcev"- Shtip, Macedonia, [jovan.ananiev@ugd.edu.mk](mailto:jovan.ananiev@ugd.edu.mk)

Kristina Misheva PhD, Faculty of Law, Goce Delcev University in Shtip, Macedonia, [kristina.miseva@ugd.edu.mk](mailto:kristina.miseva@ugd.edu.mk)

Marija Ampovska PhD, Faculty of Law, Goce Delcev University in Shtip, Macedonia, [marija.radevska@ugd.edu.mk](mailto:marija.radevska@ugd.edu.mk)

Natalia Vladimirovna Butusova PhD, Faculty of Law, Voronezh State University, Russia, [butusova@law.vsu.ru](mailto:butusova@law.vsu.ru)

Nives Mazur Kumrić PhD, Faculty of Law, Political Science and Criminology, University of Liège, Belgium, [nives.mazurkumric@ulg.ac.be](mailto:nives.mazurkumric@ulg.ac.be)

**Програмски комитет / Program Committee / Программный комитет конференции**

Adoyi Onoja PhD, Nassarawa State University, Keffi, Nigeria, [onojaa@yahoo.com](mailto:onojaa@yahoo.com)

Afet Mamuti PhD, Faculty of Law, State University of Tetovo, Macedonia, [afet.mamuti@unite.edu.mk](mailto:afet.mamuti@unite.edu.mk)

Agim Nuhiu PhD, Faculty of Law, State University of Tetovo, Macedonia, [agim.nuhiu@unite.edu.mk](mailto:agim.nuhiu@unite.edu.mk)

Agor Sarkisyan PhD, University of Svishtov, Bulgaria, [agop@uni-svishtov.bg](mailto:agop@uni-svishtov.bg)

Alenka Verbole PhD, currently- OSCE Mission in Tirana, University of Ljubljana, Slovenia, [alenka.verbole@osce.org](mailto:alenka.verbole@osce.org)

Altin Shegani PhD, Faculty of Law, University of Tirana, Albania, [altin\\_shegani@yahoo.com](mailto:altin_shegani@yahoo.com)

Ana Nikodinovska Krstevska PhD, Faculty of Law, Goce Delcev University in Shtip, Macedonia, [ana.nikodinovska@ugd.edu.mk](mailto:ana.nikodinovska@ugd.edu.mk)

Anastasia Bermúdez Torres PhD, Faculty of Law, Political Science and Criminology, University of Liege, Belgium, [abermudez@ulg.ac.be](mailto:abermudez@ulg.ac.be)

Andon Majhoshev PhD, Faculty of Law, Goce Delcev University in Shtip, Macedonia, [andon.majhosev@ugd.edu.mk](mailto:andon.majhosev@ugd.edu.mk)

Bekim Beliqi PhD, University of Prishtina, Department of Political Science, Kosovo, [bekim.baliqi@gmail.com](mailto:bekim.baliqi@gmail.com)

Belul Beqaj PhD, University of Business and Technology, Department of Political Science, Prishtina, Kosovo, [belul.beqaj@gmail.com](mailto:belul.beqaj@gmail.com)

Borka Tushevska PhD, Faculty of Law, Goce Delcev University in Shtip, Macedonia, [borka.tusevska@ugd.edu.mk](mailto:borka.tusevska@ugd.edu.mk)

Elena Ivanovna Nosreva PhD, Faculty of Law, Voronezh State University, Russia, [elena@nosyreva.vsu.ru](mailto:elena@nosyreva.vsu.ru)

Gabriela Belova PhD, Faculty of Law, University “Neofit Rilski”, Blagoevgrad, Bulgaria, [gbelova@hotmail.com](mailto:gbelova@hotmail.com)

Gemma Andreone PhD, Institute for International Legal Studies of the Italian National Research Council (ISGI - CNR), Italy, [gemma.andreone@gmail.com](mailto:gemma.andreone@gmail.com)

Haluk Aydin PhD, Faculty of Arts and Sciences, Balıkesir University, Balıkesir, Turkey, [aydinhaluk@hotmail.com](mailto:aydinhaluk@hotmail.com)

Ivana Bajakić PhD, Department of Economic Sciences, Faculty of Law, Zagreb, Croatia, [ivana.bajakic@pravo.hr](mailto:ivana.bajakic@pravo.hr)

Kristina Misheva PhD, Faculty of Law, Goce Delcev University in Shtip, Macedonia, [kristina.miseva@ugd.edu.mk](mailto:kristina.miseva@ugd.edu.mk)

Kristine Whitnoble PhD, Faculty of Law, Goce Delcev University in Shtip, Macedonia, [kristine.whitnoble@ugd.edu.mk](mailto:kristine.whitnoble@ugd.edu.mk)

Jadranka Denkova PhD, Faculty of Law, Goce Delcev University in Shtip, Macedonia, [jadranka.denkova@ugd.edu.mk](mailto:jadranka.denkova@ugd.edu.mk)

James C. Helfrich PhD, Global Scholars, Liberty University, Colorado, USA, [jchelfrich@aol.com](mailto:jchelfrich@aol.com)

Jovan Ananiev PhD, Faculty of Law, University “Goce Delcev”- Shtip, Macedonia, [jovan.ananiev@ugd.edu.mk](mailto:jovan.ananiev@ugd.edu.mk)

Jusuf Zejneli PhD, Faculty of Law, State University of Tetovo, Macedonia, [jusuf.zejneli@unite.edu.mk](mailto:jusuf.zejneli@unite.edu.mk)

Maciej Czerwinski PhD, Institute of Slavic Philology, Jagiellonian University, Krakow, Poland, [maciej.czerwinski@uj.edu.pl](mailto:maciej.czerwinski@uj.edu.pl)

Marieta Olaru PhD, Doctoral School in Business Administration, Research Center for Business Administration, Department of Business, Consumer Sciences and Quality Management, The Bucharest University of Economic Studies, Romania, [olaru.marieta@gmail.com](mailto:olaru.marieta@gmail.com)

