

UDC: 005.966]:005.322:316.46-057.17  
оригинален научен труд

**КРЕИРАЊЕ НА КАРИЕРНИОТ РАЗВОЈ НА ЛИДЕРОТ СО ПРЕФЕРИРАЊЕ НА  
МЕНАЏМЕНТОТ НА ЛИЧНИОТ РАЗВОЈ И ОДНЕСУВАЊЕ**

**Моника Алексовска<sup>1</sup>**

**<sup>1</sup>Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип**  
[monika\\_aleksovska@hotmail.com](mailto:monika_aleksovska@hotmail.com)

**Проф. Трајко Мицески<sup>2</sup>**

**<sup>2</sup>Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип**  
[trajko.miceski@ugd.edu.mk](mailto:trajko.miceski@ugd.edu.mk)

**Апстракт**

Креирањето на кариерниот развој е императив за лидерите кое го остваруваат преку развивање на личните способности и унапредување на деловните вештини.

Кариерниот развој на лидерот и неговото континуирано унапредување е значајна predisposition за современиот менаџер кој се труди да ги исполни стратегиските цели на претпријатието и да обезбеди конкурентска предност.

Тука, пред сè, припаѓаат унапредувањето на деловните вештини, како преносни вештини кои имаат сè поголема улога во современиот деловен свет. Во врска со лидерските вештини се и комуникативните способности и развивање на преговарачките способности, управување и рационално користење на времето, тимското работење, како посебна карактеристика на лидерите и начините на справување со конфликтните ситуации.

Во тој поглед во трудот ќе се направи теоретска елаборација на значењето на карактеристиките, способностите, вештините, улогите и однесувањето на лидерите за градење на неговиот кариерен развој, како и практичните сознанија за состојбите на кариерниот развој на лидерите во организациите, преку обработени резултати, прикажани табеларно, графички и пресметковно.

*Клучни термини: развој, лидер, менаџер, тимско работење, кариера, вештини.*

**CREATING A LEADER'S CAREER DEVELOPMENT BY PREFERRING PERSONAL DEVELOPMENT AND  
BEHAVIOR MANAGEMENT**

**Monika Aleksovska<sup>1</sup>**

**<sup>1</sup>Faculty of Economics, "Goce Delcev" University, Stip, Macedonia**  
[monika\\_aleksovska@hotmail.com](mailto:monika_aleksovska@hotmail.com)

**Проф. Трајко Мицески<sup>2</sup>**

**<sup>2</sup>Faculty of Economics, "Goce Delcev" University, Stip, Macedonia**  
[trajko.miceski@ugd.edu.mk](mailto:trajko.miceski@ugd.edu.mk)

**Abstract**

Creating career development is imperative for leaders to accomplish it by developing personal skills and enhancing business skills.

The career development of the leader and its continuous improvement is an important predisposition for the modern manager who strives to fulfill the strategic goals of the enterprise and to provide competitive advantage.

These include the promotion of business skills, as transferable skills play a growing role in the modern business world. Leadership skills include communication skills and the development of negotiation skills, management and rational use of time, teamwork, as a distinctive feature of leaders and ways of dealing with conflict situations.

In this regard, the paper will elaborate a theoretical elaboration of the meaning of the characteristics, abilities, skills, roles and behaviors of leaders for building his career development, as well as practical insights on leaders' career development situations in organizations, through processed results, shown spreadsheet, graphic and computation.

*Key terms: development, leader, manager, teamwork, career, skills.*

## **1. Вовед**

Понесени од желбата за успех и напредок во кариерата, се истакнува прашањето за менаџирање на личното однесување на поединците - вработените во организациите. Исто така, од посебно значење е и влијанието на менаџментот на личното однесување како фактор за градење на организациско однесување.

Со цел добивање на квалитетно знаење за оваа област, во овој труд ќе се обидеме да ја објасниме природата на односот помеѓу поединецот и организацијата, значењето на карактерот на поединецот и карактерните особини врз однесувањето на вработените, ставовите на вработените и нивните перцепции врз однесувањето. Посебен акцент ќе ставиме врз обработка на влијанието кое стресот го има врз однесувањето на вработените во организацијата и тоа преку обработка на причините за стрес на вработените, последиците од истиот, како и управувањето со истиот со цел намалување на стресот кај вработените. Во последната точка ќе зборуваме и за креативноста и однесувањето на вработените, односно опишување на односот помеѓу истите и како вработените можат да се поттикнат да бидат креативни.

Сметаме дека преку обработка на оваа тема ќе осознаеме многу повеќе за менаџирањето на личното однесување на вработените како истото би го искористиле за градење на организациско однесување во компанијата како идни менаџери.

## **2. Менаџментот на личниот развој и однесување**

Успешната кариера зависи од самата личност, од сопствениот интерес, талент и амбиции. Треба да се знае како да се менаџира работен век, кариерата, постојаната активност и воопшто живот.

За успешно креирање на личниот развој мора да се најде сопствениот пат за тој развој, а клучот за тоа е правилното планирање. Подобро да се има каков и да било план за сопствен развој отколку никаков. План за развој на техничките, но и на интерперсоналните и спиритуалните вештини за градење на доверлив персонален профил способен да ги идентификува фирмите или работите кои се погодни и за личен развој.

Планирањето и менаџирањето на сопствената кариера е многу повеќе од обичното „мапирање“ на состојбите кои треба да се постигнат во работниот век. Треба да се води контрола во развојниот животен век. За таква контрола е потребно многу добро разбирање на окружувањето на работењето и на факторите кои го детерминираат, а најважно е да се направи реална проценка на тоа што се сака да се постигне.

Најголемата придобивка е јасната претстава за остварување на долгорочните цели. Имајќи ги предвид долгорочните цели, може полесно да се одлучува во приликите за одредени тактички однесувања во секојдневниот живот. Следната придобивка е поголемата самосвест за себе и за реалната оценка на сопствените способности и поседувањето енергија за справување со можните пречки при остварувањето на целта. Понатамошна придобивка од менаџирањето на кариерата е сакањето и посветеноста на работата. Следна придобивка е намалување на стресовите поврзани со работењето,

бидејќи може да се очекува дека стресовите се јавуваат секојдневно, а можно е и повеќе пати во денот.

Потоа следат други придобивки, но како една од последните може да се рече дека е постојаната регулација и контрола на точките на сопствената развојна крива, кои се присутни во планот на личен развој.

Планот овозможува постојана повратна врска „планирано-реализирано“. Овој фидбек значи и можност за постојана регулација и управување на кариерата.

Постојат неколку чекори кои го дефинираат управувањето со личното однесување. Како поизразити се јавуваат: разбирање на поединците во организацијата, карактер и лично однесување, ставови и лично однесување, перцепција и лично однесување, стрес и лично однесување, креативност во организацијата, видови на однесување на работното место<sup>1</sup>.

