

UDK 37

ISSN 2545 - 4439  
ISSN 1857 - 923X

# INTERNATIONAL JOURNAL

Institute of Knowledge Management

# KNOWLEDGE



**Scientific Papers**

**SOCIAL SCIENCES**

**Vol. 30. 6.**

**KIJ**

**Vol. 30**

**No. 6**

**pp. 1353 - 1804**

**Skopje 2019**

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



KNOWLEDGE – International Journal  
Vol.30.6  
March, 2019

---

**KNOWLEDGE**



***INTERNATIONAL JOURNAL***

***SCIENTIFIC PAPERS***  
***VOL.30.6***

*Promoted in Vrnjacka Banja, Serbia*  
*March, 2019*



KNOWLEDGE – International Journal

Vol.30.6

March, 2019

---

**INSTITUTE OF KNOWLEDGE MANAGEMENT  
SKOPJE**



# **KNOWLEDGE**

**International Journal Scientific papers Vol. 30.6**

## **ADVISORY BOARD**

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

**Print:** GRAFOPROM – Bitola

**Editor:** IKM – Skopje

**Editor in chief**

Robert Dimitrovski, PhD

**KNOWLEDGE - International Journal Scientific Papers Vol. 30.6**

**ISSN 1857-923X (for e-version)**

**ISSN 2545 – 4439 (for printed version)**



---

**INTERNATIONAL EDITORIAL BOARD**

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

**Vice presidents:**

Prof. Robert Dimitrovski PhD, Institute of Knowledge Management, Skopje (Macedonia)

Prof. Sinisa Zaric, PhD, Faculty of Economics, University of Belgrade, Belgrade (Serbia)

Prof. Venelin Terziev PhD, University of Rousse, Rousse (Bulgaria)

Prof. Mersad Mujevic PhD, Public Procurement Administration of Montenegro (Montenegro)

Prof. Tihomir Domazet PhD, President of the Croatian Institute for Finance and Accounting, Zagreb (Croatia)

**Members:**

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

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



- 
- Prof. Ljubomir Kekenovski PhD, Faculty of Economics, UKIM, Skopje (Macedonia)
  - Prof. Ljupce Kocovski PhD, Faculty of Biotechnical sciences, Bitola (Macedonia)
  - Prof. Marusya Lyubcheva PhD, University “Prof. Asen Zlatarov”, Member of the European Parliament, Burgas (Bulgaria)
  - Prof. Maria Kavdanska PhD, Faculty of Pedagogy, South-West University Neofit Rilski, Blagoevgrad (Bulgaria)
  - Prof. Maja Lubenova Cholakova PhD, Faculty of Public Health and Sport, SWU Neofit Rilski, Blagoevgrad (Bulgaria)
  - Prof. Mirjana Borota-Popovska, PhD, Centre for Management and Human Resource Development, Institute for Sociological, Political and Juridical Research, Skopje (Macedonia)
  - Prof. Mihail Garevski, PhD, Institute of Earthquake Engineering and Engineering Seismology, Skopje (Macedonia)
  - Prof. Misho Hristovski PhD, Faculty of Veterinary Medicine, Ss. Cyril and Methodius University, Skopje (Macedonia)
  - Prof. Mitko Kotochevski, PhD, Faculty of Philosophy, UKIM, Skopje (Macedonia)
  - Prof. Milan Radosavljevic PhD, Dean, Faculty of strategic and operational management, Union University, Belgrade (Serbia)
  - Prof. Marija Topuzovska-Latkovikj, PhD, Centre for Management and Human Resource Development, Institute for Sociological, Political and Juridical Research, Skopje (Macedonia)
  - Prof. Marija Knezevic PhD, Academic, Banja Luka, (Bosnia and Herzegovina)
  - Prof. Margarita Bogdanova PhD, D.A.Tsenov Academy of Economics, Svishtov (Bulgaria)
  - Prof. Mahmut Chelik PhD, Faculty of Philology, University “Goce Delchev”, Shtip (Macedonia)
  - Prof. Marija Mandaric PhD, Faculty of Hotel Management and Tourism, University of Kragujevac, Vrnjacka Banja (Serbia)
  - Prof. Marina Simin PhD, College of professional studies in Management and Business Communication, Sremski Karlovci (Serbia)
  - Prof. Miladin Kalinic, College of professional studies in Management and Business Communication, Sremski Karlovci (Serbia)
  - Prof. Mitre Stojanovski PhD, Faculty of Biotechnical sciences, Bitola (Macedonia)
  - Prof. Miodrag Smelcerovic PhD, High Technological and Artistic Vocational School, Leskovac (Serbia)
  - Prof. Nadka Kostadinova, Faculty of Economics, Trakia University, Stara Zagora (Bulgaria)
  - Prof. Natalija Kirejenko PhD, Faculty For economic and Business, Institute of Entrepreneurial Activity, Minsk (Belarus)
  - Prof. Nenad Taneski PhD, Military Academy “Mihailo Apostolski”, Skopje (Macedonia)
  - Prof. Nevenka Tatkovic PhD, Juraj Dobrila University of Pula, Pula (Croatia)
  - Prof. Nedžad Korajlic PhD, Dean, Faculty of criminal justice and security, University of Sarajevo (Bosnia and Herzegovina)
  - Prof. Nikolay Georgiev PhD, “Todor Kableshev” University of Transport, Sofia (Bulgaria)
  - Prof. Nikolina Ognenska PhD, Faculty of Music, SEU - Blagoevgrad (Bulgaria)
  - Prof. Nishad M. Navaz PhD, Kingdom University (India)
  - Prof. Oliver Iliev PhD, Faculty of Communication and IT, FON University, Skopje (Macedonia)
  - Prof. Oliver Dimitrijevic PhD, High medicine school for professional studies “Hipokrat”, Bujanovac (Serbia)
  - Prof. Paul Sergius Koku, PhD, Florida State University, Florida (USA)
  - Prof. Primoz Dolenc, PhD, Faculty of Management, Primorska University, Koper (Slovenia)