Marija Ignjatovic PhD, Faculty of Law, University of Nis, Serbia, [marija@prafak.prafak.ni.ac.rs](mailto:marija@prafak.prafak.ni.ac.rs)

Marina Valentinovna Sencova (Karaseva) PhD, Faculty of Law, Voronezh State University, Russia, [smv@law.vsu.ru](mailto:smv@law.vsu.ru)

Mato Brautović PhD, University of Dubrovnik, Croatia, [mbraut@unidu.hr](mailto:mbraut@unidu.hr)

Migena Leskoviku PhD, Law Faculty, European University of Tirana, Albania, [migena.leskoviku@gmail.com](mailto:migena.leskoviku@gmail.com)

Natalia Vladimirovna Butusova PhD, Faculty of Law, Voronezh State University, Russia, [butusova@law.vsu.ru](mailto:butusova@law.vsu.ru)

Naser Ademi PhD, Faculty of Law, State University of Tetovo, Macedonia, [dr.naserademi@gmail.com](mailto:dr.naserademi@gmail.com)

Nives Mazur Kumrić PhD, Faculty of Law, Political Science and Criminology, University of Liège, Belgium, [nives.mazurkumric@ulg.ac.be](mailto:nives.mazurkumric@ulg.ac.be)

Olga Koshevaliska PhD, University “Goce Delcev”- Shtip, Faculty of Law, Macedonia, [olga.kosevaliska@ugd.edu.mk](mailto:olga.kosevaliska@ugd.edu.mk)

Patrick Wautelet PhD, Faculty of Law, Political Science and Criminology, University of Liege, Belgium, [patrick.wautelet@ulg.ac.be](mailto:patrick.wautelet@ulg.ac.be)

Recai Aydin PhD, Associate Professor, Vice Rector of International University of Sarajevo, Bosnia and Herzegovina, [raydin77027@yahoo.com](mailto:raydin77027@yahoo.com)

Ruzica Simic Banovic, PhD in Economics, Senior Assistant - Lecturer, Faculty of Law, University of Zagreb, Croatia, [ruzica.simic@pravo.hr](mailto:ruzica.simic@pravo.hr)

Senada Sabic Selo PhD, Institute for International Relations, Zagreb, Croatia, [senada@irmo.hr](mailto:senada@irmo.hr)

Silviu G. Totelecan PhD, Cluj-Napoca Branch of Romanian Academy, Socio-Human Research Department of "G. Baritiu" History Institute, Romania, [silviu.totelecan@g.ail.com](mailto:silviu.totelecan@g.ail.com)

Slavejko Sasajkovski PhD, Institute for Sociological, Political and Legal Research, University “St. Cyril and Methodius”, Skopje, Macedonia, [bilbilef@isppl.ukim.edu.mk](mailto:bilbilef@isppl.ukim.edu.mk)

Strahinja Miljkovića PhD, Faculty of Law, Mitrovica, [strahinja.miljkovic@pr.ac.rs](mailto:strahinja.miljkovic@pr.ac.rs)

Strashko Stojanovski PhD, Faculty of Law, Goce Delcev University in Shtip, Macedonia, [strasko.stojanovski@ugd.edu.mk](mailto:strasko.stojanovski@ugd.edu.mk)

Suzana Dzamtoska Zdravkovska PhD, Faculty of Law, Goce Delcev University in Shtip, Macedonia, [suzana.dzamtoska@ugd.edu.mk](mailto:suzana.dzamtoska@ugd.edu.mk)

Tamara Perisin, MJur (Oxon) PhD, Department of European Public Law - Jean Monnet, University of Zagreb - Faculty of Law, Croatia, [tamara.perisin@pravo.hr](mailto:tamara.perisin@pravo.hr)

Tatjana Petrovna Suspiciina PhD, Moscow Law Academy, Moscow, Russia

Tunjica Petrašević PhD, Faculty of Law, University of Osijek, Croatia, [tpetrase@pravos.hr](mailto:tpetrase@pravos.hr)

Yuriy Nikolaevich Starilov PhD, Faculty of Law, Voronezh State University, Russia, [juristar@vmail.ru](mailto:juristar@vmail.ru)

Wouter Van Dooren PhD, Public Administration and Management, University of Antwerp, Belgium, [wouter.vandooren@uantwerpen.be](mailto:wouter.vandooren@uantwerpen.be)

Zoran Tomic PhD, University of Mostar, Bosnia and Herzegovina, [zoran.tomic@sve-mo.ba](mailto:zoran.tomic@sve-mo.ba)





## Содржина / Table of Contents

<b>LAW</b> .....	<b>9</b>
RUSSIAN BUDGET LAW AND FINANCIAL CRISIS	
<b>Aleksei G. Paul</b> .....	11
ГОСУДАРСТВЕННАЯ НАЦИОНАЛЬНАЯ ПОЛИТИКА - ОБЪЕКТИВНОЕ УСЛОВИЕ РЕАЛИЗАЦИИ ПРАВА НА НАЦИОНАЛЬНОЕ САМООПРЕДЕЛЕНИЕ (на примере России и Болгарии)	
<b>Наталия Бутусова</b> .....	17
THE RISE OF SLAVERY IN ANCIENT ROME AND ITS JURIDICIAL EVOLUTION	
<b>Џlirim Duro</b> .....	33
МЕДИЈАЦИЈА ВО ПОТРОШУВАЧКИТЕ СПОРОВИ	
<b>Елизабета Спирска</b> .....	43
THE ROLE OF CLUSTERS IN ECONOMIC DEVELOPMENT: FINNISH EXAMPLE	
<b>Nenad Rančić, Ivana Bajakić, Ozren Pilipović</b> .....	57
КОНСТИТУЦИОННО – ПРАВОВЫЕ ОСНОВЫ СОХРАНЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ЭТНОКУЛЬТУРНОГО МНОГУУБРАЗИЯ НАРОДОВ РОССИИ	
<b>Тамара Владимировна Заметина</b> .....	71
ОБУКТЕ И СТРУЧНОТО УСОВРШУВАЊЕ НА АДМИНИСТРАЦИЈАТА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА ОСНОВА ЗА ЕФЕКТИВНА ЈАВНА АДМИНИСТРАЦИЈА	
<b>Јадранка Денкова, Ана Ордановска, Бранка Денкова</b> .....	85

