

Employee Motivation : A Guide for Entrepreneurs Managing People

Assist. Prof. Elena Bundaleska, PhD

School of Business Administration
University American College Skopje
e-mail: bundaleska@uacs.edu.mk

Мотивација на работници: Менаџирање на човечки ресурси во претприемништво

др. Елена Бундалеска, асистент професор

Факултет за бизнис администрација
Универзитет Американ Колеџ Скопје
e-mail: bundaleska@uacs.edu.mk

Abstract: *The success of a good entrepreneur does not depend only on their innovativeness, education, specialised knowledge, talent, boldness, but also very much on their abilities to manage people. The aim of this article is to suggest practical recommendations for entrepreneurs on how to develop or improve their people management skills. The recommendations are not all-inclusive. They are just a starting point. Each entrepreneur should develop from there, based on personal experience.*

Key words: *Entrepreneur, Management Skills, Motivation, Delegating, Instructing.*

Резиме: *Успехот на еден претприемач не зависи само од неговата иновативност, едукација, знаење, смелост, и подготвеност на преземање ризици, туку и од неговите способности за менаџирање на луѓе. Цел на овој текст е да им даде препораки на претприемачите за развивање и усовршување на вештините за менаџирање на луѓе. Препораките не се сеопфатни. Истите претставуваат само појдовна основа, која секој претприемач треба да ја надогради, согласно неговото лично искуство.*

Клучни зборови: *претприемач, вештини за менаџирање, мотивација, делегирање, инструкции*

I. Introduction

The concept of entrepreneurship has evolved throughout the years; thus the terms entrepreneurship and entrepreneur have many different meanings. To some, an entrepreneur is a person that recognises opportunities and takes actual steps to realise their ideas (Ameti, 2007, p.188), or an individual who is willing to bear the risk of a new venture if there is a significant chance for profit (U.S. Department of State, 2007). Others emphasize the entrepreneur's role as an innovator who markets their innovation (Drucker, 1985).

I. Вовед

Поимите претприемништво или претприемач имаат повеќе значења. За едни, претприемач подразбира лице кое активно бара и препознава можности и презема конкретни чекори за остварување на идеите (Амети, 2007, стр.188). Други пак, под овој поим подразбираат лице кое е подготвено да ги презема ризиците кои ги носат деловните потфати, доколку постојат значителни шанси за профит, (U.S. Department of State, 2007) или ја истакнуваат улогата на претприемачот како иноватор (Drucker, 1985).

The ones that are less familiar with the concept consider that entrepreneurs are individuals who work by themselves, i.e. without a team of people behind them for support and assistance. However, the reality is far from this.

Namely, even though an entrepreneur is a key factor in finding new opportunities and creating new values, any entrepreneur will not be able to prosper without a team that shares the same vision and is wholeheartedly loyal to the entrepreneurial idea (Usman, 2010).

In view of all of the above, it can be concluded that every entrepreneur has to know how to manage, and accordingly get the best from their employees (Jackson, 2002).

Managing, on the other hand, requires development of a very important set of skills – skills to effectively interact with other people. An effective employee management system may make the difference between below average, average and above average performance. Even if an entrepreneur is highly educated, inventive, talented and capable, if they do not know how to manage employees effectively, the venture will remain within the limits of mediocrity (Chaidaroon, 2003).

To this point, this article will give practical recommendations and pointers for the entrepreneurs on how to develop or improve these skills.

The recommendations are not all-inclusive. They are just a starting point. Each entrepreneur should develop from there, based on personal experience.

They are as follows (Stettner, 2006):

- Face your responsibilities
- Think strategically
- Delegate
- Inspire creativity and innovativeness

- Give feedback
- Get feedback
- Give effective instructions
- Listen more
- Speak less but with power
- Set high expectations

- Invest in education and training

Оние кои не се многу упатени, под концептот претприемништво подразбираат лице кое работи самостојно, односно без тим позади него. Реалноста е друга.

