



Munich Personal RePEc Archive

Employee Motivation – A Guide for Entrepreneurs: Managing People

Bundaleska, Elena

University American College Skopje, Macedonia

October 2010

Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/41972/>
MPRA Paper No. 41972, posted 19 Oct 2012 23:40 UTC

Employee Motivation – A Guide for Entrepreneurs: Managing People

Author: Assist. Prof. Elena Bundaleska, PhD
Institution: University American College Skopje,
School of Business Administration
E-mail: bundaleska@uacs.edu.mk

Мотивација на работници: Менаџирање на човечки ресурси во претприемништво

Асистент професор Елена Бундалеска, Др.
Универзитет Американ Колеџ Скопје
Факултет за бизнис администрација
E-mail: bundaleska@uacs.edu.mk

Abstract: *The success of a good entrepreneur does not depend only on his/her innovativeness, education, specialized knowledge, talent, boldness, similar, but very much so on his/her 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, 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, менаџерски вештини, 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, entrepreneur is a person that recognizes opportunities and takes actual steps to realize his/her ideas (Ameti, 2007, p.188), or is 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 entrepreneur's role as an innovator who markets his innovation (Drucker, 1985).

The ones that are less familiar with the concept, consider that entrepreneurs are individuals that 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, every 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 his/her employees (Jackson, 2002).

Managing on the other hand requires development of 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 he does not know how to effectively manage employees, 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.

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 нагласуваат улогата на претприемачот како иноватор (Drucker, 1985).

Оние кои не се многу упатени, под концептот претприемништво подразбираат лице кое работи самостојно, односно без тим позади него. Меѓутоа, реалноста е далеку од ова.

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,

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, 2003):

- Face you responsibilities
- Think strategically
- Delegate
- Inspire creativity and innovative-ness
- Give feedback
- Get feedback
- Give effective instructions
- Listen more
- Speak less but with power
- Set high expectations
- Invest in education and training
- Review performance regularly
- Talk to departing workers
- Exert “praise motivation”
- Criticize 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

Face your responsibilities as entrepreneurs and managers

First and foremost, as entrepreneur - manager you need to face the fact that you bare the upmost responsibility of creating a comfortable & inspiring, as oppose to dull and uninspiring working atmosphere. Once you accept this, you can proceed to implementing the rest of

која секој претприемач треба да ја надгради согласно неговото лично искуство.

Препораките (Stettner, 2003) се како што следи:

- Соочете се Вашите одговорности
- Размислувајте стратешки
- Делегирајте
- Инспирирајте креативно и иноватино 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
- 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
- Mix and Mingle
- Друго - секогаш постои простор за нешто поново

Во овој текст ќе биде разработена само неколку од препораките наведени погоре.....

II. Препораки

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. Одкако ќе ја поминете оваа фаза, ќе бидете подготвени да ги применувате останатите препораки (Bundaleska, 2007).

the recommendations (Bundaleska, 2007).

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 the 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 the employees to take initiative, solve problems and produce results (Stettner, 2003).

Although the entrepreneur is crucial for the success of the business, he/she needs superior team behind him, enthusiastically involved in the realization of the idea. (Redzepi, 2007, p.156).

Andrew Carnegie has said: "*The secret of success is not in doing your own work but in recognizing the right men to do it.*" Delegating thus requires sound judgement, i.e. matching the right employee with the assignments, projects or responsibilities suited to his/her interests, strengths and expertise and handing off tasks to employees that rate highly in at least two of those three categories (Stettner, 2003).

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 responsibility of the entrepreneur. The ultimate accountability for non performed or poorly performed task remains with the

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 задачата, слично.

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 работниците да имаат иницијатива, да решаваат проблеми или да даваат одговори на комплексни прашања (Stettner, 2003).

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 препознате 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, 2003).

Делегирањето не треба да се поистоветува со доделување на рутински работи кои и без тоа влегуваат во доменот на редовни задачи на работникот, ниту треба да значи "ослободување" од најздодеврните и/или најмалку посакуваните задачи за претприемачот. Ефикасно делегирање, покрај овозможување на соодветна слобода, вклучува и пренесување на одговорност и авторитет за завршување

entrepreneur (U.S. Federal Deposit Insurance Corporation, 2002).

When delegating the goals and expectations should be clearly defined. It should not be explained how to do it, letting others discover for themselves how to follow through (Stettner, 2003).

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. 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, 2003).

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, 2003).

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

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, 2003).

Следните насоки треба да придонесат кон ефикасно делегирање:

Селективност: Направите листа на сите задачи кои ги извршувате. Обележете ги оние кои мора да бидат извршени исклучиво од Вас. 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, 2003).

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 во моментот, како работниците би биле подготвени за преземање на истите во иднина (Stettner, 2003).

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

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, 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, 2003). 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 poor idea. Instead, praise him/her for the idea, note the positive points of the same and provide sound arguments why the idea can not be implemented at this point (Stettner, 2003).

(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

Инспирирајте креативно и иновативно размислување

"Нема посигурен сигнал на 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, односно да го детекритате, следствено елиминирате "стравот" кој вработените може да го имаат од креативно и иновативно размислување. Под "страв" во контекст на оваа препорака се подразбира недоволна 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:

Охрабрување: Охрабрете ги работниците. Створете слободна и отворена атмосфера, која ги стимулира работниците да понудат идеи и предлози без оглед на тоа колку непрактични може истите да изгледаат на прв поглед. Дадете им контрола врз работата што ја вршат (Stettner, 2003). Постојат компании кои доделуваат годишни награди за "најдобра неимплементирана идеја", што е само еден пример за наградување кое покрај тоа што вреднува успешни идеи, вреднува и вистински вложен напор.