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

**REVIEW PROCEDURE AND REVIEW BOARD**

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

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



---

**Contents**

PROTECTION OF HUMAN RIGHTS IN CASES OF POLICE POWERS EXCEED IN THE REPUBLIC OF NORTH MACEDONIA .....	1371
Temelko Risteski .....	1371
Georgi Tonovski .....	1371
Vesna Sijic .....	1371
A BRIEF REVIEW OF THE CASE LAW ON THE RIGHT “TO BE FORGOTTEN” .....	1377
Liuba Tzakova .....	1377
BULGARIA’S GEOPOLITICAL EXPOSURE TO A CHANGED SECURITY ENVIRONMENT: THE STRENGTHS AND VULNERABILITIES OF A DIFFERENT “BORDER COUNTRY” .....	1385
Vesselina Stoytcheva .....	1385
HIERARCHY AND SUBORDINATION IN THE PUBLIC ADMINISTRATION - SYNONYMES, DICHOTOMOUS CATEGORIES OR PREDESTINED TWO SIDES OF THE SAME MEDAL? .....	1393
Dejan Vitanski .....	1393
THE CONTROVERSY AROUND THE CURRENT SERBIAN BORDERS: A REAL CHALLENGE IN THE COUNTRY’S WAY TO EUROPEAN UNION MEMBERSHIP .....	1401
Natalia Bekiarova .....	1401
SECONDARY VICTIMIZATION OF PEOPLE WITH MENTAL DISEASES AND INVALID PERSONS .....	1411
Azra Adžajlić-Dedović .....	1411
Muhamed Budimlić .....	1411
Edita Hasković .....	1411
LACK OF SUCCESSION IN MACEDONIAN LEGAL SYSTEM .....	1421
Laze Jakimoski .....	1421
Slavica Dimoska .....	1421
CONSEQUENCES OF THE MIGRANT CRISIS .....	1427
Hatidza Berisha .....	1427
Milenko Dzeletovic .....	1427
Vladimir Tomasevic .....	1427
IRANIAN INVOLVEMENT IN THE SYRIAN CONFLICT .....	1437
Vasil Stankov .....	1437
MILITARY ACTIVITIES OF BULGARIAN AND SERBIAN ARMY DURING THE FIRST WORLD WAR IN 1915 .....	1441
Oliver Cackov .....	1441
RESEARCH ENERGY STATUS OF THE MILITARY PERSONEL IN FIELD SETTING .....	1447
Venelin Terziev .....	1447
Krasimir Koynakov .....	1447
COMPARATIVE ANALYSIS OF THE PHYSICAL FITNESS OF THE CANDIDATES ENROLLING IN THE MILITARY ACADEMY .....	1453
Sasho Danevski .....	1453
Vlatko Nedelkovski .....	1453
THE SYSTEMS APPROACH TO TRAINING IN THE MILITARY EDUCATIONAL SYSTEM – AGGREGATION OF INTEGRATION PROCESSES .....	1457
Daniel Berchev .....	1457
Milko Stefanov .....	1457
THE RUSSIAN BLACK SEA FLEET AND ITS CONTEMPORARY SKILLS .....	1463
Atanaska Popova .....	1463