Иако претприемачот е клучен фактор во препознавање на нови можности и креирање нови вредности, на секој претприемач му е потребен тим кој ја дели неговата визија и кој е целосно предаден на претприемачкиот потфат (Usman, 2010).

Затоа, секој претприемач мора да знае како да менаџира луѓе, односно како од своите работници да го извлече најдоброто (Jackson, 2002).

Менаџирањето бара развивање на вештината на комуникација со останатите. Ефикасното менаџирање на работниците може да ја даде разликата помеѓу подпросечната, просечната и надпросечната успешност на претприемачот. Може да станува збор за наједуциран, најинвентивен, најталентиран и најспособен претприемач, но доколку истиот тој претприемач не знае како ефикасно да менаџира со работниците, деловниот потфат ќе остане во границите на просечноста (Chaidaroon, 2003).

Токму затоа, подолу се дадени препораки и насоки за развивање на вештината на ефикасно менаџирање.

Препораките не се сеопфатни. Истите претставуваат само појдовна основа, која секој претприемач треба да ја надгради согласно неговото лично искуство.

Препораките (Stettner, 2006) се како што следи:

- Соочете се Вашите одговорности
- Размислувајте стратешки
- Делегирајте
- Инспирирајте креативно и иновативно размислување
- Давајте фидбек
- Барајте фидбек
- Давајте ефикасни инструкции
- Слушајте внимателно
- Не зборувајте многу
- Поставете високи очекувања за исполнување на задачи за тимот
- Инвестирајте во едукација и обука

- Review performance regularly
- Talk to departing workers
- Exert "praise motivation"
- Criticise without criticism
- Plan your meetings
- Beat the clock
- Build alliances
- Prepare for change
- Make the best of the bad news
- Mix and mingle
- Other – there is always room for something more contemporary

This article will focus on only some of the recommendations stated above.

II. Recommendations

1. Face your responsibilities as entrepreneurs and managers

First and foremost, as entrepreneur - manager you need to face the fact that you bear the upmost responsibility of creating a comfortable and inspiring, as opposed to dull and uninspiring working atmosphere. Once you accept this, you can proceed to implement the rest of the recommendations ([Bundaleska, 2007](#)).

2. Delegate

Almost all entrepreneurs, initially, have the same problem of not wanting or not knowing how to delegate. Taking into consideration that entrepreneurial occupations usually are more attractive for individuals that have high personal motivation and drive for success and self-recognition ([Holland, 1985](#)), it is natural for most of the entrepreneurs to think that they know best, and that by the time they explain the task to the employee they will do the work themselves.

This mindset has to be changed. Effective entrepreneurs should have faith in their people. The success of the business depends in one part on an entrepreneur's willingness to rely on

- Редовно евалуирајте ја работата на тимот
- Разговарајте со работниците кои си заминуваат
- Мотивирајте со пофалби
- "Критикувајте без критицизам"
- Планирајте ги состаноците
- Менаџирајте го времето
- "Изградете" сојузници
- Подгответе се за промени
- Искористете го најдоброто од лошите вести
- Дружете се со сите
- Друго - секогаш постои простор за подобрување

Во овој текст ќе бидат разработени само дел од препораките наведени погоре.

II. Препораки

1. Соочете се со Вашите одговорности како претприемач и менаџер

За почеток треба да се соочите со фактот дека првенствено Вие, како претприемач и менаџер, сте одговорни за тоа дали во Вашиот деловен потфат ќе создадете атмосфера која стимулира или дестимулира. Одржајте ја поминете оваа фаза, ќе бидете подготвени да ги применувате останатите препораки ([Bundaleska, 2007](#)).