## **POLITICS..... 99**

THE DOUBLE CHARACTER OF EU'S NEIGHBOURHOOD POLICY AND  
THE UKRAINE CRISIS

**Ana Nikodinovska Krstevska..... 101**

REPUBLIC OF TURKEY AND THE EUROPEAN UNION –  
PHENOMENOLOGICAL APPROACH TO A HALF-CENTURY LONG  
ACCESSION PROCESS

**Tomislav Levak, Ne fre teta Zekić Eberhard ..... 109**

ЗНАМЕНАТЕЛЬНЫЕ ДАТЫ РОССИИ

**Елена Викторовна Сазонникова..... 127**

## **SOCIETY..... 135**

QUALITY OF EDUCATION AND ITS IMPORTANCE FOR ECONOMIC  
DEVELOPMENT OF THE COUNTRY

**Elizabeta Djambaska, Aleksandra Lozoska..... 137**

РАЗРУШЕНИЕ НАЦИОНАЛЬНОЙ ИДЕНТИЧНОСТИ В ПОЗДНЕМ  
ТВОРЧЕСТВЕ ЧИНГИЗА АЙТМАТОВА

**В.Л. Гусаков ..... 151**

СТУДИЈА НА СЛУЧАЈ: ЗОШТО НЕКОИ ОПШТЕСТВЕНИ ДВИЖЕЊА СЕ  
ПОУСПЕШНИ ОД ДРУГИ?

**Наталија Поп Зариева, Крсте Илиев ..... 157**

# ОБУКИТЕ И СТРУЧНОТО УСОВРШУВАЊЕ НА АДМИНИСТРАЦИЈАТА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА ОСНОВА ЗА ЕФЕКТИВНА ЈАВНА АДМИНИСТРАЦИЈА

**Јадранка Денкова**

доцент на Правен факултет при Универзитет “ Гоце Делчев “ Штип  
[jadranka.denkova@ugd.edu.mk](mailto:jadranka.denkova@ugd.edu.mk)

**Ана Ордановска**

Факултет за ветеринарна медицина Скопје

**Бранка Денкова**

М-р, Агенција за обезбедување НИКОБ

## **Апстракт**

Обуката и едукацијата се процеси на прилагодување на вработените кон современите услови на работење. Обуката им овозможува на вработените стекнување на нови знаења и практични вештини потребни за работа, раководење, управување и организациско однесување според прифатените правила, регулативи, и стандарди. успешно да одговорат на барањата на работното место, промените на пазарот и потрошувачите. Континуираната едукацијата претставува основа за развој на вработените и напредување во кариерата, т.е за подготвување за вршење на идни работи.

Стручното оспособување и усовршување на административните работници се клучни за интеграцијата во Европската Унија (ЕУ), па поради тоа треба да се прифатат како стратешко прашање и да се интегрираат во процесите на планирање, следење и евалуација на државните органи. Неможеме да говориме за стратегија на една организација ако ја немаме стратегијата за обука на човечките ресурси, ако немаме анализа на капацитетите на човечките ресурси, а истовремено анализа на потребите од стручно усовршување.. Ако погледнеме во најновите законски измени во однос на обуките и стручните усовршување ќе видиме дека Законот се осврнува само на видовите на обуки, начинот на нивната реализација и плановите за обуки. Воведувањето е процес на интегрирање на новите вработени во организацијата со цел тие да станат ефикасни членови на организацијата. Во овој контекст Законот се осврнува на Годишната програма за генерички обуки која се изготвува во електронска форма и содржи каталог на

понудени генерички обуки. Покрај генеричките предвидени се и специјализирани обуки кои се вршат заради стручно усовршување на административните службеници во однос на посебните компетенции. Покрај ова, Законот предвидува и реализација на обуки преку електронски ситеми или во училища како брз и ефикасен начин на обука на административните службеници со користење на мали финансииски средства и минимални човечки капацитети. Новина во Законот се менторствата и испитот за стручно усовршување на административните работници. Оттука, ова истражувањето кое се осврнува на интервју со административни службеници во 21 државен орган над 30 испитаника и анализа на законските документи, за да се согледа пристапот на законодавецот и одговорните лица кон обуките во администрацијата како значајна алка во процесот на ефикасно менаџирање со човечките ресурси во администрацијата. Резултатите од истражувањето упатуваат на тоа дека постојат бројни примери на добра пракса од реализирани обуки во Република Македонија. Но сепак, од голем број на спроведените обуки произлегува заклучокот дека истите не се темелат на планска стратегија, туку се резултат на личните потреби на поединци и/или на надворешните донатори кои ги финансирале обуките. Политиката на државните органи е за воспоставување на систематскиот пристап при проценувањето на потребите од обука и нивното планирање во насока на зголемување на ефективноста на администрацијата во РМ. Освен определбата на Владата на РМ за анализата на потребите за обука во насока на системско поставување на потребите за обука, сеуште не постои системско поставување на процедурите и правилата околу програмите за обуката и нејзина координација согласно стратешките цели на државниот орган, одбирањето на лицата кои ќе бидат обучувани, процедурите после завршувањето на обуката, пренесувањето, складирањето и зачувувањето на знаењето. Со јасна процедури и критериуми за обука изразени на транспарентен начин ќе овозможи градење на ефективни административни работници кои имаат одговорен однос кон работата. За да може да се создаде ефективна државна служба, и да се постигнат целите на организацијата истата треба да е целосно посветена на развојот на сите вработени, врз фер и еднаква основа. Обуката треба да биде поврзана со општите и конкретните цели на државниот орган, да ги идентификува програмите и активностите за учење и развој за поединци, тимови и за целата организација

*Клучни зборови: процедури, обука, планирање, селекција, програми, администрација.*

## **ВОВЕД**

Кога зборуваме за обука на вработените, ние зборуваме не само за индивидуална обука, туку и за групна едукација која има за цел да се користи за развој на организацијата, како и на кадрите во спроведувањето на одредени развојни стратегии на организацијата. Една организација за да ја зачува својата позиција на пазарот и да ја зголеми конкурентната предност, мора да биде во состојба да создава нови знаења, а не само да се потпира на постоечките. Затоа, континуираната обука има важна улога во развојот на поединецот во организацијата како и на организациските перформанси.