THE INFLUENCE OF SOCIAL CHANGES IN THE POLICE ORGANIZATION DEVELOPMENT AND THE FUNCTION OF THE POLICE IN SOCIETY .....	1471
Irfan Muharemi.....	1471
CRIMINAL OFFENSES AGAINST OFFICIAL DUTY, WITH SPECIAL ANALYSIS OF THE CRIMINAL OFFENSE, ABUSE OF OFFICIAL POSITION AND AUTHORIZATION, ACCORDING TO CRIMINAL LEGISLATION AND PRACTICE .....	1479
Tose Panov .....	1479
THE SECURITY AND INFLUENCE OF AMERICAN DIPLOMACY IN THE BALKANS.....	1487
Alban Kadriu .....	1487
APPLICATION OF THE LAW AND PREVENTION OF ECONOMIC CRIME IN KOSOVO .....	1491
Arsim Dragaj .....	1491
Alban Maliqi.....	1491
FUNCTIONING OF THE MENTAL DEFENSES IN THE CONDUCT OF THE INTERROGATION WITHIN THE CRIMINAL PROCESS .....	1497
Hristo Ivanov Popnikolov.....	1497
THE EU ESDP MISSIONS IN THE WESTERN BALKANS .....	1503
Shpendim Oxha .....	1503
Dashmir Nasufi.....	1503
WHAT HAPPENED THAT LEAD TO THE WAR IN KOSOVO .....	1511
Plamen Bogdanov.....	1511
POSSIBLE SENSITIVE VICTIMS - WITNESSES .....	1517
Azra Adžajlić-Dedović .....	1517
Haris Halilović.....	1517
Samir Rizvo .....	1517
THE PLACE AND ROLE OF HEALTH INSTITUTIONS IN THE SECURITY SYSTEM OF THE CRITICAL INFRASTRUCTURE.....	1525
Maja Milenkovic.....	1525
Dejan Milutinovic.....	1525
THE SPECIFICITY OF THE PHARMACEUTICAL MARKET AS AN ELEMENT OF SOCIAL SECURITY .....	1537
Sevdalina Dimitrova .....	1537
Petar Tishkov .....	1537
PERTINENT USE OF DIASPORA REMMITANCE –VITIA CASE .....	1545
Lirie Aliu .....	1545
Gjylten Ademi .....	1545
THE NECESSITY OF PROFESSIONAL MENTORS FOR SUCCESSFUL EXPATRIATE’S ADAPTATION ON THEIR RETRIEVAL TO THEIR HOME COUNTRIES .....	1551
Zunun Zununi .....	1551
Silvana Jovcheska.....	1551
Ljubomir Kekenovski .....	1551
PROSPERITY INDEX AS A MEASURE OF QUALITY OF LIFE IN MACEDONIA .....	1557
Tatjana Dimoska.....	1557
Slavica Dimoska .....	1557
BRIGADE RESPONSIBILITY – WAY TO RECOVER A LACK OF ASSETS .....	1563
Valentina Staneva .....	1563
GOVERNMENT DEBT OF SELECTED EUROPEAN COUNTRIES .....	1569
Wioletta Świeboda.....	1569
TAX SYSTEM IN THE FUNCTION OF ENVIRONMENTAL PROTECTION .....	1575
Biljana Radovanović.....	1575