### 3. Разбирање на поединците во организациите

Кога се мисли на разбирање на поединците во организацијата се мисли пред сè на воспоставување на *психолошки договор* и усогласување на карактерот со работното место.

*Психолошкиот договор* е збирот на сите очекувања на поединецот во однос на тоа како тој или таа ќе придонесат за организацијата и што таа ќе обезбеди за возврат. Ова е психолошки договор кој не е писмен, ниту пак се разговара посебно за условите. Психолошкиот договор е сличен на многу начини со стандардниот законски договор, но е помалку формален и не е толку добро дефиниран.

Основните елементи на психолошкиот договор се придонеси и мотивации. Поединецот на различни начини придонесува за организацијата преку вештини, знаење, способности, време, лојалности и др. За дадените придонеси, организацијата возвраќа преку обезбедување на мотиви за поединецот, и тоа: материјални награди, на пример, плата или можности за кариера, апстрактни, како сигурност на работното место и статусот<sup>2</sup>.

Организацијата мора да се увери дека добива вредност - вработените. Истовремено, таа треба да е сигурна дека им обезбедува соодветни мотиви на вработените. Организацијата не би требало да им плаќа помалку на своите вработени за придонесот, бидејќи во тој случај тие нема да бидат мотивирани и би работеле лошо. Секако, не би требало и да им плаќа повеќе за дадениот придонес, на тој начин организацијата би си создала непотребни трошоци.

*Ефективното усогласување на карактерот со работата* е важен елемент при справувањето со индивидуалното однесување во организациите. Усогласувањето на личноста со карактерот е степенот до кој придонесот на поединецот одговара на мотивите што ги нуди организацијата. Секако, прецизно ниво на совршена усогласеност на личноста со работното место ретко се постигнува. За ова постојат повеќе причини меѓу кои се и следниве:

#### 1) Проценка на нивоата на вештини на вработените и подобрување на истите.

Организациите може да ги проценат нивоата на вештини на вработените кога донесуваат одлуки за вработување и може да ги подобрат преку обука. Но, дури и едноставните димензии за постигнувањата е тешко да се измерат објективно и валидно.

#### 2) Променување на луѓето и организациите во текот на времето.

Поединецот за кого новата работа е стимулативна и возбудлива, после неколку години може да му стане здодевна и монотона.

<sup>1</sup> Рики В. Грифин, Основи на менаџментот, превод, Влада на Р. Македонија, стр. 57.

<sup>2</sup> Рики В. Грифин (2010), „Основи на менаџментот“, серија на достигнувања на студентите, превод од англиски јазик, Генекс, Кочани, стр. 224.

3) *Уникатноста на поединецот упатува на внимание при мерењето на неговите перформанси.* Мерење на вештините и постигнувањата е доволно тешко. Проценувањето на потребите, ставовите и карактерот е далеку посложено. Секоја од индивидуалните разлики го отежнува процесот на спојување на поединците со работните места и го прави процесот сложен<sup>3</sup>.

#### **4. Ставови и однесување на поединецот во организациите**

Ставовите се дефинираат како збир од убедувања и чувства што луѓето ги имаат за конкретни идеи, ситуации или други луѓе. Тие се важни бидејќи претставуваат механизам преку кој луѓето ги изразуваат своите чувства.

Во литературата за ставовите се истакнуваат три делови<sup>4</sup>:

1) *Афективен елемент на ставот* кој ги одредува чувствата и емоциите на поединецот кон ситуацијата. Поединецот потполно припаѓа на искуството на сегашноста;

2) *Когнитивниот елемент на ставот* потекнува од познавањето на поединецот за ситуацијата. Когницијата е резултат на поединечните перцепции. Така, на пример, една личност може да знае дека еден политички кандидат е подобар од другиот, додека друга личност може да го знае спротивното;

3) *Намерата*, како трет елемент на ставот, одразува како поединецот очекува да се однесува во одредена ситуација.

Луѓето се обидуваат да одржат постојаност помеѓу елементите од овие ставови како и меѓу сите нивни ставови. Сепак, околностите понекогаш водат до конфликти. Конфликтите на ставови кај поединците се нарекува когнитивна дисонанца.

Афективните и когнитивните елементи од ставот на поединецот може да дојдат во судир со намерата. За намалување на когнитивната дисонанца, која често е непријатно искуство за повеќето луѓе, поединецот може да си каже дека ситуацијата е само привремена и дека може да се врати на своето во најблиска иднина. Да се биде задоволен или незадоволен од работата е став што го рефлектира степенот до кој поединецот се чувствува наградено или исполнето од работата.

Посветеност кон организацијата е став кој го рефлектира поистоветувањето на поединецот со организацијата и поврзаноста со истата. Лице кое е во голема мера посветено на работата веројатно е дека ќе се смета за вистински член на организацијата за да ги избегне малите извори незадоволство и да се гледа себе си и понатаму како член на организацијата<sup>5</sup>.

Спротивно на ова, веројатно е дека некој кој чувствува помала обврска кон организацијата ќе се гледа како странец за да го изрази незадоволството и да не се гледа како понатамошен член на организацијата.

#### **5. Карактер на поединецот**

Карактерот е релативно стабилен збир од психолошки особини со чија помош луѓето се разликуваат еден од друг. Менаџерите треба да се стремат да ги разберат основните карактерни особини и начините на кои тие може да влијаат врз однесувањето на луѓето при ситуации во организацијата, а да не зборуваме за перцепциите и ставовите за организацијата.

---

<sup>3</sup>Поопширно кај, Рики В. Грифин (2010), „*Основи на менаџментот*“, серии на достигнувања на студентите, превод од англиски јазик, Генекс, Кочани, стр. 225.

<sup>4</sup>Рики В. Грифин (2010), „*Основи на менаџментот*“, серии на достигнувања на студентите, превод од англиски јазик, Генекс, Кочани, стр. 226.

<sup>5</sup>Рики В. Грифин (2010), „*Основи на менаџментот*“, серии на достигнувања на студентите, превод од англиски јазик, Генекс, Кочани, стр. 231-232.

Секој вработен има одредени потреби кои се стреми да ги задоволи, секако, како и што напоменав погоре, способности, вештини и знаење со кои придонесува за организацијата. Доколку, организацијата би ги искористила максимално квалитетите на вработениот и е способна да ги задоволи нивните потреби, во тој случај би се постигнало максимално или совршено усогласување на личноста со работното место.

### 5.1. Карактерни особини на поединецот во организациите

Често преферираната „голема петк“ на карактерни особини на личноста, се особено важни на организациите, кои што уште се нарекуваат и големата петка од карактерни особини се: *пријатност, совесност, негативна емоционалност, екстровертност и отвореност*.

