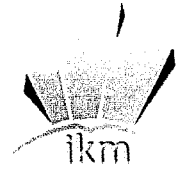


# INTERNATIONAL JOURNAL

Institute of Knowledge Management

# KNOWLEDGE



Scientific papers

Vol. 12.2



**KNOWLEDGE**

---



**INTERNATIONAL JOURNAL  
SCIENTIFIC PAPERS  
VOL 12.2**

**8-10 APRIL, 2016**

**BANSKO, REPUBLIC OF BULGARIA**

**INSTITUTE OF KNOWLEDGE MANAGEMENT**

**SKOPJE, MACEDONIA**



# **KNOWLEDGE**

**International Journal Scientific papers Vol. 12.2**

**Editing Board**

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

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

**Print:** GRAFOPROM – Bitola

**Editor:** IKM – Skopje

**For editor**

PhD Robert Dimitrovski

**KNOWLEDGE**

**International Journal Scientific Papers Vol. 12.2**

**ISSN 1857-92**

**SCIENTIFIC COMMITTEE**

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

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

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

---

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

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

---

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

## Contents

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



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

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

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

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

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

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

## THE GLOBAL MARKET AND THE GLOBAL WORK FORCE

**Silvana Jovcheska, Ph.D**

FON University, Skopje, R. Macedonia [sjovceska@yahoo.com](mailto:sjovceska@yahoo.com)

**Natka Jankova MA,**

FON University, Skopje, R. Macedonia [natka.jankova@gmail.com](mailto:natka.jankova@gmail.com)

**Abstract:** Companies that undertake international operations are constantly faced with the problem of recruitment of adequate and skilled work force regardless of the location at which they decide to invest. HR managers are expected to confirm that the location is adequate investment in terms of work force, and based on that the company will decide whether it will perform in the form of green field investment, joint investment, or perhaps acquisition licensing. Furthermore, HR managers choose the appropriate personnel and work on their focus and development.

One of the major obstacles of HR planning is the lack of accurate data about the nature of the workforce in most countries, especially in developing ones. Data such as gender participation rate in the labor force, level of education and literacy, access to training and unemployment would be of immense help for the managers in the process of selection of international staff.

The problem is that the government agencies do not always provide such information or the existing information is inaccurate and politically motivated. As a consequence, it is impossible to assess whether the country has workers with the required level of qualifications and training, so the company can hardly decide for greater and more serious investment. This often leads to self-evaluation of the targeted labor market or seeking input from local consultants, chambers of commerce, embassies and foreign companies HR.

**Keywords:** recruitment, skilled work-force, accurate data, global market

## ГЛОБАЛЕН ПАЗАР И ГЛОБАЛНА РАБОТНА СИЛА

**Доц. д-р Силвана Јовческа**

ФОН Универзитет, Р. Македонија, [sjovceska@yahoo.com](mailto:sjovceska@yahoo.com)

**М-р Натка Јанкова**

ФОН Универзитет, [natka.jankova@gmail.com](mailto:natka.jankova@gmail.com)

**Резиме:** Компаниите кои се ориентирани да работат на меѓународниот пазар постојано се соочуваат со проблемот на вработување на соодветна и квалификувана работна сила, без оглед на локацијата на која тие одлучуваат да инвестираат. Од менаџерите за човечки ресурси се очекува да потврдат дека локацијата е соодветна за инвестирање во однос на работната сила и дали компанијата треба да настапи во форма на гринфилд инвестиција, заеднички инвестиции или лиценца. Исто така, менаџерите за човечки ресурси неопходно е да изберат соодветен персонал и да работат на нивниот професионален развој и кариера.

Една од главните пречки за меѓународниот менаџмент за човечки ресурси е планирање на недостатокот на точни податоци за природата на работната сила во повеќето земји, особено на оние земји кои сеуште се во развој. Податоците како што се стапката на родовото учество на работната сила, степенот на образование и писменост на населението, пристапот до обука и невработеноста ќе биде од огромна помош за меѓународните менаџери во процесот на селекција на персонал за работа во организациите.