Обуките<sup>1</sup> за вработените во организациите и нивниот континуан развој поттикнува креативност, иновативност и овозможува на организацијата нова форма која дозволува единственост и разновидност. За таа цел овој труд акцентот го става на обуките на човечките ресурси во јавниот сектор како многу значаен сегмент од системот на управувањето со човечките ресурси. Поради тоа не треба да се занемари фактот дека менаџирањето со човечките ресурси во јавниот сектор треба да се заснова врз правилата што ги наметнува науката за менаџмент без оглед што овој вид на институции се од државен карактер и вршат непроизводна дејност. Континуираната едукација претставува начин за стекнување на нови знаења за вработените во организацијата релевантни за дејноста и целите на организацијата. Таа влијае над подобрување на содржината и методите на работа, лидерството и менаџментот. Едукацијата е основа за развој на вработените и напредување во кариерата, т.е за подготвување за вршење на идни работи.

Водејќи се од потребата за создавање на ефикасна држава, се јавува потреба да се испитаат сите сегменти на менаџирање со јавната администрација во државниот и јавниот сектор да се види како влијаат на имиџот на државата. Оттука, се наметнува како неодминлива потреба да се анализира нормативниот и организацискиот пристап кон обуките<sup>2</sup> и стручното усовршување на јавната

---

<sup>1</sup> **Обуката** претставува можност за стекнување на нови знаења и практични вештини потребни за работа, раководење, управување и организациско однесување според прифатените правила, регулативи, и стандарди. Според тоа, може да се заклучи дека тоа е процес на стекнување на сопствени искуства или користење (усвојување) на туѓи. Резултатот на процесот на обука е насочен кон ефикасно спроведување на стекнатото знаење и искуство во идното работење.

<sup>2</sup>Обуките за вработените во организациите и нивниот континуан развој ја поттикнуваат креативноста, иновативноста и овозможуваат на организацијата нова форма која дозволува единственост и разновидност. Повеќето организации инвестираат 3 до 5 проценти од нивниот приход за обука/едукација на своите

администрација во Република Македонија. Ако ги анализираме придобивките од обуките како составен дел на промените што се случуваат во организацијата, пристапот кон обуките во државниот сектор треба да се издигне на високо рамниште. Притоа, реформите во организирањето и управувањето на администрацијата во Република Македонија наложија промени во пристапот кон обуките и стручното усовршување на администрацијата. Така што, за подигнување на работната успешност во државната организација се јавува потреба од обучени кадри, како и нови средства за работа кои ќе им помогнат за ефикасно остварување на своите работни должности.

## МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Водејќи се од тоа дека едукацијата на вработените во организацијата е насочена кон остварување на стратешките цели на организацијата, односно кон вработените кои како експерти, секој од својот домен на работни задачи, треба да бидат обучени за извршување на тие работни задачи, се наметнува потребата од сериозен пристап кон обуките и континуираното образование и стручно усовршување на администрацијата во Република Македонија. Токму поради тоа не треба да се занемари и значењето на административните кадри и на истите треба да им бидат овозможени сите услови за да се стекнат со потребните знаења и едукација за да можат да одговорат на поставените работни цели. Не треба да се знамари и ставот дека добро обучените кадри развиваат и добри навики за работа, а тоа се одразува на мотивацијата и континуиран интерес за дополнително учење, како и развој на позитивен став кон работата на сите вработени. Оттука, предметот на овој труд е да се испита, дали во државната служба во Република Македонија се создадени сите законски и организациски услови за континуирана обука и стручно усовршување. Притоа, трудот се осврнува кон анализа на законските документи кои се однесуваат на обуките и стручниот развој на административните службеници. Покрај тоа, во трудот е направена квалитативна анализа на длабинско интервју кое е спроведено над повеќе од 20 испитаника од државниот сектор со различни категории на звања. Трудот се осврнува и на подзаконските акти кои се однесуваат на обуките и стручното усовршување. За

---

вработени. Тие организации кои сакаат да останат во чекор со времето-промените треба да го прифатат моделот на постојана и континуирана едукација. Овој факт е познат по повеќе од два века. Денис Дидро (1713-1784), француски филозоф, го напишал следново: „Едукацијата не треба да биде завршена кога поединецот ќе го напушти училиштето, туку треба да ги опфати сите периоди на животот ... да обезбедина луѓето во кој било момент во нивниот живот можност да ги одржуваат своето знаење или да добијат нови знаења.“

да добиеме една целина на состојбата во трудот се анализираат и се даваат одговори на сите прашања што се поврзани со целта на овој труд, а тоа е согледување на значењето на обуките, процедурите за обука, плановите за обука, како и пристапот на менаџментот и вработените кон обуките, примената и практикувањето во државната служба во Република Македонија. Периодот на транзиција и воведување на демократскиот систем на владеење, а со тоа и воведувањето на капиталистичкиот систем на сопственички односи ја наметнува и потребата од нов пристап на управување со човечките ресурси, а со тоа и нов пристап кон обуките и стручното усовршување и унапредување на знаењето на вработените во државната и јавната служба. Капацитетите на човечкиот потенцијал во една организација го даваат и крајниот резултат односно постигнувањата на организацијата, нејзиниот успех, ефективноста и ефикасноста. За таа цел посебно треба да се внимава на стручноста, компетентноста, односно обученоста на кадарот во организацијата. Неможеме да говориме за стратегија на една организација ако ја немаме стратегијата за обука на човечките ресурси, ако немаме анализа на капацитетите на човечките ресурси, а истовремено анализа на потребите од стручно усовршување. Преку ваквата анализа треба да се согледаат постојните капацитети на вработените, дали соодветствуваат на организациската структура и стратешките цели кон кои се движи организацијата. За таа цел неопходно е сите вработени да бидат запознаени со целите на организацијата и со процедурите околу реализацијата на обуката, пренесувањето на знаењето на другите вработени, евидентирање и складирање на информациите кои се однесуваат за секој работник во доменот на обуката.