1) Кога поединецот е *пријатен*, поседува способност да се сложува со останатите. Некои луѓе обично се нежни, соработливи, толерантни, покажуваат разбирање и добра намера при соработката со останатите. Други пак, често се лесно надразливи, нетрпеливи, несоработливи и начелно антигонистички настроени кон другите;

2) Пријатните личности полесно развиваат работни односи со колегите, вработените и менаџерите од повисоките позиции, како и со клиентите, добавувачите, и други личности, т.е. стејкхолдери, а, додека пак, оние што се помалку пријатни не воспоставуваат соодветно добри работни односи;

3) *Совесноста* е поврзана со посериозни и попосветени во извршувањето на своите активности како и во нивното однесување. Посовесните луѓе покажуваат подобри резултати отколку понесовесните кога се во прашање и други различни видови работни задолженија, бидејќи посовесните луѓе работата ќе ја сфатат посериозно и ќе ја извршуваат со голема одговорност;

4) Како наредна особина, се јавува *особината на негативните емоции*. Луѓето со помалку негативни емоции се релативно урамнотежени, смирени, издржливи и сигурни. Но, луѓето со повеќе негативни емоции се пораздразливи, несигурни, непромислени и често менуваат расположение. Оние кои не се толку негативни, се очекува подобро да се справуваат со стресот од работата, притисокот и тензијата. Стабилноста може да им помогне да остават впечаток дека се доверливи од колегите кои се понестабилни;

5) *Екстровертноста* се рефлектира преку соодветните и пријатни односи со другите. Екстровертите се дружељубиви, разговорливи, наметливи и отворени за нови односи, додека интровертите се помалку дружељубиви, поповлечени, помалку разговорливи и поретко се наметнуваат, а се позатворени за остварување на нови односи. Значи, екстровертите најчесто се подобри извршувачи на работата, насочена кон бизнисот и други дејности кои се одликуваат со контактибилни односи, од интровертите;

6) *Отвореноста* се рефлектира преку проширување на видикот, добивање и пласирање на повеќе информации за позитивен придонес и ширење на пријателски односи. Луѓето со високи нивоа на отвореност сакаат да чујат нови идеи и да ги променат своите идеи, верувања и ставови како резултат на новите информации. Исто така, тие често имаат пошироки интереси и се пољубопитни, имагинативни и креативни. Од друга страна, луѓето кои се помалку отворени послабо восприемаат нови идеи и поретко го менуваат мислењето. Од поотворените луѓе може да се очекува и да имаат поголеми постигнувања во организацијата поради нивната флексибилност и веројатноста дека ќе бидат подобро прифатени од останатите. Од отвореноста може да зависи и волјата на поединецот да прифаќа промени<sup>6</sup>.

<sup>6</sup> Рики В. Грифин (2010), „Основи на менаџментот“, серија на достигнувања на студентите, превод од англиски јазик, Генекс, Кочани, стр. 227.

Друг интересен пристап за разбирање на личноста во организациите е работната рамка Мејерс-Бригс. Во оваа рамка заснована на класичното дело на Карл Јунг ги класифицира луѓето според четири општи димензии. Овие димензии се дефинирани од следните критериуми<sup>7</sup>:

1. Екстровеерност (Е) наспроти интровеерност (И). Екстровеертите енергијата ја добиваат кога се меѓу луѓе, додека интровеертите се заморуваат од луѓе и потребно им е време за себе за да си ја повратат енергијата;

2. Осет (О) наспроти (Н) интуиција. Типовите кои го карактеризира осетот претпочитаат конкретни нешта, додека оние кои се повеќе интуитивни претпочитаат апстрактни концепти;

3. Размислување (Т) наспроти чувствување (Ч). Индивидите за кои се вели дека размислуваат, одлуките ги засноваат повеќе на логика и разум, додека оние кои ги карактеризира процесот на чувствување, одлуките ги засноваат на чувства и емоции;

4. Промисленост (П) наспроти спонтаност(С). Луѓето кои се промислени типови уживаат во завршници или крај, додека спонтаните типови уживаат во процеси и незавршените ситуации.

За да може да се користи рамката, луѓето мора да пополнат прашалник дијзаниран за проценка на карактерот за секоја димензија. Повисоки или пониски резултати за секоја од димензиите се користат за класифицирање на луѓето во една од шеснаесетте карактерни категории.

## 5.2. Перцепцијата и личното однесување

Перцепцијата е збир процеси преку кои поединецот станува свесен и ги толкува информациите за она што го опкружува. Бидејќи перцепцијата игра улога во повеќе различни однесувања на работното место, менаџерите треба да имаат генерално разбирање за основните перцепциски процеси<sup>8</sup>.

Двата основни процеси на перцепција што се особено важни за организациите се: *селективната перцепција и создавањето стереотипи.*

*Селективна перцепција* - процес на забележување на информации што не ни се допаѓаат или кои се спротивни на нашите верувања.

Селективната перцепција е полезна бидејќи ни овозможува да ги занемаруваме неважните делови од информациите. Секако, ова важи само ако основната перцепција не е точна. Ако селективната перцепција придонесува за игнорирање на важните информации, тоа може да има сериозни последици.

*Создавање стереотипи* - процес на категоризирање или етикетање на луѓето врз основа на само една особеност. Особините врз чија основа луѓето често создаваат стереотипи се расата и полот, за пријатели и непријатели, за вредни и невредни личности и сл. Секако, ваквите стереотипи се неточни и може да бидат штетни<sup>9</sup>.

## 6. Стресот и управување со стресот и личното однесување

Друг важен елемент на однесувањето во организациите е стресот. Стресот е еден од најзастапените биопсихолошки аспекти во денешното живеење. Стресот е универзален и секојдневен феномен кој побарува од идивидите да вложат континуиран напор за да можат да ги регулираат и менаџираат и очекуваните и неочекуваните стресни ситуации. Стресот може да се дефинира на многу различни начини и постои

---

<sup>7</sup> Ibid, стр. 228.

<sup>8</sup> Рики В. Грифин (2010), „*Основи на менаџментот*“, серии на достигнувања на студентите, превод од англиски јазик, Генекс, Кочани, стр. 233.

<sup>9</sup> Рики В. Грифин (2010), „*Основи на менаџментот*“, серии на достигнувања на студентите, превод од англиски јазик, Генекс Кочани, стр. 234.



голема разновидност во значењето кое му се придава. На пример, стресот може да се разгледува од аспект на надворешните - срединските настани (стресори) или од аспект на биолошките одговори (стрес симптомите) кои се резултат на тие настани. Стекнувањето на вештини од областа на стрес менаџментот е многу важна животна вештина за превенција на болести, справување со ефектите од болестите и постигнување на добро здравје и расположение<sup>10</sup>.

Управувањето со стресот во организациите се врши преку следниве нивоа: *примарна, секундарна и терцијална превенција*.