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

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 over 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, 2003)

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 will identify with their ways of thinking. The instructions should be customized to fit the personality and knowledge level of the employees. If an entrepreneur knows that an employee tends to skip ahead, thus miss key communication, he/she may choose to number the step to be taken and ensure the employee takes notes (Stettner, 2003).

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.

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, 2003).

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).

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 да се придржуваат.

Одговорност за јасно и прецизно дефинирање на очекувањата и стандардите за работа, односно за извршување на конкретна задача 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 или од каде да почнат.” (Stettner, 2003).

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, 2003).

Нејаснотиите не треба да се оставаат нерасчистени. Инструкции кои можат да

The following pointers should contribute to giving efficient instructions:

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 how it should be done as you attempt to give instructions will muddy your message (Stettner, 2003).

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 = DIRECT

DESCRIBE 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).

Organize in Advance: Organize your thoughts in advance. Plan what to say, and what you want your employees to get out of it. Summarize what was decided.

Start Simply: Move from basics to the complex. Give employees a chance to ask questions along the way, so they understand what is required from them (Stettner, 2003).

III. End Note

The rest of the recommendations stated above, such as giving and getting feedback, listening, reviewing performance regularly, “praise motivation”, time management, other are also very much important, especially if combined, but in order to avoid superficiality, taking into

бидат протолкувани на различни начини, има големи шанси да бидат погрешно протолкувани. Затоа, треба особено да се внимава при давање на вакви унструкции.

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

Бидете транспарентни: Доколку работниците ја знаат и разбираат “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, 2003).

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 треба да се следат кога се даваат инструкции и тоа:

- О = ОПИШЕТЕ
- П = ПРАШАЈТЕ
- Н = НАСОЧЕТЕ

Осносно, 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 однапред.

Започнете едноставно: Движете се од основни кон комплексни задачи (Stettner, 2003).

Останатите препораки наведени погоре како, давање и барање фидбек, сослушување, редовно евалуирање на работата на тимот, мотивирање со

<p>consideration the time and paper limits, the same will not be discussed in this article.</p>	<p>пофалби, критикување без критицизам, подготвеност за промени, менаџирање на времето, други, се исто така битни, особено практикувани заедно, но со цел да се избегне површност, имајќи ја предвид временската ограниченост, истите ќе бидат разработени во друга пригода.</p>
---	--

Reference List / Литература

- [1] Амети, Насер (2007). Претприемништвото и бизнисот. Во: Економски институт Скопје, *Зборник на трудови: Претприемништво – проблеми, дилеми и перспективи*. Скопје: Економски институт Скопје, стр.185-191
- [1] Ameti, Naser (2007). *Entrepreneurship and Business*. In: Economic Institute Skopje, *Entrepreneurship- Problems, Dilemmas and Perspectives*. Skopje: Economic Institute Skopje, p.185-191
- [2] Бундалеска, Елена (2007). Мотивација на вработените во претприемништвото. Во: Економски институт Скопје, *Зборник на трудови: Претприемништво – проблеми, дилеми и перспективи*. Скопје: Економски институт Скопје, стр.197-200
- [2] Bundaleska, Elena (2007). *Motivation of Employees in Entrepreneurship*. In: Economic Institute Skopje, *Entrepreneurship- Problems, Dilemmas and Perspectives*. Skopje: Economic Institute Skopje, p.197-200
- [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
- [4] Drucker, P. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*. New York, NY: Harper Business, p.5
- [5] 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]
- [6] Helleron, B. (2008). Picking the Right Time to Start Delegating. *Kitchen & Bath Design News*, February 2008, Vol. 26, Issue 2, p.36-36
- [7] Holland, J. L. (1985). *Making Vocational Choices*. Englewood Cliffs. NJ: Prentice Hall
- [8] Jackson, T. (2002). Management of People Across Cultures: Valuing People Differently. *Human Resource Management*, Winter 2002, Vol. 41 Issue 4, p.455, 21p
- [9] Реџеџи, Гадаф (2007). Улогата на квалитетот во менаџментот на малиот бизнис. Во: Економски институт Скопје, *Зборник на трудови: Претприемништво – проблеми, дилеми и перспективи*. Скопје: Економски институт Скопје, стр.155-166
- [9] Redzepi, Gadaf (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
- [10] Stettner, M. (2003). *The New Managers Handbook*. Madison, WI: McGraw-Hill, CWL Publishing Enterprises
- [11] Stone, M. F. (2003). *The Manager's Question and Answer Book*. New York, NY: American Management Association
- [12] U.S. Department of State (2007). *Principles of Entrepreneurship*. Washington D.C.: U.S. Department of State
- [13] 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]
- [14] 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]
- [15] Claessens, R. (2008). *What is a Bank?* Luxembourg City, Luxembourg: Editions Promoculture

- [16] Gerber, M. E. (1998). *The E-Myth Manager*. New York, NY: HarperCollins Publishers, Inc.
- [17] Мирчевски, Владимир (2007). Креативноста и рационалноста во процесот на донесување одлуки во бизнисот. Во: Економски институт Скопје, *Економски развој*. Скопје: Економски институт Скопје, стр.175-188
- [17] [Mirchevski, Vladimir \(2007\). Creativity and Rationality in the Business Decision Making Process. In: Economic Institute Skopje, *Economic Development*. Skopje: Economic Institute Skopje, p.175-188](#)
- [18] Tekavcic, M. and Peljhan, D. (2003). 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, p.49-64
- [19] Vitezic, N. (2006). 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, p.35-50
- [20] Heath, C. (2008). *Made to Stick*. London, UK: Arrow Books