2. Делегирајте

Основниот проблем кој го имаат претприемачите е делегирање на задачи. Доколку се знае дека за претприемништво како извор на заработувачка најчесто се одлучуваат лица кои имаат висок степен на самомотивација и желба за личен успех и докажување ([Holland, 1985](#)), природно е претприемачите да размислуваат дека само тие можат најдобро да ја завршат конкретната задача, или дека за времето кое ќе го "изгубат" во појаснување на задачата сами ќе ја завршат истата. Ваквото размислување треба да се промени. Праксата покажува дека претприемачите мора да имаат доверба во "својот" тим. Успехот на претприемачот зависи од волјата да му верува на тимот, и да им дозволи на

the employees to take initiative, solve problems, and produce results (Stettner, 2006).

Although the entrepreneur is crucial for the success of the business, they need a superior team behind them, enthusiastically involved in the realisation of the idea. (Redzeqi, 2007, p.156).

Andrew Carnegie has said: *"The secret of success is not in doing your own work but in recognising the right men to do it."* Delegating thus requires sound judgment, i.e. matching the right employee with the assignments, projects or responsibilities suited to their interests, strengths and expertise and handing off tasks to employees that rate highly in at least two of those three categories (Stettner, 2006).

Delegating should not be confused with assigning to employees routine work that falls within their normal job duties, or with "dumping", i.e. tossing the least desirable assignments.

Efficient delegation involves giving someone responsibility and respective authority to do something. This, however, does not mean that once delegated, the assignment is no more the responsibility of the entrepreneur. The ultimate accountability for a task not performed or poorly performed remains with the entrepreneur (U.S. Federal Deposit Insurance Corporation, 2002).

When delegating tasks, the goals and expectations should be clearly defined, but it should not be explained how to do them, letting others discover for themselves how to follow through (Stettner, 2006).

The following pointers should contribute to efficient delegation:

- **Select Methodically:** Make a list of all the things that you are doing. Mark the things that must be done only by you.

работниците да имаат иницијатива, да решаваат проблеми или да даваат одговори на комплексни прашања (Stettner, 2006).

Иако претприемачот е дрижечката сила за успехот на претприемачкиот потфат, на претприемачот му е потребен тим кој е целосно предаден на реализацијата на потфатот. (Реџеџи, 2007, стр.156).

Според Andrew Carnegie *"тајната на успехот не е во тоа самите да ја завршувате работата, туку да препознаете кој е вистинскиот човек кој најдобро ќе го стори тоа."* Значи, делегирањето бара добра проценка, односно поврзување на работниците со задачи и обврски кои најдобро им прилегаат, зависно од интересите, експертизата, и карактерните особини на секој работник (Stettner, 2006).

Делегирањето не треба да се поистоветува со доделување на рутински работи кои и без тоа влегуваат во редовни задачи на работникот, ниту треба да значи "ослободување" од најздодевните и/или најмалку посакуваните задачи за претприемачот.

Ефикасно делегирање, покрај овозможување на соодветна слобода, вклучува и пренесување на одговорност и авторитет за завршување на делегираната задача. Меѓутоа, тоа не значи дека со делегирањето на задачата претприемачот се ослободува од истата, зошто делегирањето не ја ослободува страната која делегира од одговорност за неизвршување на обврската/задачата (U.S. Federal Deposit Insurance Corporation, 2002).

При делегирањето треба јасно да се дефинираат целите и очекувањата, но не треба да се појаснува како да се изведе конкретната задача, треба да се остави на креативноста на оној на кој му била делегирана задачата (Stettner, 2006).

Следните насоки треба да придонесат кон ефикасно делегирање:

- **Селективност:** Направете листа на сите задачи кои ги извршувате. Обележете ги оние кои мора да бидат извршени исклучиво од Вас.

Select tasks that employees can run and implement on their own. Make sure they exercise judgment and autonomy (Helleron, 2008).