*Примарна превенција на стресот* упатува на состојбите кога вработените се трудат да ја менаџираат нивната лична перцепција на стресорите со менување на нивните интерни барања, повторно согледување на ситуацијата овој пат пореалистично, отстранување на автоматските мисли кои предизвикуваат стрес, итн. Најефективни техники за менаџирање на средината во која се работи се менаџирање на времето, подобрување на комуникациските вештини, зголемување на довербата во себе, социјална поддршка, разновидност на работните задачи, одбегнување на преоптовареност и неоптовареност, итн., како и менаџирање на нивниот животен стил со соодветни активности во слободното време, достигнување на баланс, соодветна исхрана, итн.

*Секундарна превенција*, упатува на состојбите кога вработените се трудат да го изменаат одговорот на стресорот како медитација, прогресивна релаксација, биофидбек, хипноза, притоа користејќи јага, аеробик, цогирање, пешачење итн.

Организацијата може да се потруди да ја подобри способноста на луѓето вработени во секторите за човекови ресурси да ги препознаваат и соодветно да се соочуваат со проблемите поврзани со стрес кои ќе ги детектираат преку редовни интервјуа и одредени психометриски тестови.

*Терцијална превенција (ориентирана кон симптомот)*, најчесто вклучува секаков облик на помош за редуцирање на симптомите како индивидуална и групна психотерапија, примање на медицинска нега и менаџирање на анксиозноста. За оваа цел пожелно е организациите да вклучат лица кои ќе се грижат за проблемите поврзани со стресот на работа како стрес советници и асистенција на вработени<sup>11</sup>.

## 7. Креативноста и личното однесување

Организацискиот дизајн на модерните компании бара од вработените да бидат брзи, ефикасни и ефективни во извршувањето на тековните обврски, а притоа постојано да произлегуваат со нови и креативни предлози. Модерните компании, свесни дека наметнувањето на потребата од креативно размислување и барањето да се биде прв во нешто, не е доволно, бараат нови методи за тоа како да ги инспирираат и мотивираат вработените на вистинскиот начин<sup>12</sup>.

Креативноста се однесува на појавата според која некоја личност создава нешто ново што има некоја вредност (производ, решение, уметничко дело, роман, шега, итн). Она што се смета за „ново“ може да биде во врска со творецот, или со општеството или областа во која се создава иновацијата. Она што важи за „вредно“ исто така се дефинира

<sup>10</sup> Ризоска, Б., дел од текст превземен од веб страната <https://brtulov.wordpress.com/2010/11/21/%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B5%D1%81-%D0%B8-%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B0%D1%9F%D0%B8%D1%80%D0%B0%D1%9A%D0%B5-%D0%BD%D0%B0-%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B5%D1%81%D0%BE%D1%82/> на 09.09.2019 г.

<sup>11</sup> Ризоска, Б., дел од текст превземен од веб страната <https://brtulov.wordpress.com/2010/11/21/%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B5%D1%81-%D0%B8-%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B0%D1%9F%D0%B8%D1%80%D0%B0%D1%9A%D0%B5-%D0%BD%D0%B0-%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B5%D1%81%D0%BE%D1%82/> на 09.09.2019 г.

<sup>12</sup> Ристоска, С., дел од текст превземен од <http://www.kafepauza.mk/zivot/od-negativna-rabotna-atmosfera-do-kreativnost-i-inovativnost-vo-nekolku-chekori/> на 09.09.2019 г.

на различни начини. Научниот интерес за креативноста значително се разликува. Тој опфаќа важни теми поврзани со врската помеѓу креативноста и интелигенцијата, умствените и невролошки процеси поврзани со креативната активност, врската помеѓу карактерните особини и креативната способност, врската помеѓу креативноста и психичкото здравје, можноста за поттикнување на креативноста преку образование и обуки кои особено се зголемуваат со технологијата, примена на постоечките креативни способности на индивидуата за подобрување на ефикасноста во процесот на учење и на прилагодениот процес на предавање. Според тоа, креативноста и креативните дела ги проучуваат неколку дисциплини: психологија, образование, технологија, теологија, социологија, лингвистика, бизнис студии и економија. Како резултат на тоа постојат мноштво дефиниции и приоди. Истражувањата покажуваат дека човечкиот мозок се развива асиметрично и секоја од хемисферите (лева и десна) се специјализира за извршување на одредени функции. Добриот менаџер треба да научи како да ги користи и координира двете мозочни хемисфери од причина што десната му овозможува да дојде до мноштво оригинални идеи и можни решенија, а левата да ги вреднува различните идеи и да одбере најдобра солуција.

Некои велат дека креативното размислување е вродена особина и не може да се научи, што најверојатно и не е вистина, но и доколку се согласиме со ова, сепак на креативните луѓе во компанијата им треба простор за изразување и иновативност. Советите кои што следат подолу ќе ве насочат како да ја измените атмосферата на работното место и да им овозможите на вработените да бараат иновативност во својата работа<sup>13</sup>.

Како особености кои го карактеризираат креативниот поединец се:

*Минатото искуство* - Креативноста е карактеристика на многумина луѓе, а не само на поединци. Многумина од нас ја потиснуваат својата креативност од раните детски години, што резултира со недоволно искористување на тој неверојатен потенцијал. Но, има и спротивни случаи каде што многу креативни поединци пораснале во средина која негувала креативност.

*Лични особини и креативност* - Лични особини кои се среќаваат кај креативните луѓе се отвореност, високо ниво на енергија, независност, самоверба, привлечност од сложеноста, флексибилност на мислење и однесување, неконвенционалност на ставови, склоност кон предизвици и ризици. Високата интелигенција не е нивна значајна карактеристика, но се одликуваат со отфрлање на стереотипите, чувство на важност на нештата кои се нивна преокупација, пронаоѓање на нови, неоткриени патишта за решавање на постоечките проблеми. Креативноста не произведува само уметнички дела и врвни постигнувања во знаењето, туку истата се отсликува во сè што работиме, во сите сфери на животот.

*Когнитивни способности и креативност* - Интелегенцијата може да биде предуслов за индивидуална креативност, но иако поголем број креативни луѓе имаат голема интелигенција, не се сите интелигентни луѓе и креативни. Креативноста исто така е поврзана со способноста на дивергентно и конвергентно размислување. Дивергентното размислување им овозможува на луѓето да ги увидат разликите во ситуациите, појавите или настаните, додека пак конвергентното размислување им овозможува на луѓето да ги увидат сличностите во ситуациите, појавите или настаните. Креативните луѓе се многу вешти и во двата вида размислување.

---

<sup>13</sup> Ристоска, С., дел од текст превземен од <http://www.kafepauza.mk/zivot/od-negativna-rabotna-atmosfera-do-kreativnost-i-inovativnost-vo-nekolku-chekori/> на 07.09.2019 г.