Во контекст на светските трендови од аспект на управувањето со човечките ресурси, како и стратешките начела за професионална, ефикасна, одговорна, политички неутрална и сервисно ориентирана државна служба, како и за правилен пристап кон унапредувањето и усовршувањето на кадрите во државната служба се јавува како потреба квалитетна и целосна екипираност на одделенијата за човечки ресурси во органите на државната во РМ. Во овој контекст значајно е да се спомене и податокот дека над 50% од органите на државната служба, државните службеници во одделенијата за човечки ресурси не посетувале обуки. Од таа причина резултатите од овој труд ќе ја прикажат моментната состојба во однос на третирањето на обуките на човечките ресурси, а исто така ќе направам обид да даде научен придонес и одговор на некои прашања во доменот на обуките на човечките ресурси.

Кога зборуваме за обука на вработените, ние зборуваме не само за индивидуална обука, туку и за групна едукација која има за цел да се користи за развој на организацијата, како и на кадрите во спроведувањето на одредени развојни стратегии на организацијата.

Една организација за да ја зачува својата позиција на пазарот и да ја зголеми конкурентната предност, мора да биде во состојба да создава нови

знаења, а не само да се потпира на постоечките. Затоа, континуираната обука има важна улога во развојот на поединецот во организацијата како и на организациските перформанси.

Обуката и едукацијата се процеси на прилагодување на вработените кон современите услови на работење. *Обуката* претставува процес кој им овозможува на вработените успешно да одговорат на барањата на работното место, промените на пазарот и потрошувачите. Таа се вбројува во една од основните функции на менаџментот со човечките ресурси.<sup>3</sup>

## **ОБУКА НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО ЈАВНАТА АДМИНИСТРАЦИЈА**

Воведната обука е процес кој им овозможува на новите вработени да се запознаат со функционирањето на организацијата и со нивните задачи, и да се прилагодат на новата позиција и организациска средина. Преку воведната обука новите вработени треба да се запознаат со визијата, мисијата, вредностите, целите и политиките на организацијата, структурата на организацијата, стандардите, процедурите и правилата на работа, работните обврски и одговорности. Административниот службеник има право и обврска, во текот на годината стручно да се усовршува врз основа на индивидуалниот план за стручно усовршување, како и должност да го пренесе стекнатото знаење на другите административни службеници.

Согласно во Законите во државната служба на РМ се предвидени како задолжителни генеричките обуки<sup>4</sup> кои се предвидени со програмите за обука, кои како задолжителна обврска се наметнаа на сите државни органи. Генеричките обуки се спроведуваат во сите државни органи, а истите се задолжителни и се спроведуваат од страна на Министерството за информатичко општество и администрација или пак во државните органи. Министерството подготвува годишна програма на генерички обуки за административни службеници која министерот ја донесува најдоцна до 1-јули во тековната година, за наредната. Врз основа на програмата, секретарот, односно раководното лице на институцијата во која не се назначува секретар е должно, за секој административен службеник во институцијата да избере најмалку пет генерички обуки годишно и истите да ги внесе во неговиот индивидуален план за стручно усовршување.

---

<sup>3</sup>Стандарди за менаџмент со човечки ресурси, Министерство за информатичко општество и администрација Скопје 2014.

<sup>4</sup>Закон за административни службеници (Службен весник на РМ 27/2014) Член 55 став 1.



Ваквите обуки најчесто се сметаат како воведни обуки и истите им помагаат на вработените, најчесто тие што за прв пат стапуваат во државната служба да се запознаат со основните работи поврзани со организациската и структурната поставеност на институцијата, како и со правата и обврските од работен однос кои произлегуваат од административните закони. Покрај генеричките како задолжителни се и специјализираните обуки кои произлегуваат од спецификата на работното место. Со најновите измени на Законите за административните службеници се предвидени таканаречени обуки во училиница или преку електронски систем.<sup>5</sup> Ваквите обуки треба да имаат јасна цел, назив, тема и наставна програма. Истите треба да имаат и јасна целна група да се знае за која категорија на работници се однесуваат. Електронскиот систем за управување со обуки е веб базирана платформа која содржи модули и функционалности што овозможуваат преземање на сите чекори за подготвување и спроведување на обука за административни службеници со користење на електронски средства. Системот за микроучење е технолошки напреден вид на електронско учење, кој е дел од електронскиот систем за управување со обуки и се користи од административниот службеник од персонален компјутер на работно место или паметен телефон како основна алатка за учење или дополнителна алатка за учење комплементарна на обуката во училиница. времетраењето на обуката е пократко од една недела и вредноста на обуката е помала од износот на три нето плати исплатена во претходниот месец на административниот службеникот кој е упатен на обука.

Новина во Законот за административни службеници е годишната програма за административно управување<sup>6</sup> во која се содржани темите за обука, начинот за реализација на обуката, носителот и целната група на обуката. Во планот е содржана и финансиската конструкција на потребните средства за реализација на обуката, временска рамка и место на одржување. Во нормативните акти се наведени и темите кои треба да бидат обработувани на обуките. Врз основа на програмата, секретарот, односно раководното лице на институцијата во која не се назначува секретар е должно, за секој административен службеник во институцијата на работно место на ниво В1, да предвиди обука за административно управување и истата да ја внесе во неговиот индивидуален план за стручно усовршување.