- **Clarify the Assignment:** Confirm that employees understand the purpose, the goal and the performance measures you'll use to assess success. Remove ambiguities and set clear deadlines (Stettner, 2006).
- **Run an "I am not here" Test:** Identify key aspects of your job and decide who could handle those responsibilities in your absence. By anticipating what you want employees to do when you are not there, you can delegate pieces of your managerial duties to them now, so they are ready to step in later (Stettner, 2006).
- **Monitor, but Carefully:** Helleron (2008) says that an entrepreneur has to determine how to monitor those to whom things are delegated without stifling them (p. 36, par. 7). Helleron (2008) further states that once the process of delegation has started, the challenge becomes how to prevent back-sliding. Entrepreneurs have to resist the temptation to jump back in and take things over (p. 36, par. 15).

"Strange as it sounds, great leaders gain authority by giving it away." James B. Stockdale

3. Inspire creative and innovative thinking

"The definition of insanity is doing the same thing over and over and expecting different results." (Albert Einstein)

This recommendation is related to delegation. When delegating an entrepreneur should take a step further,

Останатите задачи делегирајте ги. За почеток селектирајте задачи за кои ќе оцените дека тимот може да ги извршува самостојно. Дадете им можност на членовите на тимот за лично рассудување и автономија (Helleron, 2008).

- **Појаснување:** Осигурајте се дека тимот ја разбрал задачата, и уште поважно очекуваните резултати и показатели кои ќе ги користите за мерење на успешноста на завршената задача. Поставете рокови (Stettner, 2006).
- **Тест "Отсуство":** Идентификувајте ги клучните аспекти на Вашата работа и одлучете кој би можел да се справи со истите во Ваше отсуство. Под претпоставка што би сакале да се работи во Ваше отсуство, делегирајте делови од обврските веднаш, како работниците би биле подготвени за преземање на истите во иднина (Stettner, 2006).
- **Надледувајте, но внимателно:** Helleron (2008) вели дека претприемачот треба да врши мониторинг на делегираните задачи, но многу внимателно како не би ги "загушил" или демотивирал работниците (p. 36, par. 7). Helleron (2008) исто така вели дека претприемачот треба да внимава да му одолее на инстинктот на повторно преземење на задачите врз себе (p. 36, par. 15), што особено често се случува кога работникот навидум "има проблеми" или бавно ја извршува делегираната задача.

"Звучи чудно, но големите лидери се здобиваат со авторитет со отстапување на авторитет." James B. Stockdale

3. Инспирирајте креативно и иновативно размислување

"Нема посигурен знак за лудило од постојано повторување на иста работа, а очекување резултатот да биде поинаков." (Алберт Ајнштајн)

Оваа препорака може да се поврзе и со процесот на делегирање. При делегирањето на задачите треба да отидете чекор понатака,

i.e. detect and eliminate the "fear" that employees may have towards creative and innovative thinking. The term "fear" in the context of this recommendation, includes not only insecurity, but also lack of motivation and ambition.

For instance, some people lack confidence to believe in their capabilities for creative thinking. Some are afraid of the reaction of their superior. Others simply lack initiative.

The following guidelines should contribute towards inspiring creative and innovative thinking:

- **Encourage:** According to Marsha Myers of Lee Hecht Harrison "Managers usually overlook the company's most valuable asset and source of information - their employees." Being privileged to have this information, use it. Encourage your employees. Provide free and open atmosphere that stimulates employees to offer ideas and give suggestions, no matter how impractical they may seem at first glance. Give them control over the work they have to perform (Stettner, 2006).
 - **Appreciate effort:** For instance, some companies have created annual awards for 'the best idea that didn't work', which is just one example of not only how to encourage successful innovation, but how to reward effort as well.
 - **No Hasty Criticism:** Refrain from criticism when an employee offers a poor idea. Instead, praise him/her for the idea, note the positive points of the same and provide sound arguments why the idea cannot be implemented at this point (Stettner, 2006).
- односно да го откриете, следствено елиминирате "стравот" кој вработените може да го имаат од креативно и иновативно размислување. Под "страв" во контекст на оваа препорака се подразбира недостаток на самодоверба, несигурност, но и неамбициозност и немотивираност. Како на пример: одредени луѓе немаат доволно самодоверба да мислат дека се способни за креативно размислување. Други се плашат од Вашата реакција. Трети пак немаат доволно иницијатива, односно се едноставно недоволно заинтересирани. Следните насоки треба да придонесат кон инспирирање на креативно и иновативно размислување:
- **Охрабрувајте:** Според Marsha Myers од Lee Hecht Harrison "Компаниите вообичаено го запоставуваат нивното највредно орудие и извор на информации - работниците." Искористете ја оваа привилегија. Охрабрете ги работниците. Створете слободна и отворена атмосфера, која ги стимулира работниците да даваат идеи и предлози, без оглед на тоа колку непрактични можеби истите звучат на прв поглед. Дадете им контрола врз работата што ја вршат. (Stettner, 2006).
 - **Вреднувајте вложен напор:** Постојат компании кои доделуваат годишни награди за "најдобра нереализирана идеја", што е само еден пример за наградување кое покрај тоа што вреднува успешни идеи, вреднува и вистински вложен напор.
 - **Без избрзана критика:** Воздржете се од критика кога работник ќе даде неиздржана идеја. Напротив, пофалете го за идејата, издвоите ги позитивните елементи на истата и добро аргументирајте ги причините зошто во моментот таа идеја не може да биде прифатена (Stettner, 2006).

- **Implement:** Implement good ideas and appropriately award the employees. The employees should know that you truly listen to their ideas and that you value and reward good, well thought ideas ([Bundaleska, 2007](#)).

4. Give effective instructions

"ONE of the biggest traps entrepreneurs fall into is failing to communicate exactly what they want, thus getting anxious when they don't get it.

What is said and how it is said wildly determines whether and how well something gets done.

Entrepreneurs need to "strike the right tone" when giving instructions. If tasks are overly explained, it can result in sluggish and uninventive employees. On the other hand, if the tasks are not explained well enough, the employees may wind up confused and unsure what is required from them or where to begin." ([Stettner, 2006](#))

Employees might not know as much about a situation as the entrepreneur. Entrepreneurs need to speak in simple and straightforward terms. They should not assume that employees would identify with their ways of thinking. The instructions should be customised to fit the personality and knowledge level of the employees. If an entrepreneur knows that an employee tends to skip ahead, thus missing key communication, they may choose to number the steps to be taken and ensure the employee takes notes ([Stettner, 2006](#)).

Any ambiguity should be cleared up. If instructions have multiple meanings, the odds of misinterpretation increase. Therefore, entrepreneurs have to be even more specific when giving such types of instructions.

The following pointers should contribute to giving efficient instructions:

- **Спроведувајте:** Спроведувајте ги добрите идеи и соодветно наградете. Вработаните мора да знаат дека навистина ги слушате нивните идеи и дека ги вреднувате и наградувате оние кои се издржани ([Bundaleska, 2007](#)).

4. Давајте ефикасни инструкции

"Една од најголемите замки во која паѓаат претприемачите е претпоставувањето дека работниците знаат што се очекува од нив и на кои стандарди за работа и однесување треба да се придржуваат.

Одговорноста за јасно и прецизно дефинирање на очекувањата и стандардите за работа, односно за извршување на конкретните задачи, лежи во претприемачот.

Од тоа што е кажано и како е кажано, во најголем дел зависи дали и како задачите ќе бидат завршени. Претерано појаснување на задачите може да резултира во слепо исполнување на задачите, и недостаток на иницијатива и проактивност од страна на работниците. Од друга страна, недоволното појаснување на задачите, може да резултира во збунети работници, кои не знаат што во суштина се бара од нив." ([Stettner, 2006](#)).