Gordana Stojmenović .....	1575
INFRASTRUCTURE OF FINANCIAL SYSTEM AND BANKING OPERATIONS OF THE REPUBLIC OF SERBIA .....	1581
Tatjana Mrvić .....	1581
CURRENT STATUS OF SOCIAL ENTREPRENEURSHIP: SOCIAL ENTERPRISES AND STATE .....	1587
Venelin Terziev .....	1587
Nikolay Nichev.....	1587
Marin Georgiev.....	1587
THE ROLE OF MANAGEMENT SKILLS IN SOCIAL ENTREPRENEURSHIP: EXPERT ASSESSMENT .....	1593
Nelly Bencheva.....	1593
Teodora Stoeva .....	1593
EXPORT POTENTIAL OF THE DEFENCE INDUSTRY OF SERBIA AND THE PERSPECTIVE OF FURTHER AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT .....	1599
Nikola Vidović .....	1599
Milenko Dželetović .....	1599
Hatidža Beriša.....	1599
IMPORTANCE OF FOREIGN DIRECT INVESTMENTS (FDI) IN KOSOVO AND CREATION OF FAVORABLE POLICIES IN ATTRACTING THEM .....	1607
Feim Brava .....	1607
RETROSPECTIVE OVERVIEW OF FOREIGN DIRECT INVESTMENTS IN B&H DURING THE PERIOD 2008-2009, WITH THE FOCUS ON KOSOVO .....	1611
Suada A. Džogović .....	1611
Anela Džogović .....	1611
STARTUP COMPANIES, CHALLENGES IN POLAND .....	1621
Justyna Konsek-Ciechońska .....	1621
WORLDWIDE GOODS PRODUCED IN SERBIA AND THE 100% TAX EFFECT ON THEIR IMPORTS TO KOSOVO .....	1627
Refik Havolli .....	1627
Bastrie Uka Havolli .....	1627
SPECIFIC MARKETING COMPLEX IN THE SPHERE OF EU FUNDING IN BULGARIA.....	1637
Tsanko Stefanov .....	1637
SOCIAL ENTERPRISES AND THEIR IMPACT IN BULGARIA .....	1645
Venelin Terziev .....	1645
Nikolay Nichev.....	1645
Marin Georgiev.....	1645
DIGITAL ECONOMY - PRESENT AND FUTURE TRENDS .....	1651
Bozidar Milenkovski .....	1651
Monika Markovska.....	1651
Arijan Asani.....	1651
THE CLOUD COMPUTING – AN APPLICATION OF GOOGLE APPS IN E-LEARNING .....	1655
Magdalena Andreeva.....	1655
BUSINESS PLAN OF A UNIVERSITY PRESS TO THE MEDICAL UNIVERSITY OF PLOVDIV	1663
Kristina Kilova .....	1663
Desislava Bakova .....	1663
Nonka Mateva.....	1663
Zhivko Peychev .....	1663
Antoniya Yaneva.....	1663

THE SCHOOL PRINCIPAL’S COMPETENCES.....	1671
Valentina Vukojičić - Stefanović .....	1671
REFORMING PUBLIC MANAGEMENT .....	1679
Sasha Djordjevic.....	1679
Daryan Boykov.....	1679
THE ROLE OF MANAGERS AND LEADERS IN MANAGEMENT FUNCTION .....	1687
Redon Koleci .....	1687
CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT IN HEALTH ORGANIZATION .....	1691
Stojan Kocev.....	1691
Dusko Kocev .....	1691
IMPROVING STRATEGIES AND THE ROLE OF LEADERSHIP IN ENTERPRISE.....	1701
Baki Koleci.....	1701
THE VALUES OF THE LEADER AND THE RELATIONSHIP OF LEADERSHIP AND MANAGEMENT.....	1707
Ali Hajro.....	1707
FUNCTIONALITY AND PERFORMANCE OF MEDIA MANAGEMENT .....	1713
Gojko Milivojjevic .....	1713
Daryan Boykov.....	1713
MANAGEMENT AND PREVENTION OF EVENTS THAT CAN CAUSE CATASTROPHES.....	1723
Pavle Trpeski .....	1723
Samir Ajdini .....	1723
FACTORS DETERMINING MIGRATION OF THE POPULATION .....	1729
Nikolay Katsarski .....	1729
THE SOCIAL NATURE OF QUALITY .....	1735
Darina Mineva .....	1735
TRENDS AND CHALLENGES TO HEALTH TOURISM CASE STUDY BULGARIA-SERBIA REGION .....	1741
Krasimira Staneva.....	1741
INNOVATIONS IN TOURISM.....	1745
Deyan Andreyevich.....	1745
Daryan Boykov.....	1745
THE ROLE OF SOCIAL NETWORKS IN THE CREATION OF THE TOURISTS’ ECOLOGICAL CONSCIOUSNESS .....	1753
Marija Kostić.....	1753
Nataša Đorđević .....	1753
THEORETICAL BASES OF TOURISM BRANDING.....	1761
Kliment Naydenov.....	1761
THE IMPORTANCE OF HUMAN RESOURCES IN HOTELS .....	1767
Vladimir Kitanov .....	1767
MANAGEMENT AND STRUCTURE OF HOTELS IN THE REPUBLIC OF NORTH MACEDONIA .....	1771
Kašmir Saliu .....	1771
Imer Saliu .....	1771
Shaban Saliu .....	1771
ESSENCE, PECULIARITIES AND TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF EXTREME TOURISM IN BULGARIA.....	1779
Metodi Ivanov.....	1779