Планот за стручно усовршување е дел од системот за управувањето со учинокот на административниот службеник. Во планот за стручно усовршување на административниот службеник можат да бидат предвидени обуки и менторство.

---

<sup>5</sup>Закон за административни службеници (Службен весник на РМ 27/2014) Член 55 став 7.

<sup>6</sup>Закон за административни службеници (Службен весник на РМ 27/2014) Член 57.

Институцијата која ја спроведува обуката, по завршената обука, на административниот службеник му издава потврда за успешно реализирана обука.

Испитот за административно управување е стручен испит и истиот, согласно закон, е посебен услов за унапредување на административен службеник на работно место од категоријата Б односно раководните работници. Испитот за административно управување може да го полага најмногу три пати годишно секој кандидат за пополнување на работно место од категоријата Б кој посетувал обука за административно управување.

Менторство е метод на пренесување на знаења и вештини помеѓу административните службеници, и истото може да биде советодавно или практично.

Советодавното менторство е пренесување на знаења и вештини преку конкретни совети на менторот, и се врши заради развој на општите компетенции на вработениот. Практичното менторство се остварува преку набљудување на работата на менторираниот административен службеник, постојани консултации и преку практична работа, и се врши заради развој на посебните компетенции на вработениот.

Ментор може да биде секој административен службеник кој е распореден на работно место на повисоко ниво од административниот службеник кој е менториран и кој завршил обука за ментор. Министерството води Што се очекува од обучуваното/менторираното лице: посветено да учествува во процесот; да ги заврши сите задачи активности што се договорени со менторот во дадениот временски рок; во разумен период пред одржување на менторскиот состанок да го извести менторот ако не може да учествува на обуката или на менторскиот состанок, или ако не ја завршил работата што му била претходно дадена; навреме да доаѓа на состаноците и да не дозволи времето на менторот да е залудно потрошено поради неговото преземање активности; да биде подготвен отворено да дискутира за проблеми поврзани со работата и за други проблеми што влијаат врз неговата работа; да се интересира и да дискутира за работата; да ги истакне своите потреби и интереси.

## **АНАЛИЗА НА СОСТОЈБИТЕ ВО ОДНОС НА ОБУКИТЕ ВО ДРЖАВНАТА СЛУЖБА ВО РМ**

Во однос на обуките, процедурите за обуките на државните службеници, во земјата и странство, критериумите за определувањето на видовите на обуки и номинацијата на учесниците на обуките, фидбекот после завршувањето на обуката, евиденцијата и искористеноста на обучениот кадар, резултатот е дека државните органи освен изработувањето на програмата за обука, како обврска наметната од Министерството за информатичко општество

и администрација, други пишани процедури и критериуми во врска со обуките на државните службеници немаат.

Од одговорите на сите интервјуирани поврзани со обуките, може да се оцени дека само во 7 државни органи има малку посериозен пристап кон обуките како составен дел за јакнење на капацитетите на државните службеници, а тоа значи запазуваат формална процедура при номинирањето на лицата за обука, запазуваат одредни критериуми при нивното номинирање, водат евиденција за луѓето кои одат на обуки, а оние кои ја посетиле обуката имаат обврска да достават извештаи до надлежното лице во органот. Но сепак ова не се заснова на пишана процедура или препорака од некој подзаконски акт или од Законот за административни службеници.<sup>7</sup> Во три институции се практикува презентација пред вработените за пренесување на искуства и знаење од посетената обука. Складирање на материјали после реализацијата на обуката се врши само во две институции.

Што се однесува за номинирањето на лица за обучување, стручно усовршување или школување во странство нема критериуми, насоки и упатства

---

<sup>7</sup> Од исказот на еден интервјуиран го дознавам следното:” На почетокот на годината изготвуваме календар за обуки и го доставуваме до сите кои се вклучени во програмата. Исто така доставуваме и план за обуки до Министерството за информатичко општество и администрација согласно Законот за административни службеници. Правиме после секоја обука евалуација добиваме фидбек од учесниците имаме одделение кое што се бави со евалуација на обука, прави корекција на содржини теми, намалување, продолжување и го гледа фидбекот и од професорите и врз основа на тоа правиме анализа што се корисит за подготовка на новата програма за обука на органот. Секој вработен што ќе помине обука има обврска преку прашалник да достави информација до нас и ние тој прашалник го доставуваме во базата на податоци во персоналните досиеја на вработените кои се чуваат во секторот за кадровски менаџмент”. Во овој контекст друг интервјуиран истакна:” За обуките имаме постапка што почнува од пополнување на образец за обуки, кој што најчесто го доставува раководителот на секторот до директорот. Директорот може да се согласи и може да не се согласи, може да побара и друг предлог. Во голема мера се почитуваат предлозите од раководителите на секторите, од друг аспект многу е важна и финансиската покриеност, за тоа дава параф и раководителот на финансии од каде има пари за таа активност. Друг критериум е доколку се учествува на семинари, форум или слично учесниците мора да имаат труд, мора да се слушне и нашето искуство, познавањето на англискиот јазик е предуслов и јасно претставување на состаноците. Секој што оди, како фидбек има обврска да подготви извештај. Тој извештај исто така е со наш стандарден образец, доколку е од некој проект го приложува темплејтот од проектот, како извештај за обуката. За секое учество на обука во одделението за европска интеграција се доставува материјалот во електронска форма. Сеуште податоците од извештаите не се слеваат во една база на податоци. Обврските што произлегуваат од обуките ги ставаме во календар на реализација и ја следиме таа реализација на обврски”.