За разлика од претприемачот, работниците најчесто не се целосно запознаени со состојбата, потребите или приоритетите на деловниот потфат. Затоа, претприемачот не треба да претпостави дека работниците ќе се идентификуваат со неговиот начин на размислување. Инструкциите треба да бидат адекватни на личноста на оној кој треба да ги следи ([Stettner, 2006](#)).

Нејаснотиите не треба да се оставаат нерасчистени. Инструкции кои можат да бидат протолкувани на различни начини, има големи шанси да бидат погрешно протолкувани. Затоа, треба особено да се внимава при давање на вакви инструкции.

Советите подолу треба да посочат како да се даваат ефикасни инструкции:

- **Be Transparent:** Understanding the "big picture" will help your employees to achieve the end result (Stone, 2003).
- **Don't Offer Your Opinions:** Giving your opinion on how it should be done, as you attempt to give instructions, will muddy your message (Stettner, 2006).
- **Step into the Employees' Shoes:** To make sure employees understand what you want to convey, you have to put yourself in their situation (Bundaleska, 2007).
- **Try Using DAD's Method:** This method states that when giving instructions the three steps should be used as follows:
 - D = DESCRIBE
 - A = ASK
 - D = DIRECTDESCRIBE the problem situation (1) objectively, (2) specifically, and (3) simply. ASK if the employee understands what is to be done, ask for suggestions. DIRECT the employee in simple, concrete terms, considering his or her suggestions, when possible (Firkins, 2006).
- **Organise in Advance:** Organise your thoughts in advance. Plan what to say, and what you want your employees to get out of it. Summarise what was decided.
- **Start Simply:** Move from the basic to the complex. Give employees a chance to ask questions along the way, so they understand what is required from them (Stettner, 2006).

III. Conclusions

- The rest of the recommendations stated above, such as giving and getting feedback, listening, reviewing performance regularly, "praise motivation", time management, are also very important, especially if combined,

- **Бидете транспарентни:** Доколку работниците ја знаат и разбират "големата слика" полесно ќе ги постигнат резултатите кои се бараат од нив (Stone, 2003).
- **Не нудете Ваше мислење:** Доколку при давањето на инструкциите нудите Ваше мислење за тоа како задачата треба да се изведе ја ограникувате креативноста и иновативноста на работниците (Stettner, 2006).
- **Ставете се "во чевлите" на Вашите работници:** За да бидете сигурни дека работниците ја разбираат пораката која сакате да ја пренесете потрудете се да ги разберете (Bundaleska, 2003).
- **Обидете се да го користите "ОПН" Методот:** Согласно овој метод, постојат три чекори кои кои треба да се следат кога се даваат инструкции и тоа:
 - О = ОПИШЕТЕ
 - П = ПРАШАЈТЕ
 - Н = НАСОЧЕТЕОсносно, ОПИШЕТЕ го проблемот (1) објективно (2) конкретно, и (3) едноставно. ПРАШАЈТЕ дали работникот разбира што се бара од него, побарајте предлози. НАСОЧЕТЕ го работникот земајќи ги предвид неговите предлози, доколку возможно (Firkins, 2006).
- **Организирајте ги Вашите мисли:** Организирајте ги Вашите мисли. Планирајте што да кажете, и што сакате работниците да извлечат од кажаното. Резимирајте.
- **Започнете едноставно:** Движете се од основни кон комплексни задачи (Stettner, 2006).

III. Заклучок

Останатите препораки наведени погоре како, давање и барање фидбек, сослушување, редовно евалуирање на работата на тимот, мотивирање со пофалби, критикување без критицизам, подготвеност за промени, менаџирање на времето, други, се исто така битни, особено доколку применети заедно,

but in order to avoid superficiality, taking into consideration the time and paper limits, those will not be discussed in this article.

но со цел да се избегне површност, имајќи ја предвид временската ограниченост, истите ќе бидат разработени во друга пригода.