---

MOLECULAR GASTRONOMY – NEW TREND IN RESTAURANT BUSINESS .....	1785
Aleksandar Božić.....	1785
Mladenka Đurović.....	1785
ROAD TRAFFIC AND ITS SECURITY AS A FACTOR FOR PROGRESS OF THE TOURISM IN R. MACEDONIA .....	1791
Pavle Trpeski .....	1791
Vesna Korunovska.....	1791
BULGARIAN GARDENING ROAD AS A CULTURAL DESTINATION IN HUNGARY - CASE STUDY .....	1799
Jordan Tutunkov .....	1799

---

**THE IMPORTANCE OF HUMAN RESOURCES IN HOTELS**

---

**Vladimir Kitanov**University “Goce Delcev”, Stip, Republic of Macedonia, [vladimir.kitanov@ugd.edu.mk](mailto:vladimir.kitanov@ugd.edu.mk)

**Abstract:** Human resource management and their potential and behavior in the work process or job tasks are a responsible and dynamic process that helps the organization to reach the desired abilities, quality and performance, and through its management to influence the behavior of individuals and groups in order to ensure the achievement of desired results and projected goals. Appropriate human resources management enables every person performing the tasks and tasks to provide capable and responsible persons, so that an individual or team can achieve maximum results in the given conditions.

Human capital is defined as the knowledge, experience, skills, creativity, and innovation skills of employees in a company that directs them towards performing the joyful tasks.

**Keywords:** human resources, hotel management, management, collective, income.

**ЗНАЧЕЊЕТО НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО ХОТЕЛИЕРСТВОТО****Владимир Китанов**Универзитет “Гоце Делчев“, Штип, Македонија, [vladimir.kitanov@ugd.edu.mk](mailto:vladimir.kitanov@ugd.edu.mk)

**Абстракт:** Менаџирањето со човечките ресурси и нивниот потенцијал и однесувањето во процесот на работа или за вршење на работите задачите, е одговорен и динамичен процес кој помага организацијата да дојде до саканите способности, квалитет и перформанси, и преку нејзиното управување да се влијае врз однесувањето на поединци и групи се со цел да се обезбеди постигнување на саканиот резултати и проектирани цели. Соодветното управување со човечки ресурси овозможува секој извршител на работите и работните задачи да може да обезбеди способни и одговорни лица, така да поединец или тим да постигне максимални резултати во дадените услови.

Човечкиот капитал се дефинира како знаење, искуство, вештини, креативност и иновациски вештини на вработените во една компанија која ги упатува кон извршување на работните задачи.

**Клучни зборови:** човечки ресурси, хотелиерство, менаџмент, колектив, приход.

**ВОВЕД**

Човечките ресурси се важни за една компанија од две причини:

- Луѓето влијаат на економската одржливост на компанијата. Тие ги создаваат производите, робата и услугите, го контролираат квалитетот, ги пласираат производите, управуваат со финансиските средства, ја одредуваат целокупната стратегија и цел на компанијата. Без ефикасни луѓе, компанијата нема да може да ги постигне своите цели.
- Човечките ресурси воедно претставуваат и значителни оперативни трошоци. Во западните земји, особено во големите компании, трошоците за работна сила опфаќаат 20-30% од вкупните трошоци, а во некои земји дури и до 50%. Во земјите во транзиција, поради пониските трошоци за работна сила, овој процент е нешто помал, но не е занемарлив.