во ниеден државен орган. Номинациите за обуки се нетранспарентни<sup>8</sup>. Во сите институции за тоа одлучуваат одговорните лица, без претходна анализа и проверка дали тие лица имаат потреба од обуката дали посетиле иста или слична обука, не се поднесува апликација за потребата од обуката, која е целта на обуката, значи немаат еднаков пристап сите вработени да го остварат своето право да се пријават и на транспарентен начин преку пишана процедура со определени критериуми да се изврши изборот за најсоодветниот што треба да ја реализира обуката.<sup>9</sup> Како недостаток испитаниците го истакнаа и фактот што нема континуитет и следење на програмата за обуки во органот, не се постапува по истата, а сето тоа се должи на недисциплина на првите луѓе во органот.<sup>10</sup>

Ваквиот однос кон обуките дава наод дека сеуште државните органи немаат однос кон обуките како нешто што е многу важно за еден орган и дека сеуште одењето на обука се разбира како прошетка. Во врска со ова потребно е да се дадат и построги насоки во законите, во сите чекори на реализација на истата и тоа од фазата на одбирањето на лицата кои што треба да посетуваат обука, фидбекот после реализацијата на обуката, претставувањето на институцијата, пренесувањето на знаењето, искористеноста на обучениот кадар и евиденцијата на обуките. Обуката треба да ги следи човечките капацитети во органот, наспроти стратегиите и структурната поставеност на истиот, да биде ефективен и ефикасен во рамките на остварувањето на својата улога. Со јасна

---

<sup>8</sup>Еден интревјуиран вели:” поканата за обука најчесто завршува во кабинетот на министерот и одредени луѓе се праќаат на обука без никакви критериуми и процедура, дали воопшто соодветствуваат за таа обука”. Обуките се реализираат нетранспарентно, по враќањето на луѓето дознаваме дека биле на некакви обуки.

<sup>9</sup>Во овој контекст еден од интревјуираните вели:” Нема критериуми и процедури при реализирањето и одбирањето на лицата што треба да одат на обука за да може да се пратат прави луѓе што треба да присуствуваат на тие обуки. Но мислам дека треба да помине време тоа така да се воспостави поради причината што вработените во државните органи се уште гладни за обуки досега имавме донаторски средства, ова е прва година што се планираат средства во буџетот на институциите на програмата K2 но со ребалансот на буџетите овие средства се одземаат и се помалку остануваат средства за обука на вработените”.

<sup>10</sup> Во овој контекст друг интревјуиран истакна:” Ние правиме програма за обуки онаа што е пропишана во Законот за административни службеници, меѓутоа истата не се следи. Обуките се остваруваат на следниот начин, Министерот и државниот секретар кога ќе добијат покана за обука не ја доставуваат во секторот за човечки ресурси да се провери дали некој бил на една иста обука, туку тие го пишуваат името на човекот што треба да оди на обука и дури не ни знаеме дека некој бил на обука. Потоа не ни го доставуваат образецот што секој треба да го пополни после завршувањето на обуката. При тоа се соочуваме со проблеми сами ги бараме информациите, пребаруваме по извештаите за оценување да можеме да изготвиме извештај до Министерството за информатичко општество и администрација, за реализираните обуки во органот”.

процедури и критериуми за обука, изразени на транспарентен начин, ќе овозможи градење на ефективни државни службеници со одговорен однос кон работата. Ваквиот однос кон категоријата обуки, како важен елемент за дополнување на острученоста на кадарот на државната администрација, остава простор за неодговорен однос кон работата, се губи мотивацијата кај другите вработени, а сето тоа создава организациска клима на незадоволство.

## **ЗАКЛУЧОЦИ И ПРЕПОРАКИ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО**

Одговорните лица во државните органи непрофесионално пристапуваат кон обуките и тренинзите во државната служба. Ова се должи на непостоењето на пишани процедури и правила за обуките во државните органи или пак јасни показатели и насоки од Законот за државни службеници. Нема критериуми според кои ќе се одбираат луѓето што треба да реализираат обука, како и кои постапки и чекори треба да се поминат за да се реализира една обука. Нема транспарентност за начинот на номинација на потенцијалните лица што треба да реализираат обука. Ова особено е истакнато кај обуките се што треба да се реализираат надвор од РМ во странство. Кај овој вид на обуки, номинациите ги прави одговорното лице во органот во непосреден контакт со номинираното лице, во голем дел се прескокнуваат и неговите препоставени, а номинацијата не се заснова на никаква процедура или пак на некои соодветни критериуми. Особено е значајно да се истакне дека не се регулирани и чекорите и постапките за евиденција и следење на обучениот кадар. Не се забележани процедури за начинот и обврската за пренесувањето на знаењето од страна на обучените на другите вработени. Постојат нејаснотии околу складирањето и чувањето на стручниот материјал што произлегло од реализацијата на соодветната обука. Посебно е значајно да се истакне дека во државните органи не се води евиденција за лицата што ја поминале обуката, а тоа треба да биде составен дел од досиејата на вработените. Токму ваквата евиденција ќе му помогне на одговорното лице и на одговорните за човечки ресурси да може да согледаат како се развивал работникот, какви се неговите капацитети, а при номинацијата на лицето ќе може да се провери дали работникот посетувал обука од ист вид. Сето ова ја налага потребата во законските и подзаконските акти да се воведат задолжителни одредби кои ќе имаат обврзувачки карактер во воспоставување на транспарентни критериуми според кои ќе се одбираат луѓето што ќе бидат определени да посетат обука. Исто така, неопходни се јасни процедури околу сите чекори при реализацијата на обуките. Така што задолжително е поставување на критериуми според кои ќе бидат одбирани лицата за конкретната обука. Покрај тоа се јавува и неопходност од прецизирање на обврските што ги има вработениот откако ќе заврши со обуката, на кој начин ќе го пренесе стекнатото знаење и на крајот како ќе се