Проблемот е во тоа што владините агенции не секогаш обезбедуваат такви информации или пак постоечките информации не се секогаш точни и понекогаш се и политички мотивирани. Како последица на тоа невозможно е да се процени дали во земјата во која ќе се настапи има кадар со потребното ниво на квалификации и обуки, и поради тоа компаниите понекогаш тешко се одлучуваат за поголеми и посериозни инвестиции надвор од матичната земја. Ова често доведува до насочување на пазарот на трудот и барање помош од локални консултанти, стопански комори, амбасади и странски компании за човечки ресурси.

**Клучни зборови:** вработување, квалификувана работна сила, точни податоци, глобален пазар

### 1. Вовед

Меѓународниот пазар е место каде се судруваат различни интереси. Во услови на постојана пазарна и технолошка промена предноста е во рацете на развиените земји. Нивната предност се гледа во капиталот што го поседуваат, современата технологија, менаџмент и маркетинг. Конкурентноста на развиените земји е во нивното долгорочно планирање и стратегија за сопствениот раст и развој. Во поново време таа политика се забележува и кај организациите од некои земји во развој кои имаат за цел нивно успешно приклучување на меѓународната сцена. Таков е примерот со Хонг Конг, Јужна Кореја,

Бразил, Мексико, Тајван, Сингапур и земјите од Централна и Источна Европа. Преку примена на современа технологија и капитал и ефтина работна сила се доаѓа до поголема продуктивност и конкурентност на меѓународниот пазар. Успешните домашни компании за да продолжат да бидат конкурентни на меѓународниот пазар неопходно во своето работење е да имплементираат брз технолошки развој кој ќе ја зголеми нивната продуктивност. Тоа значи развој на сопствениот пазар, а со тоа и можна конкурентска предност на нивната понуда на меѓународен пазар.

За да се формулира меѓународна стратегија на работење, менаџерите на мултинационалните корпорации пред себе треба да направат анализа на неизвесното, динамично и комплексно окружување во кое се наоѓаат. Идентификацијата и оценувањето на можностите и ограничувањата во меѓународното окружување се предизвик за меѓународниот стратемски менаџмент. Тие мора да ја дефинираат својата цел, визија и стратегија за настап на меѓународниот пазар и сето тоа треба да биде согласно со меѓународните стандарди и прописи.

## 2. Променливото окружување на меѓународниот бизнис и менаџмент

Менаџерите на мултинационалните корпорации најпрво се судруваат со јазикот, културата, правно-политичките услови, економскиот раст и развој на државата. Овие фактори значително ја отежнуваат работата на корпорацијата доколку со нив не менаџира едуциран менаџмент кој што сите овие разлики ќе ги насочи во правец на спроведување на организациските цели. Анализата на конкурентноста е тешка задача поради фактот што корпорацијата настува на нов пазар кој ги содржи сите свои обележја, навики и специфики. За успешен настап на меѓународниот пазар треба да се има во предвид фактот што секоја средина бара примената на менаџмент стратегии кои се специфични и единствени за секое окружување посебно. Иста менаџмент стратегија не дејствува исто врз окружување со различни верувања и навики на живеење.

Менаџерите на МНК (мултинационалните корпорации) неопходно е да поседуваат способност за управување со променливото меѓународното окружување<sup>159</sup>: економско, технолошко, правно-политичко, социолошко... како и способност за управување со меѓународните организациски форми на работење: франшиза, лиценца, кооперација и сл. и способност за управување со меѓународните организациски функции: производство, финансии, сметководство, маркетинг на меѓународен план.

Под *економските фактори* се подразбираат: економскиот раст и развој, економскиот систем, моменталната инфраструктура, монетарната и фискаланата политика на земјата домаќин. Стапката на невработеност, инфлацијата, билансот на плаќањата се извор за донесување на конкретни владини мерки кои ќе го подобрат или загрозат работењето на мултинационалните корпорации. Стабилноста на владата, *правно-политичките услови* се исто така значаен фактор во меѓународното окружување. *Технолошките достигнувања* постојано го менуваат начинот на работење на корпорациите, воопшто. Технолошките новини со себе носат низа поволности, но и нови влијанија врз корпорацијата. *Обичаите, навиките, верувањата, етичките кодекси на однесување, стилот на живеење* се пресуден фактор кој влијае врз меѓународниот бизнис и менаџмент. \

## 3. Глобализациски процеси

Глобализацијата доведува до глобално *унифицирање на светот* или т.н. глобална унификација. Се унифицираат различните национални ентитети во економска и политичка смисла. Тоа подразбира унифицирање на правните рамки на државите кон единствени, општи и заеднички правила и прописи. Се унифицираат економските модалитети кон економскиот систем на развиените земји со силна пазарна економија. Се унифицираат макроекономските политички решенија кои што се докажани во развиените земји, се унифицираат и националните пазари во однос на понудата и побарувачката преку влијанието на МНК.