Компанијата е успешна и добра само ако се успешни и добри поединците во неа. Како креативен и иновативен дел од организација, луѓето имаат водечка улога во создавањето и одржувањето на нејзината конкурентна предност. Само високо образовани, правилно мотивирани вработени, со постојано и континуирано учење на нови бизнис вештини, можат да одговорат на предизвиците поставени од новото деловно опкружување.

Функцијата на управување со човечки ресурси е определена преку разновидни и меѓусебно поврзани процеси, односно активности, од кои особено значење имаат:

- планирање на понудата и побарувачката за човечки ресурси
- работна анализа
- регрутирање на потенцијални кандидати за пополнување на слободни работни места
- селекција на пријавените кандидати
- социјализација на ново вработените

- обука и развој на вработените
- мотивирање
- заштита на здравјето на вработените
- почитување на законските и другите прописи со кои се уредуваат работните односи

Без луѓе и нивниот потенцијал нема успешен хотелски бизнис. Иако сите ресурси на организацијата се важни, човечките ресурси се најважни.

### **ФОРМИРАЊЕ НА КОЛЕКТИВИ ВО ХОТЕЛСКА КОМПАНИЈА**

Формирањето на колективот не претставува еднократна работа, туку многу сложен процес, каде што изборот на кадар, не треба да се поврзува само за нови објекти, туку и за постојните, во кои преку одредени измени на човечки ресурси постојано се тежнее за обезбедување на подоброто.

При утврдување на обемот и структурата на вработените, компанијата, честопати е ограничена од различни законодавни прописи од областа на трудовото право. Сето тоа ја нагласува важноста за изнаоѓање на сооднос помеѓу обемот и структурата на вработените, од една страна, и расположливиот капацитет кој одговара на одредената категорија и постојниот развој на пазарот и развојната намера на компанијата од друга страна. Основната цел е да компанијата на своите потрошувачи им го обезбеди потребниот квалитет на услужниот програм, а преку тоа и сопствената економија. Во одредени интерперсонални сектори, како што се хотелиерството и ресторанството, доаѓа до по комплицирани прашања околу менаџерањето на сите нивоа како и за извршување на работните обврски на сите нивоа. Креирање на знаење, сфаќање, складирање, споделување со други, и употреба на знаењето во секојдневното работење како и внатрешната и надворешната комуникација се составен дел на организациската култура на компанијата и нејзините стратешки однесување во стекнување на конкурентска предност на пазарот.

Многу фактори влијаат врз составот на колективот. Тие се практично постојано присутни во бизнисот на компанијата, и затоа процесот на организирање на неговиот личен состав е исто така постојан.

- Хотелските и ресторантските компании значително се разликуваат во бројот на вработени, што е директна последица на капацитетите и капиталот со кој што располагаат. Голем број на таканаречени фамилијарни (семејни) компании, од кои многу имаат само еден објект и неколку вработени, формираат и го одржуваат обемот и структурата на нивните човечки ресурси во многу специфични услови. Таквите компании, кои во многу земји ја формираат основата на вкупната понуда за сместување и ресторани, не се соочуваат со проблемите со кои се соочуваат средните, а особено големите компании. Еден од овие проблеми е обезбедување на ефикасно управување и организација на работата.

Во средните и големите хотелски компании, особено на меѓународно ориентираните, влијанието на овие фактори се манифестира на сосема поинаков начин отколку кај малите фирми. Како главните разлики произлегуваат од големите капитал и соодветниот облик на сопственост, во овие две групи на компании истите фактори кои влијаат на изборот на вработените, ги немаат истите ефекти врз деловната политика.