## 8. Поттикнување на креативноста во организациите

Менаџерите можат да ја зајакнат организациската креативност применувајќи го следното:

- Вклучување на различност или употреба на различна работна сила, ангажирање на кадри со различни биографии, искуства и интереси;
- Очекување на креативност или дозволување на вработените да бидат креативни;
- Очекување и толерирање на неуспех. Најсигурен начин да се „загуши“ креативноста на вработените претставува казнувањето на оние кои сакајќи да направат нешто ново, невообичаено - погрешиле;
- Охрабрување на љубопитноста со постојано поставување на прашањето: „што ако?“ и заземање на ставот: „*можеби би можеле*“;
- Гледање на проблемите како на предизвик;
- Обезбедување подготовка за креативност. Речиси секој човек има капацитет за креативност, но развивањето на креативноста бара соодветна подготовка. Еден писател напишал: „*Што е тоа што го одвојува просечниот човек од Едисон, Пикасо, Шекспир, зарем не е тоа капацитетот за креативност - тоа е способноста да се обезбеди капацитет преку охрабрување на креативните импулси и потоа делувајќи согласно на нив*“;
- Обезбедување поддршка, односно потребните алатки и ресурси за развој на креативноста, како што е времето. Креативноста честопати бара од вработените да мечтаат, „сонуват со отворени очи“, а менаџерите треба тоа да им го овозможат како значаен дел од овој процес;
- Развивање на процедура за прифаќање на идеи. Вработените во секоја организација доаѓаат со најразлични креативни идеи, но не секоја организација е подготвена да ги прифати истите;
- Наградување на креативноста. Финансиските награди можат да бидат ефективни мотиватори за креативно однесување, но непаричните награди како што се пофалбата, признанието и унапредувањето можат да имаат помоќни стимулации.

Со цел да се поттикне креативноста кај менаџерите и вработените развиени се и повеќе методи меѓу кои позначајни се: Метод на фокусни групи, Анализа на пронаоѓачки проблеми, Бреинсторминг, Слободна асоцијација, Гордон метод итн. Целта на нивната примена е генерирање на многубројни идеи за развој на нов производ или услуга, или креативно решавање на проблемите со кои се соочуваат организациите во секојдневното работење<sup>14</sup>.

Добар пример за поттикнување на креативноста е работењето на Google, која им овозможува на своите инженери да искористат 20 % од своето регуларно работно време за да работат на различни креативни проекти. Најдобриот производ кој излегол досега од тие 20 % е Gmail. Друга работа која ја прави оваа компанија за да ја поттикне продуктивноста е канењето на познати личности како Лејди Гага и Тина Феј, кои разговараат со вработените и одржуваат предавања.

## 9. Емпириско истражување

Емпириското истражување се изврши со цел да се осознаат состојбите со креирање на кариерниот развој на лидерот со преферирање на менаџментот на личниот развој и однесувањето.

<sup>14</sup> Стошиќ, А., дел од текст превзмен од веб страната [http://www.dobrarabota.mk/index.php?page\\_id=1&news\\_id=32](http://www.dobrarabota.mk/index.php?page_id=1&news_id=32) на 07.09.2019 г.

Предмет на ова истражување е значењето на креирањето на кариерниот развој на лидерот во подобрување на работењето на организацијата.

Посебно значајно е да се осознае значењето на кариерниот развој на лидерот преку преферирање на менаџментот на личниот развој и однесувањето, пред сè за подобро осознавање себеси и другите вработени, а со тоа и поттикнување на нивното мобилизирање за постигнување на поголеми ефекти во работењето.

Целите на ова истражување се да се истражи влијанието на правилното креирање на кариерниот развој на лидерот преку преферирање на менаџментот на личниот развој и однесувањето, пред сè за подобро осознавање себеси и другите вработени, а со тоа и зголемување на ефикасноста во работењето.

Како сновна или *главна хипотеза* на емпириското истражување се наметна тврдењето дека правилното креирање на кариерниот развој на лидерот преку преферирање на менаџментот на личниот развој и однесувањето, придонесува за поефективно мобилизирање на вработените и подигнување на нивната успешност.

Во ова истражување применети се квалитативни и квантитативни методолошки постапки и методи: анализа, анкета, компарација, статистичка анализа.

Анкетирањето е спроведено во месец август-септември 2019 година во организации во Скопје, Штип и Кочани.

Собраните податоци, статистички се обработуваат со цел да се изведат заклучоци од истражувањето и истите се табеларно и графичко претставени и реферирани, користејќи се со компјутерската програма MS office - Excel.

#### 9.1. Резултати од истражувањето

Главен акцент во ова истражување се става на анкетата која е спроведена во компании во неколку општини на територијата на град Скопје, Штип и Кочани и беа анкетирани вкупно 111 лица во период август-септември 2019 година. Од вкупниот број на испитаници 32 %, односно 36 лица беа на позиција на менаџери - лидери, а 68 %, односно 75 лица беа вработени, т.е. подредени.

Бројот на испитаници табеларно е прикажано во следнава табела:

Табела 1: Табеларен приказ за број на анкетирани лица

Tabele 1: Tabele display the numer of respondents

Вид на испитаници	број	Истражувани лица
Лидер - менаџер	36	36 %
Вработени	75	68 %

Графички прикажано на следниов графикон:



Графикон 1: Графички приказ за бројот анкетирани лица

Graph 1: Graphical display of number of respondents

Анкетирањето е спроведено со анкетни листови кои беа разбирливо формулирани при што секој испитаник (менаџер или вработен) може лесно да одговори. Во анкетата се содржани 3 (три) прашања и сите се со понудени одговори и тоа со: да, не и без одговор.

За да се утврди поврзаноста помеѓу лидерските стилови и вештини врз продуктивноста на работата на тимовите во организациите, при статистичката обработка на податоците во ова истражување се користи  $\chi^2$ -тестот и коефициентот на контингенција (C).

Првото прашање гласеше: *Дали менаџерот врши правилно креирање на кариерниот развој со преферирање на менаџментот на личниот развој и однесувањето?* Односно, истото прашање беше поставено соодветно и на испитуваните менаџери и на испитаните вработени како што следи. За менаџерите гласеше: *Дали Вие како менаџер вршите правилно креирање на кариерниот развој со преферирање на менаџментот на Вашиот личен развој и однесувањето?*

А, за вработените гласеше: *Дали Вашиот менаџер врши правилно креирање на кариерниот развој со преферирање на менаџментот на личниот развој и личното однесувањето?*

Анкетираниите лица заокружуваат еден од одговорите: да, не и без одговор. Резултатите од ова прашање се претставени табеларно и графички.