Во услови на глобализација се доаѓа до процес на *локализација*, што е сосема спротивен од процесот на унификација. Локализацијата го нагласува значењето на локалната национална средина како релевантен фактор за раст и развој на националната економија. Значењето на локалната средина се манифестира преку сегменти на националната економија, преку нивото на една локална заедница или регион и сл. Но, ставањето на голем акцент на локализацијата може да резултира со недоволна глобализација на организацијата, а со тоа и неуспешен настап на меѓународниот пазар. Поради тоа ММЧР се наоѓа во ситуација кога мора да ги прилагоди своите политики и практики на локалните услови, а знаењето, обуките и техничките вештини на локалните менаџери и вработени да ги прилагодат кон задоволување на глобалните стандарди. Тоа подразбира развој на менаџери и вработени способни да функционираат ефикасно на глобално ниво и дизајн на човечки ресурси соодветен за градење на меѓународна кариера.

---

<sup>159</sup> Rakita B., "Medzunarodni biznis i menadzment", Ekonomski fakultet, Beograd, 2006, p.73-157



Како пресуден ресурс за развој на економијата, глобализацијата го гледа хуманиот капитал кој што преку знаењето ја манифестира својата моќ на владеење. Знаењето не се создава, а со тоа и економскиот развој на една економија. *Знаењето е капитал на новото време*, а со тоа се потенцира и важноста од грижата за професионалниот развој на вработените во организацијата и нивата постојана доедукација преку најразличен вид на обуки и семинари за успешен настап како на домашен, така и на меѓународен пазар. Глобализацијата се свртува кон индивидуата, а не кон државата. Тежиштето е свртено кон индивидуата, таа е ставена во функција на деловен ентитет - бизнисот и неговите примарни окружувања на кои што тие индивидуи припаѓаат – индустриите, регионалните и националните економии на кои што тие бизниси припаѓаат. Сето тоа ја наметнува потребата од идентификација и развивање на различни видови МЧР практики на глобално ниво, кои што ќе знаат индивидуата да ја “креираат” во индивидуа спремна за сигурен и ефикасен настап на меѓународната сцена. Големите МНК пр.: *Shell, Philips и Unilever одговорноста за неуспесите на глобалниот пазар ја гледаат во непосредувањето на доволен број на професионалци на значајни меѓународни позиции.*

За таа цел, тие во своето работење практикуваат употреба на различни современи менаџмент практики како што се:

- рана идентификација на лица со извршен потенцијал и следење на ефикасноста на вработените или регрутирање на кандидати само од *елитните универзитети и Grandes Ecoles* или употреба на современи обуки кои доведуваат до зголемување на знаењата за менаџмент,

- близок мониторинг со оние поединци - идентификувани со било кои постапки (и) да бидат кандидати за лидерски позиции во организацијата.<sup>160</sup>

Проблемот со недостаток на професионални меѓународни менаџери го гледаат и високи извршни директори од *САД, Европа и Азија* според кои тој претставува голема пречка за проширување на своите активности надвор од матичните земји и натпревар на глобалниот пазар<sup>161</sup>.