- Постои уште една област на значајни разлики во манифестацијата на влијанието на исти фактори на формирањето и функционирањето на колективот. Се работи за тоа дали станува збор за избор на вработени за нов објект или за надградба, подобрување и прилагодување на постоечкиот состав на човечките ресурси на технолошки, пазарни и други промени. Позицијата на компанијата е различна во овие два случаи, и покрај тоа што најголемо влијание се врши врз нив, на пример, ситуација во која се формира колектив за нов хотел може да се чини поповолни од она кога веќе оформениот колектив делумно ќе се прошири или променат некои од клучните членови и со тоа доаѓа до реметење на ритмот и квалитетот на работната организација, меѓусебните односи на запослените и сл. Треба да се напомене дека за целосно функционирање на персоналот и доведување на сите операции на одредено ниво, се потребни три години во согласност со меѓународните. Овие три години се од големо значење за целосно спојување на персоналот и објектот. Во почетните години на новиот објект, од особено значење се обуката и тренингот како елемент на постојано образование на вработените во контекст на постигнување на посакуваниот квалитет на услужување.

Атмосферата за престој и работа во новиот објект се формира постепено, а тоа е важен елемент на вкупниот имиџ кој новиот хотел треба да го стекне кај клиентите како и на конкурентниот пазар, но и помеѓу вработените кои го креираат и одржуваат тој имиџ.

Мотивација на вработените во хотелиерството

Меѓународната организација за стандардизација ја нагласува мотивацијата на персоналот, како најважен елемент во обезбедувањето на квалитетот на работата. Мотивираноста на вработените е сложен

психолошки - економскиот фактор, па поради тоа компанијата презема различни активности за постигнување на посакуваните ефекти во оваа насока. Следните четири области се неопходни:

- постапка за прием и вклучување на членовите во колективот
- создавање можности за усовршување и унапредување
- градење на кохерентни интерперсонални односи
- непосредно наградување за работата и други стимулации за вработените

**Постапката за примање на работници** е често пресуден психолошкиот фактор, со големо влијание врз подоцнежната работата и однесувањето на поединецот како во кективот така и во однос на целите на компанијата. Затоа, сите добро организирани и водени од овој домен компании посветуваат соодветно внимание и непосредно активностите ги поврзуваат со пробна работа и обуки, почетно или приправничко запознавање со компанијата и нејзината работна философија, формирање на чувство на припадност во фирмата како и силна и успешна организација. Квалитетна обука и победничка атмосфера создаваат потребна доза на самодоверба и сигурност, а сето тоа е пропратено со чувство на лична одговорност на поединецот за одржување на таква атмосфера како резултат кој тој го постигнал во реализирањето на работните обврски.

На пример, препознатлива униформа го зајакнува чувството на припадност на тимот кој победува - и затоа е важно не само од гледна точка на корисниците и нивниот впечаток, туку и целосната атмосфера за работа и однесувањето на вработените. Искуството покажува дека во голем број на случаи примањето се сведува на исполнување на законските и статутарните обврски, по што нововработените работници директно се вклучени во извршувањето на работните операции во своето работно место. Честопати недостасува пошироко запознавање на компанијата, нејзините цели, организациската структура и функционирање, како и сериозна обука и проценка на новите членови на колективот често им се остава сами да стекнат спознавање за компанијата и во добар дел самостојно да се обучат преку стекнување на искуство на работното место. Степенот на неговиот сопствен интерес и личната способност во овој случај е од клучно значење за квалитетот со кој ќе ги извршува конкретните задачи во работата.

**Создавање можности за усовршување и унапредување** на вработените е нешто кон што тежнее секоја хотелиерска или ресторантска компанија, вклучувајќи ги и оние од фамилијарен тип. Една од причините за ова се технолошките и пазарни промени и тенденции кои ја условуваат компанијата и нејзиниот опстанок на пазарот или успехот. Конкуренцијата е вториот, растот и развојот, особено ако е глобално ориентирана, а трета важна причина е постојано "да се мисли однапред" во однос на човечките ресурси како клучен ресурс. Правило е дека секој напредок на поединецот носи и поголема одговорност. Тоа значи дека напредувањето и усовршувањето се однесуваат и на раководните членови. Унапредување и нови знаења се особено потребни за овие членови на работниот колектив. Честопати тоа се одлучувачки фактори за опстанокот на компанијата на пазарот.

**Градење на кохерентни интерперсонални односи** е услов, кој, меѓу другото, произлегува од изразените интерперсонални услуги во хотелските и ресторантските фирми. Соодветно однесување кон гостите, учтивост и услужливост, можат да се пружат само ако работникот е всушност задоволни со работните услови, степенот на сопствената вклопување во колективот и односи со други работници. Колку е поголем бројот на таквите членови на тимот, толку е пореална претпоставката дека ќе функционираат правилно. Во спротивно, сите препораки и настојувања дека на лицето на вработените има насмевка, а тие да бидат љубезни и толерантни, можно е да бидат во непосреден контакт со гостите остварени само делумно и без исполнетост со такво чувство.