Табела 2: Одговори на испитаниците по првото прашање  
Table 2: Respondents answers to the first question

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
1. Дали менаџерот врши правилно креирање на кариерниот развој со преферирање на менаџментот на личниот развој и однесувањето?	Да	31	86	54	72
	Не	1	3	9	9
	Без одговор	4	11	12	16
	Вкупно	36	100%	75	100%

Пресметаните вредности на  $\chi^2$ -тестот и коефициентот на контингенција C се следниве:

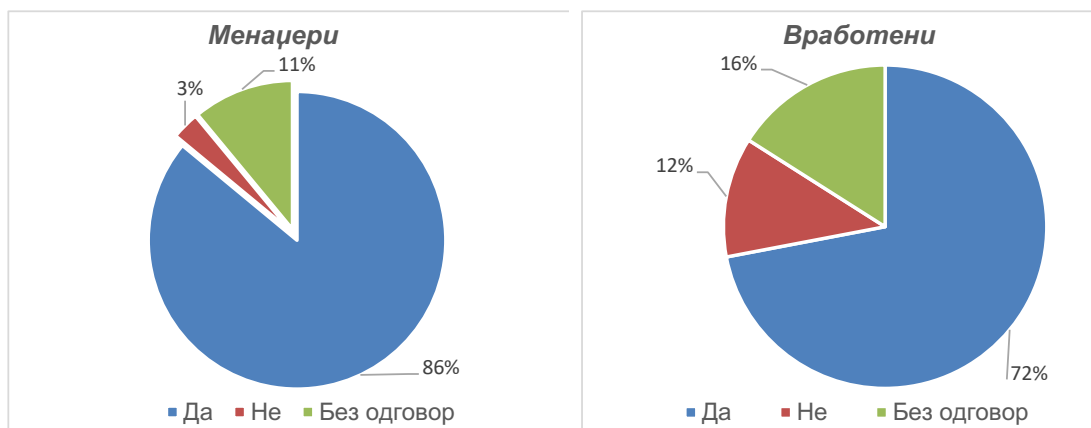
$$\chi^2_{0,05} \text{-тест (пресметана вредност)} = 7,896 > \chi^2_{00,5} \text{ тест (таблична вредност)} = 5,991$$

$$C = 0,195$$

Пресметаната вредност на  $\chi^2$ -тестот покажува дека добиените одговори од анкетираниите менаџери - лидери и анкетираниите вработени не содејствуваат целосно, па затоа и добиената вредност на  $\chi^2$ -тестот изнесува 7,896 и вредност на коефициентот на контингенција изнесува 0,195. Па, оттаму, пресметаната вредност на  $\chi^2$  за 2 степени на слобода и праг на значајност 5 % е поголема од табличната која изнесува 5,991. Ова покажува дека одговорите на менаџерите-лидери и вработените во однос на ова прашање не се идентични, сепак има разлика, иако таа разлика не е голема. Исто така и коефициентот на контингенција кој го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност на дадените одговори помеѓу лидерите и вработените, има вредност 0,195 што значи многу слаба поврзаност, речиси и да не постои поврзаност. Интерпретираните податоците од одговорите кои се дадени во табелата и графичкиот приказ меѓу испитаните групи, укажуваат дека вработените не мислат дека менаџерот врши

правилно креирање на кариерниот развој со преферирање на менаџментот на личниот развој и личното однесувањето.

Графички приказ за одговорите на прашање бр. 1. *Дали менаџерот врши правилно креирање на кариерниот развој со преферирање на менаџментот на личниот развој и личното однесувањето?*



Графикон 2: Одговори на испитаниците по првото прашање  
Graph 2: Respondents answers to the first question

Најголемиот дел од лидерите, 86 % сметаат дека вршаат правилно креирање на кариерниот развој со преферирање на менаџментот на личниот развој и однесувањето, додека пак 72 % од вработените, сметаат дека менаџерите вршаат правилно креирање на кариерниот развој со преферирање на менаџментот на личниот развој и однесувањето, додека со негативен одговор од менаџерите останале 3 %, од вработените 12 %, а без одговор 11 % од менаџерите и 16 % од вработените.

Резултатите од *второто прашање*, кое гласеше: *Дали во организацијата се врши правилен кариерен развој на кадрите?* се претставени табеларно и графички.

Табела 3: Одговори по второто прашање  
Table3: Answers to the second question

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
2. Дали во организацијата се врши правилен кариерен развој на кадрите?	Да	32	89	52	69
	Не	0	0	9	12
	Без одговор	4	11	14	19
	Вкупно	36	100 %	75	100 %
Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 16,334 $C = 0,275$					

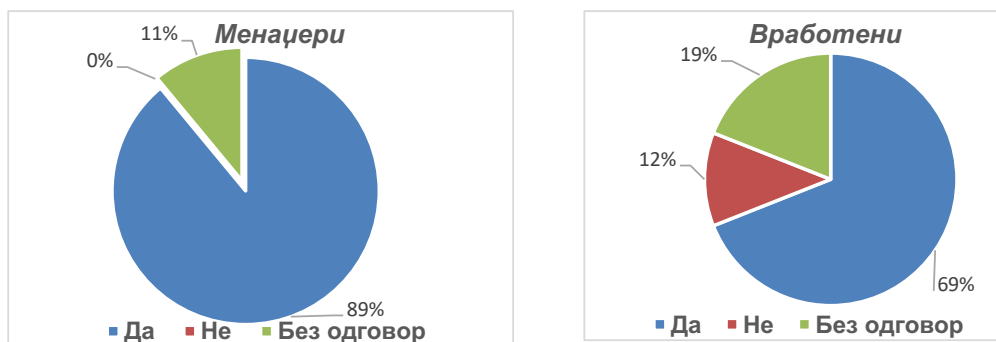
$$\chi^2_{0,05}\text{-тест (пресметана вредност)} = 16,334 > \chi^2_{0,05}\text{ тест (таблична вредност)} = 5,991$$

$$C = 0,275$$

Од добиените резултати,  $\chi^2$ -тестот покажуваат дека добиените одговори од анкетираниите менаџери- лидери и анкетираниите вработени се разликуваат, па затоа и

добиената вредност на  $\chi^2$ -тестот изнесува 16,334 и вредност на коефициентот на контингенција изнесува 0,275. Ова покажува дека одговорите на менаџерите-лидери и вработените во однос на ова прашање не соодветствуваат. Исто така и коефициентот на контингенција кој го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност на дадените одговори помеѓу лидерите и вработените, има вредност 0,275 што значи слаба поврзаност. Интерпретираните податоците од одговорите кои се дадени во Табелата и Графичкиот приказ меѓу испитаните групи, укажуваат дека вработените не мислат дека во организацијата се врши правилен кариерен развој на кадрите.

Следи, графички приказ за одговорите по второто прашање: *Дали во организацијата се врши правилен кариерен развој на кадрите?*



Графикон 3: Одговори по второто прашање  
Graph 3. Answers to the second question

Најголемиот дел од менаџерите - лидерите, 89 % сметаат дека во организацијата се работи тимски, додека пак 69 % од испитаниците вработени се изјасниле дека во организацијата се врши правилен кариерен развој на кадрите, 11 % од менаџерите останале без одговор, додека 12 % од вработените одговориле негативно, а 19 % останале без одговор.