Со ширењето на корпорацијата, со самото нејзино поминување надвор од границите на својата матична земја останува релацијата помеѓу неа и претставништвото надвор во друга земја. Факторите кои влијаат врз врската што ќе постои помеѓу тие делови од корпорацијата зависат од повеќе фактори. Матичната земја испраќа менаџери и технологија од својата земја во земјата домаќин. На тој начин матичната земја се доближува до земјата домаќин бидејќи со помошта која ја дава преку *know-how* таа помага во развојот на човечките и материјалните ресурси во земјата домаќин. Исто така преку отварањето на таа организација во нивната земја, преку најразличните видови на интеракција, земјата ја внесува во системот на глобалната организациска структура, а со тоа ја доближува поблиску до глобализациските промени. Но, не секогаш релациите матична земја и земја домаќин се на високо ниво. Социо-културните разлики помеѓу нив можат да предизвикат проблеми од типот на не доволна и добра комуникација, а со тоа да се предизвикат проблеми во работењето на корпорацијата. Исто така националното користољубие и влијанието на моќните мултинационални корпорации можат да предизвикат чувство на потценетост и искористеност. Мултинационалните корпорации со своите менаџери неопходно е да имаат тим кој ќе се грижи за надминување на сите недоразбирања и изнаоѓање на општествена и дипломатска соработка со земјата домаќин. Менаџерите стојат пред предизвикот да работат со луѓе кои поминале различен вид на образование, култура и кои имаат различен систем на вредности. Од друга страна се наоѓаат во држава со свои сопствени економски, политички и правен систем. Сето тоа влијае врз работата на менаџерите во мултинационалните корпорации. Промената на начините на производство, продажба, дистрибуција и запознавање со производите се процеси на глобализацијата. Глобализацијата посредно влијае и врз организациите и врз земјите конкуренти на меѓународна сцена.

Квалитетното менаџирање на корпорациите дава можност за успешен настап на меѓународниот пазар и успешна конкурентност со странските компании. На глобален план работењето на меѓународна сцена наметнува специфични видови на ризик што е резултат на лепезата од економска, политичко-правна и социолошка политика на земјата домаќин. Глобалното окружување се менува постојано и наметнува перманентна потреба од негова анализа и адаптација на новонастанатите услови во таа средина, а нејзините вработени неопходно е својата организација пред се да ја гледаат како дел од таа меѓународна средина. *Kenichi Ohmae*, вработен како одговорен за меѓународен менаџмент во консалтинг фирма *McKinsey & Co*, Токио, Јапонија, вели: “Вработените во организацијата може да не се познаваат или да се дри и приватно непријатели, но основното правило во работењето на една организација е да се гледа - и мисли – во прв план на глобално ниво!” Во свеста на вработените во компанијата *Honda*, која

---

<sup>160</sup>Spreitzer G.M., McCall, M.W., Jr, Mahoney J.D., “Early identification of international executive potential,” *Journal of Applied Psychology*, 82 (1), 1997, p. 6–29.

<sup>161</sup>Rosen R., Digh P., Singer M., Phillips C., “Global Literacies: Lessons on Business Leadership and National Cultures”, New York: Simon and Schuster, 2000, p. 82–88.

што произведува делови во трите главни пазари во светот: Јапонија, САД и Европа, не постои поделба на компанијата како: јапонската и филијали надвор, во странство<sup>162</sup>. Во тоа глобално перцепирање на компанијата од страна на вработените се гледа клучот за нејзиниот успех. Од таму *Keys J.B., u Fulmer R.M.* предлагаат листа од сеум клучни императиви како клучни за меѓународниот менаџмент на човечки ресурси на МНК на меѓународна сцена<sup>163</sup>:

- Организација која размислува и дејствува на глобално ниво - глобална организација која размислува и го подготвува своето присуство во сите критични пазари во светот, а не само на домашен терен.

- Еквиливантна глобална организација која учи - учи од сите култури, во секое време, на било кој начин<sup>164</sup>.

- Фокус на глобалниот систем, а не на неговите делови - развојните програми да се фокусираат на рушење на поимите на поделба на организацијата на сектори и филијали, а со тоа и клиентите и добавувачите да се гледаат како дел од глобалниот систем.

- Развивање на глобални лидерски вештини – менаџмент надлежности различни од оние што се дадени за домашниот пазар фокусирани на глобалната обука и програмите за развој на човечки ресурси.

- Оспособување на тимови за создавање на глобална иднина. Мултинационални и меѓународни тимови кои повеќе ќе се користат и ќе бидат овластени за вршење на критични организациски проекти и решавање на проблемите околу активностите надвор од матичната држава и ќе бидат главна алатка во развојот на крос-културните надлежности.