Во меѓусебните односи на членови на колективот, може да биде многу чувствително и можност за појава на можни недоразбирања, конфликти и евентуално несоодветно однесување на вработените. Во ваков случај важна улога имаат директно менаџерите кои гореспоменатите тензии треба да ги смират, а во исто време, ако тоа се случи, обезбедат надминување на потенцијалните конфликти и непријатни ситуации.

Затоа, е точен ставот на старото угостителско лого "клиентот е секогаш во право" треба објективно да ја процени во секоја ситуација и ако важи принципот: "Задоволни гости - задоволни вработени", треба да важи и обратното "среќен вработени - задоволни клиенти".

Постојат различни модели **непосредно наградување за работата и други стимулации за вработените**. Дневниците, платите, персоналниот данок на доход и добивка, дивиденди и други форми на приходи треба директно произлегуваат од постигнатите резултати во компанијата како на поединци и тимски резултат. Овие резултати и мотивацијата на работниците да ги реализираат се меѓусебно условени и

цврсто каузално-последователно поврзани. Стандардите се од суштинско значење да компанијата успешно го реши прашањето на наградување на своите запослени и со тоа да обезбеди добар дел на подлога на која ќе се гради хомогеноста на колективот и хомогени меѓучовечки односи.

Нормите и стандардите имаат таков ефект ако компанијата ги обезбедува задоволителна позиција на пазарот, односно приходот во своите објекти одговарајќи на финансиските ефекти. Технолошкиот процес на производство и услужување базиран на стандардите воедно со адекватна организација, во голема мера сам ги диктира одвивањата на работните операции и обезбедува подлога на квалитет, а од друга страна набавната, продажната и финансиската функција гарантираат планирани економски резултати. Значително влијание врз нивото на приходи имаат и фактори кои се надвор од компанијата: државата (со нејзините закони и мерки на економската политика) и синдикатите.

Покрај непосредната заработувачка и нејзината парична исплата во сметководителскиот дел на фирмата, наградувањето опфаќа и други елементи и стимулации кои се разликуваат во секоја земја. Со платен одмор, можностите за користење бесплатни денови за лични семејни причини, стипендии за образование и обука, други форми на стимулација, на пример, за вработените кои најмногу придонеле во текот на годината со нивната работа се организираат наградни патувања и специјални парични награди, платен превоз на вработениот исл.

Искуствата од големите холески и ресторантски компании покажуваат дека исто така е битно и тоа да вработените правилно го оценуваат и вреднуваат секој облик на наградување и стимулации, а не само непосредно платените награди. На ваков начин особено се зајакнува припадноста кон фирмата до степен во кој интересот на поединецот се идентификува со целите на фирмата.

### **ЗАКЛУЧОК**

Како заклучок можеме да потенцираме дека работата и профитот на хотелиерските фирми и компании во голем процент зависи од меѓучовечките односи во истите. Начинот на кој се однесуваат менаџерите и работодавачите со вработените во целост се рефлектира и на односот на вработените кон клиентите. Формите методите и моделите кои можат да бидат употребени како мотивациони алатки се од големо значање на триаголникот работодавачи клиенти и вработени.

### **КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА**

- [1] Čačić Krunoslav “Poslovanje hotelskih preduzeća”, Beograd 2010
- [2] Elakovic S., Socijologija slobodnog vremena i tirizma, Savremena administracija, Beograd 1989.
- [3] Masic Branislav, “Menadzment”, Beograd 2009, str. 387
- [4] Petković M. , Jančićević N. , Bogićević B. ,” Organizacija “, Ekonomski fakultet , Beograd 2003
- [5] Torrington, Derek, Haw, Laura, Taylor, Stephen, “Menadzment ljudskih resursa”, Data status, 5 izdanje, Beograd 2004., str.490
- [6] Vlahović S.” Savremeni koncepti upravljanja kadrovima kao determinant uspešnosti menadžmenta “, Univerzitet Singidunum , Beograd 2007.