евидентираат и складираат дипломите, книгите и другите матријали што произлегле од таа обука. Неопходно потребно е во секој државен орган да се воведат систем на евиденција и следење на обучениот кадар, како и процедура за пренесувањето на знаењето на другите вработени преку презентации на вработените и депонирање на стручниот матријал добиен при реализацијата на обуката. Со континуирана и комплетна евиденција за поминатите обуки во досиејата на вработените јасно ќе може да се види како се развивал работникот, какви се неговите капацитети, а при номинацијата на лицето органот ќе има база на податоци за неговиот развоен пат и видот на обуките што ги има посетено. Доколку правилата околу обуките се постават на овој начин ќе се избегнат злоупотребите од видот едно лице да посетува иста обука неколку пати, за сметка на лица кои што воопшто не поминале никаква обука, или пак посетување на обука од лица што со својата стручност не одговараат за таков вид на обука. Со јасна процедури и критериуми за обука изразени на транспарентен начин ќе овозможи градење на ефективни државни службеници со одговорен однос кон работата. За да може да се создаде ефективна државна служба, и да се постигнат целите на организацијата истата треба да е целосно посветена на развојот на сите вработени, врз фер и еднаква основа. Обуката треба да биде поврзана со општите и конкретните цели на државниот орган, да ги идентификува програмите и активностите за учење и развој за поединци, тимови и за целата организација. Организацијата треба да обезбеди обука за општо запознавање за сите нови вработени за да им помогне да разберат како нивните работни места се поврзани со улогата и целите на институцијата, како и за да обезбеди нивно разбирање на обврските на работното место. Вработените треба постојано да се охрабруваат да ги идентификуваат можностите за обука и развој за да се подобрат стандардите на извршување на задачите и за да се сочува нивната флексибилност и потенцијал. Потребите од обука треба да се идентификуваат и да се распоредуваат според приоритет, во зависност од барањата на секое работно место и секој вработен, заедно со целите на институцијата и секторот или работниот тим на кој му припаѓа поединецот. Вработените треба континуирано да присуствуваат на обуките како и да известуваат за ефективноста на активностите поврзани со обуката, да го сподели знаењето со другите вработени кога тоа е соодветно, и новите вештини и знаење што ги здобил/а преку обуката и развојните активности да ги примени во практика на работното место. По завршување на каква било обука или развојна активност, вработените треба да го евидентираат своето присуство во своето досие за обука, како и да пополнат формулар за евалуација на обуката. Евалуацијата ќе се користи за да се процени ефективноста на различни типови на активности и различни испорачувачи. Кога повеќе од една личност во органот на државна служба или од организационата единица се пријавиле за обука, тогаш изборот ќе се базира преку определена процедура за селекција што ќе овозможи партиципација на

сите вработени освен ако програмата не била специфично дизајнирана за одредена група на вработени. Со јасен систем на воспоставени процедури за обуки правилно ќе се искористат капацитетите на државните службеници во случаи на прераспоредување, зголемување или намалување на организационите единици на државните органи. Обуката треба да ги следи човечките капацитети во органот, наспроти стратегиите и структурната поставеност на истиот да биде ефективен и ефикасен во рамките на остварувањето на својата улога.

### ЛИТЕРАТУРА

- Печијарески, Љ., *Избрани проблеми од менаџмент и развој човечки ресурси*, Економски факултет - Прилеп, 2007 година.
- Матис, Л. Роберт, Џексон Џ. Џон, *Управување со човечки ресурси*, Превод на дванаесетото издание.
- Gareth R. Jones, Jenifer M. George, *Современ менаџмент*, Проект на Влада на РМ за прведување на 500 научни и стручни книги и учебници, Скопје 2008.
- Vidi J. Ziller, *Administrations comparees: less systemes politico-administratifs de l'Europe des Douze*, Montchrestien, Paris, 1993. Vidi, takoder, J. Schwarze, *Europaisches Verwaltungsrecht*, Nomos, Baden-Baden, 1988.
- Администрацијата во огледалото на европската рамка за процена, Билјана Стојановска, Кристина Цуцуловска, Институт за европска политика, Скопје, 2012.
- Закон за административни службеници (Службен весник на РМ 27/2014, 199/2014)
- Закон за вработените во јавниот сектор ("Службен весник на РМ" 27/2014, 199/2014)
- Danielle Bossaert & Christoph Demmke, *Main Challenges in the Field of Ethics and Integrity in the EU Member States*, 2005.
- Кодекс за административни службеници, ("Службен весник на РМ" 183/2014).
- Правилник за содржината и формата на годишната програма за обука на административно управување, ("Службен весник на РМ" 11/205).
- Еуген Пусич, *Наука о управи* (1993), Школска књига Загреб.
- Сотир Костов (2005) *Нов јавен менаџмент*, Центар за квалитет.
- Danielle Bossaert, Christoph Demmke, Koen Nomden, Robert Polet (2002) *Civil services in the Europe of Fifteen - Trends and New development*, Европски институт за јавна администрација;

Menzel, D.C.” Teaching Ethics and values in Public Administration: are we making a difference.

Закон за организација и работа на органите на државната управа (“Службен весник на РМ” бр. 58/00 и 44/02).

Законот за Владата на РМ (“Службен весник на РМ” бр. 59/00 и 12/03).

Public Administration Review, May/June 1997, vol. 57, No.3.

S.C. Gilman, Public Service Ethics: a Global Dialogue”. Public Administration Review, November/december 1996, vol. 56, No 6.

Dramer, K.”Moral reasoning in the Public Service”.

EU Phare, proekt za reforma na javnata administracija vo Republika Makedonija, tematski dokumenti.

I. Mayer, T. Richard, Organazation theory for public administration, Little & Brown Company, Boston 1986.

Breyer Stewart, Sunstein Richard B. Stewart, Cass R. Sunstein, Administrative Law Regulatory Policy, Asjen Law Business, United State 2006.

Jay M Shafritz, Albert C. Hyde, Sandra J. Parkes, Classics of Public Administration, Wadsworth, United State 2003.