- Глобална организација кој учи - *Arie de Geus*, менаџер за стратешко планирање во *Royal Dutch Shell, Холандија*, потенцира дека: “Во текот на долг рок, единствената одржлива конкурентска предност се гледа во способноста на организациите да учат и научат што побрзо од своите конкуренти<sup>165</sup>”.

- Реална претстава за сопствените можности и квалитети, како и за можностите и квалитетите на глобалната организација. Сопствениот развој мора да стане камен-темелник за имплементација на стратегии за успех и за поединците и за организациите во високо конкурентната глобална економија.

#### 4. Заклучок

Истражувањата покажуваат дека може да се креира предлог листа на активности, кои веќе ги користат современите фирми во развиените економии, а имаат за цел да обезбедат ефективен настап и работење на меѓународниот пазар.<sup>166</sup> Тоа значи дека за менаџирање на глобалниот пазар неопходно е да:

- Одберете мал број на талентирани вработени и испратите ги на значајни меѓународни задачи. Репатрирајте ги нив по две-три години;

- Испратете ги најдобрите таленти во филијалите во странство;

- Регрутирајте кадар од различни универзитети од целиот свет и поставете ги на ниски (влезни) позиции во странство, на почетокот на нивните кариери. Плаќајте ги овие регрути како вработените од локалната средина;

- Резервирајте една или повеќе позиции во меѓународниот сектор за човечки ресурси за враќање на репатријатите;

- Преместете некои од најдобрите таленти од различни националности, вклучувајќи и професионалци од човечки ресурси, на меѓународно ниво;

- Правете подетални анализи на развојот на менаџирањето на организацијата, вклучувајќи го и менаџирањето со задачите во странство;

- Препознајте ги насоките по кои се движат некои од бизнисите, единиците или функциите во друга земја за поефикасна глобална интеракција.

Менаџирањето на глобалниот пазар значи менаџирање со различностите. Затоа менаџерите на успешните МНК конкурентската предност на меѓународна сцена се повеќе ја гледаат во расположивоста на квалитетен тим од вработени кои ќе бидат образовани и добро обучени и организацијата ќе ја перцепираат како глобална. Човечките ресурси се повеќе го потврдуваат својот удел за успешна адаптација и квалитетно завршување на поставените меѓународни работни задачи. Местото на глобалниот пазар им припаѓа само на професионалците.

---

<sup>162</sup> Ohmae K., “The Borderless World”, New York: Harper Collins, 1990, p. 18

<sup>163</sup> Keys, J.B., and Fulmer, R.M., “Executive Development and Organizational Learning for Global Business”, **New York: International Business Press, USA, 1998 p. 34**

<sup>164</sup> Slocum J., Jr. McGill M., Lei D.T., “The new learning strategy: Anytime, anything, anywhere,” **Organizational Dynamics, 23 (2), 1994, p. 33–47.**

<sup>165</sup> De Geus A., “The Living Company”, Boston, MA: Harvard Business School Press, USA, 1997, p. 24

**5. Литература**

- [1] De Geus A., The Living Company, Boston, MA: Harvard Business School Press, USA, 1997
- [2] Keys, J.B., and Fulmer, R.M., Executive Development and Organizational Learning for Global Business, New York: International Business Press, USA, 1998
- [3] Keys J.B., Fulmer R.M., Introduction: Seven Imperatives for Executive Education and Organizational Learning in the Global World, New York: International Business Press, 1997
- [4] Ohmae K., The Borderless World, New York: Harper Collins, 1990
- [5] Rakita B., Medzunarodni biznis i menadzment, Ekonomski fakultet, Beograd, 2006,
- [6] Rosen R., Digh P., Singer M., Phillips C., Global Literacies: Lessons on Business Leadership and National Cultures, New York: Simon and Schuster, 200
- [7] Slocum J., Jr. McGill M., Lei D.T., The new learning strategy: Anytime, anything, anywhere, Organizational Dynamics, 23 (2), 1994
- [8] Spreitzer G.M., McCall, M.W., Jr, Mahoney J.D., Early identification of international executive potential, Journal of Applied Psychology,