*Третото прашање гласи: Дали во организацијата континуирано се применуваат обуки за развој на кадрите?*

Резултатите и по ова прашање се претставени табеларно и графички.

Табела 4: Одговори на испитаниците по третото прашање  
Table 4: Respondents answers to the third question

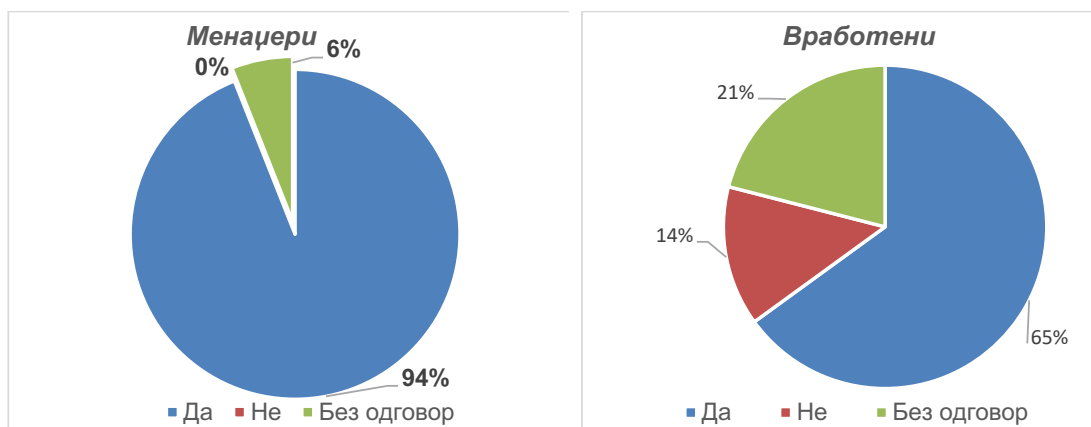
Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
3. Дали во организација континуирано се применуваат обуки за вработените и се води грижа за нивното задоволство во работењето?	Да	34	94	49	65
	Не	0	0	10	14
	Без одговор	2	6	16	21
	Вкупно	36	100 %	75	100 %
Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 27,895 C = 0,350					

$$X^2_{0,05} \text{-тест (пресметана вредност)} = 27,895 > X^2_{0,05} \text{ тест (таблична вредност)} = 5,991$$
$$C = 0,350$$

Од добиените резултати,  $X^2$ -тестот покажуваат дека добиените одговори од анкетираниите менаџери- лидери и анкетираниите вработени се разликуваат, па затоа и добиената вредност на  $X^2$ -тестот изнесува 27,895 и вредност на коефициентот на контингенција изнесува 0,350. Ова покажува дека одговорите на менаџерите-лидери и вработените во однос на ова прашање не соодејствуваат. Исто така и коефициентот на контингенција кој го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност на дадените одговори помеѓу лидерите и вработените, има вредност 0,350 што значи слабо-умерена поврзаност. Интерпретираните податоците од одговорите кои се дадени во табелата и графичкиот приказ меѓу испитаните групи, укажуваат дека вработените не мислат дека, во организација континуирано се применуваат обуки за вработените и се води грижа за нивното задоволство во работењето.

Следи графички приказ за одговорите по прашањето, дали во организација континуирано се применуваат обуки за вработените и се води грижа за нивното задоволство во работењето?

Најголемиот дел од менаџерите-лидери, 94 % сметаат дека во организацијата континуирано се применуваат обуки за вработените и се води грижа за нивното задоволство во работењето, од вработените со позитивен одговор се изјасниле 65 %, со негативен одговор и без одговор, останале 35 %.



Графикон 4: Дадени одговори по третото прашање  
Graph 4: Answers to the third question

Значи, како и преку одговорите на ова и претходните прашања не е исполнета генералната хипотеза која гласеше: правилното креирање на кариерниот развој на лидерот преку преферирање на менаџментот на личниот развој и однесувањето, придонесува за поефективно мобилизирање на вработените и подигнување на нивната успешност.

Тоа упатува дека навистина е потребно постојан кариерен развој не само на менаџерите, но и на сите кадри, како и обука на сите вработени во организацијата.



## 10. Преферирање на активности за унапредување на кариерниот развој на лидерот со преферирање на менаџментот на личниот развој и однесување

Личностите, а особено менаџерите-лидерите и кадрите со амбиции на лидерски особини, мораат континуирано да вложуваат во себе, надградувајќи ги своите знаења и вештини.

Преку постојано користење на менаџментот на себеразвојот и посетувањето на најразлични обуки, личностите, т.е. лидерите-менаџерите или кадрите, учат вештини за добро раководење и однесување, додека знаењето се проширува со различни форми на формално и неформално учење и образование.

Постојат повеќе начини со кои кадрите или лидерите-менаџерите ги подобруваат своите знаења и вештини и тоа<sup>15</sup>:

- *Практикување на Активностите за осознавање на самите себеси-Џохари-прозорец;*
- *Осознавање на силните и слабите страни, опасностите и можностите;*
- *Вештини за раководење;*
- *Работилници со фокус на подобрување на вештините за реално и непристрасно расудување, правилно комуницирање, етичко однесување и сл.;*
- *Обука, тренинг, советување и менторство за соодветно преферирани области;*
- *Континуирано и активно учење;*
- *Извршување на улоги и симулации од областа на лидерството и однесувањето;*
- *Согледување и оценување на повеќето лидерски стилови;*
- *Психометриско тестирање;*
- *Практикувањето на правилна проценка, особено Методата на 360 степени на проценка;*
- *Потребни консултации за лидерство, комуницирање и однесување;*
- *Практикување на тимско работење;*
- *Користење и практикување на Е-учење.*

Стекнувањето на знаења и вештини се зајакнуваат преку посета на курсеви за менаџментот на себеразвојот, *лидерството, комуницирањето и однесувањето*, како соодветни програми за развој на личноста, особено на лидерот. На курсевите најчесто се обработуваат теми кои се поврзани за тоа како да се изгради личноста во вистински човек и успешен водач. Ова помага во подобрување не само на самиот себе, туку и целокупното работење со тимот и воопшто целата организација.

Исто така, и многубројните работилници овозможуваат подобрување на знаења и вештини на личноста.

Обуките, советувања и менторство, се поими за активности кои се користат најчесто во организациското однесување и организацискиот развој.

Обуката се однесува на користење на секојдневни работни искуства и обично има фокус во насока на решавање на вистинските предизвици на работното место. Советувањето е слично на тренингот, но најчесто се поврзува со психолошка димензија на проблемот.

<sup>15</sup> Дел од овие вештини се користени од: Bolden Richard (2005), What is Leadership Development? Purpose & Practice, University of Exeter.