Reference/ Литература

- [1]. **Ameti, N.** (2007). Entrepreneurship and Business. In: Economic Institute Skopje, Entrepreneurship- Problems, Dilemmas and Perspectives. Skopje: Economic Institute Skopje, p.185-191 (in Macedonian)
- [2]. **Bundaleska, E.** (2007). Motivation of Employees in Entrepreneurship. In: Economic Institute Skopje, Entrepreneurship- Problems, Dilemmas and Perspectives. Skopje: Economic Institute Skopje, p.197-200 (in Macedonian)
- [3]. **Chaidaroon, S. S.** (2003). How managers give effective instruction to new employees: Some sample scenarios of teaching supervisory communication. In proceeding of the 2003 Association of Business Communication Annual Convention. Chicago: Association of Business Communication, 1-6
- [4]. **Claessens, R.** (2008). What is a Bank? Luxembourg City, Luxembourg: Editions Promo culture
- [5]. **Drucker, P.** (1985). Innovation and Entrepreneurship. New York, NY: Harper Business, p.5
- [6]. **Firkins, K.** (2006). DAD's Method of Giving Clear Instructions [online]. Available at: <http://www.kathyfirkins.com/articles/DADm_clear_instructions.pdf> [Accessed: October 20, 2010]
- [7]. **Gerber, M. E.** (1999). The E-Myth Manager: Why Management Doesn't Work-and What to Do About It. New York, NY: Harper Collins
- [8]. **Heath, C. & Heath, D.** (2007). Made to Stick: Why Some Ideas Survive and Others Die. New York: Random House
- [9]. **Kelleran, B.** (2008). Picking the Right Time to Start Delegating. Kitchen & Bath Design News, February 2008, 26 (2), 36-36
- [10]. **Holland, J. L.** (1985). Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments (2nd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- [11]. **Jackson, T.** (2002). The Management of People Across Cultures: Valuing People Differently, Human Resource Management, 41 (4): 455-475
- [12]. **Mirchevski, V.** (2007). Creativity and Rationality in the Business Decision Making Process. In: Economic Institute Skopje, Economic Development. Skopje: Economic Institute Skopje, p.175-188 (in Macedonian)
- [13]. **Redzeqi, G.** (2007). The Role of Efficient Management in Small Businesses. In: Economic Institute Skopje, Entrepreneurship- Problems, Dilemmas and Perspectives. Skopje: Economic Institute Skopje, p.155-166 (in Macedonian)
- [14]. **Stettner, M.** (2006). The new manager's handbook: 24 lessons for mastering your new role. New York: McGraw-Hill.
- [15]. **Stone, M. F.** (2003). The Manager's Question and Answer Book. New York, NY: American Management Association
- [16]. **Tekavcic, M. & Peljhan, D.** (2004). Activity Based Cost Management: Evidence from Slovenia. The European Journal of Management and Public Policy, Vol. 2, No. 1, Belgrade: European Center for Peace and Development, 49-64
- [17]. **U.S. Department of State** (2007). Principles of Entrepreneurship. Washington D.C.: U.S. Department of State
- [18]. **U.S. Federal Deposit Insurance Corporation** (2002). Delegations of Authority: Excerpt from Board Resolution 071098, December 3, 2002, [online] Available at: <<http://www.fdic.gov/regulations/laws/matrix/index.html>> [Accessed: October 20, 2010]
- [19]. **Usman, S.** (2010). Taking a Shot Entrepreneurship and Time. Journey of a Serial Entrepreneur, April 11, 2010, p.2, [online] Available at: <<http://www.usmansheikh.com/page/2>> [Accessed: October 20, 2010]
- [20]. **Vitezic, N.** (2006). Corporate governance in an emerging economy and its impact on enterprise performance : The Case of Croatia. The European Journal of Management and Public Policy, Vol. 5, No. 1, Belgrade: European Center for Peace and Development, 35-50