Советувањето не се однесува на давање совети, туку да ги натера луѓето да ги гледаат работите од различно гледиште и поттикнување да превземат акции во однос на решавање на своите лични проблеми.

Менторството обично се опишува како однос помеѓу постар и помлад член во организацијата, кое е насочено кон унапредување и поддршка кон помладиот член<sup>16</sup>.

Некои автори потенцираат дека, советувањето првенствено се базира на решавање на лични проблеми врз основа на минатото искуство, тренингот се фокусира на неодамнешни, тековни и идни перформанси, додека менторството трае подолгорочно и е насочено кон развој и градење на кариера<sup>17</sup>.

Особено, активно учење, е моќен и ефективен метод за развој на лидерството. Тоа претставува подиректно вклучување на учесниците во процесот на учење и надградување<sup>18</sup>.

Активно учење е метод на учење во кој учесниците се активно или искуствено вклучени во процесот на учење и каде што постојат различни нивоа на активно учење, во зависност од учесниците<sup>19</sup>.

Покрај другите методи, Методот 360 степени проценка, претставува процес на собирање и споредување на повратните информации од подредените, кој е во форма на прашалник, едната верзија е процес на самооценување, а другата верзија е процес на оценување од страна на претпоставените или колегите.

Сепак, треба да се истакне дека сите горенаведени активности за стекнување на вештини и знаења, многу помагаат во кариерниот развој на личноста.

## 11. Заклучок

Разбирањето на поединците во организацијата се однесува на воспоставување психолошки договор и усогласување на карактерот со работното место. Имено, работното однесување е збирот на сите однесувања поврзани со работата што организацијата ги очекува од поединецот, при што за некои работни места, работното однесување може поконкретно да се дефинира и лесно да се измери.

Разбирањето на карактерот на работниците е исто така значаен аспект со тоа што менаџерите треба да се стремат да ги разберат основните карактерни особини и начините на кои тие може да влијаат врз однесувањето на луѓето при ситуации во организацијата, а да не зборуваме за перцепциите и ставовите за организацијата.

Многубројните истражувања за задоволството од работата покажуваат дека личните фактори како што се односите со колегите и надзорниците и организациските фактори, како и работните односи, работната политика и исплаќањето. Задоволниот работник поретко е отсутен, дава позитивен придонес и останува со организацијата. Спротивно на ова, поголеми се шансите незадоволниот работник да е почесто отсутен, да доживува стрес што ги вознемирува соработниците и постојано да е во потрага по друга работа. Сепак, спротивно на убеденоста на менаџерите, високите нивоа на задоволство со работата не секогаш водат до високи нивоа на постигнувања.

Посветеност кон организацијата е став кој го рефлектира поистоветувањето на поединецот со организацијата и поврзаноста со истата. Лице кое е во голема мера посветено на работата веројатно е дека ќе се смета за вистински член на организацијата

---

<sup>16</sup> J. L. Fowler and J. G. O'Gorman, 2005, Mentoring Functions: A Contemporary View of the Perceptions of Mentees and Mentors, School of Human Services, Logan Campus, Griffith University, Brisbane, Q. 4111, Australia.

<sup>17</sup> CEL (2005) The Centre for Excellence in Leadership.

<sup>18</sup> David Weltman, A Comparison of Traditional and Active Learning Methods: An Empirical Investigation Utilizing a Linear Mixed Model, PhD Thesis, The University of Texas at Arlington, 2007, стр. 7.

<sup>19</sup> Bonwell, C. C., & Eison, J. A. (1991). Active Learning: Creating Excitement in the Classroom. ASHE-ERIC Higher Education Report, Washington DC: School of Education and Human Development, George Washington University.

за да ги избегне малите извори незадоволство и да се гледа себе си и понатаму како член на организацијата. Спротивно на ова, веројатно е дека некој кој чувствува помала обврска кон организацијата ќе се гледа како странец за да го изрази незадоволството и да не се гледа како понатамошен член на организацијата.

Креативноста како елемент на однесувањето на поединците во организациите, се однесува на појавата според која некоја личност создава нешто ново што има некоја вредност.

Некои велат дека креативното размислување е вродена особина и не може да се научи, што најверојатно и не е вистина, но и доколку се согласиме со ова, сепак на креативните луѓе во компанијата им треба простор за изразување и иновативност. Со цел да се поттикне креативноста кај менаџерите и вработените развиени се и повеќе методи меѓу кои позначајни се: Метод на фокусни групи, Анализа на пронаоѓачки проблеми, Бреинсторминг, Слободна асоцијација, Гордон метод итн. Целта на нивната примена е генерирање на многубројни идеи за развој на нов производ или услуга, или креативно решавање на проблемите со кои се соочуваат организациите во секојдневното работење.

## 12. Користрена литература:

- [1] Bonwell, C. C., & Eison, J. A. (1991). *Active Learning: Creating Excitement in the Classroom*. ASHE-ERIC Higher Education Report, Washington DC: School of Education and Human Development, George Washington University;
- [2] Bolden, R. (2005), *What is Leadership Development? Purpose & Practice*, University of Exeter;
- [3] Weltman, D., *A Comparison of Traditional and Active Learning Methods: An Empirical Investigation Utilizing a Linear Mixed Model*, PhD Thesis, The University of Texas at Arlington;
- [4] Грифин, В. Р. (2010). „*Основи на менаџментот*“, серии на достигнувања на студентите, превод од англиски јазик, Генекс, Кочани;
- [5] Дефранк, С. Ричард, Конопаск Роберт и Џон М Иванчевич (2000), *Executive Travel Stress Perils of the Road Warrior Academy of Management Executive*, том 14, бр.2;
- [6] Кожухаров С. (2006), „*Менаџерска Економија*“, Европски Универзитет, Скопје;
- [7] Петковски, С. и Ортаков, В. (2010). „*Справување со стресот и конфликтите на работното место*“, Скопје;
- [8] Сатклиф, К. (1994). *What Executives Notice Accurate Perception in Top management teams*, *Academy of management Journal* том 37, бр. 5;
- [9] Fowler, J. L. and O’Gorman J. G., 2005. *Mentoring Functions: A Contemporary View of the Perceptions of Mentees and Mentors*, School of Human Services, Logan Campus, Griffith University, Brisbane, Q. 4111, Australia;
- [10] CEL (2005) *The Centre for Excellence in Leadership*;
- [11] Џоунс, Г., Џорџ, Џ., Хил, Ч., „*Современ менаџмент*“, второ издание, превод од англиски јазик;
- [12] Шуклев, Б. (2000). „*Основи на менаџмент*“, Скопје.

Линкови:

<https://brtulov.wordpress.com/2010/11/21/%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B5%D1%81-%D0%B8-%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B0%D1%9F%D0%B8%D1%80%D0%B0%D1%9A%D0%B5-%D0%BD%D0%B0-%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B5%D1%81%D0%BE%D1%82/>