
THE ROLE OF THE MANAGER IN THE PROCESS OF ORGANIZATION MANAGEMENT

Borislav Borissov

D.A. Tsenov Academy of Economy, Svishtov, Bulgaria

Ariana Xhemajli

University “Haxhi Zeka “,- Peja – Kosovo, ariana.xhemajli@unhz.eu

Abstract: Life under conditions of dynamic change imposes a need for creating the future, managing ideas and talents, and this can only be achieved by capable leaders. Recognizing their need, both for organizations and society as a whole, interest in leadership is growing more and more. Leaders have always been in a prominent position in the organization, have always aroused the greatest attention, as they have the most impact on the performance of each organization. This also shows the importance of leadership that emanates from the capabilities of leaders to create a vision and to direct their energy towards achieving that vision.

The focus of our research effort is to find out the ways in which leaders will involve and motivate their employees, bearing in mind the specific and important role of each individual within the organization. Nowadays, they can use numerous motivation strategies for employees, which are used extensively in modern organizations, such as: material stimulation, work enrichment, employee participation, MBO management, recognition and praise, advancement, career development, etc.

Keywords: Organization, Leadership, Managers.

УЛОГАТА НА МЕНАџЕРОТ ВО ПРОЦЕСОТ НА УПРАВУВАЊЕ СО ОРГАНИЗАЦИИТЕ

Борислав Бприсов

Стопанска академија Д.А. Ценов, Свиштов, Р. Бугарија

Ариана Цемајли

Универзитет „Хаци Зека“, Пеја, Косово, ariana.xhemajli@unhz.eu

Резиме: Животот во услови на динамични промени ни наметнува потреба за креирање на иднината, управување со идеите и талентите, а тоа можеме да го постигнеме единствено со способни лидери. Согледувајќи ја нивната потреба, како за организациите така и за општеството во целина, интересот за лидерството се зголемува се повеќе и повеќе. Лидерите секогаш биле на истакната позиција во организацијата, секогаш пробудувале најмногу внимание, бидејќи најмногу влијаат врз перформансите на секоја организација. Во тоа се гледа и значењето на лидерството кое произлегува од способностите на лидерите да создаваат визија и да ја насочуваат нивната енергија кон остварување на таа визија.

Во фокусот на нашето истражување труд е да се согледаат начините на кои лидерите ќе ги вклучат и мотивираат своите вработени, имајќи ја во предвид специфичната и важната улога на секој поединец во рамките на организацијата. Во денешно време тие може да користат бројни стратегии за мотивирање на вработените, кои се користат многу во современите организации, како што се: материјална стимулација, збогатување на работата, партиципација на вработените, управување со помош на цели (МВО), признанија и пофалби, усовршување, развој на кариера и сл.

Клучни зборови: Организација, Лидерство, Менаџери.

1. ВОВЕД

Според важноста што ја има менаџментот во претпријатието, зазема значајно место во микроекономските науки. Иако менаџментот како пракса е многу стар, официјалното проучување на менаџментот како научна дисциплина е релативно младо. Бранот на проучување на менаџментот донел не само различни теории, туку и различно научно толкување. Токму затоа денес не постои општо прифатена теорија туку теориите еволуираат, се дополнуваат и испреплетуваат. На постојаниот развој на менаџментот влијаат и сите оние предизвици со кои се соочува општеството во 21-от век, како што се развојот на техниката и технологијата, посебно информацискиот, економскиот развој, демографските процеси, општествениот развој.

За менаџерот (администратор) говорел уште Анри Фајол⁶⁰, кој го опишува како лице одговорно за остварување на организациските цели. Фајол го третира менаџирањето како администрирање и при тоа, тој инсистирал тоа да се издигне на највисоко ниво, а воедно улогата на менаџерот да се апострофира. Тргувајќи од поимното определување на менаџментот како универзален процес на ефективно и ефикасно извршување на работата со помош на други луѓе и ангажирање ресурси во остварување на однапред дефинираните цели на претпријатието, менаџерот може да се дефинира како специфична димензија, односно дејност.

Менаџер е секој оној кој на било кое ниво во организацијата, го насочува напорот на другите луѓе за остварување на целите. Менаџерот е човек одговорен за работата на другите луѓе и е задолжен за дефинирање, организирање, раководење и контролирање на постигнувањата во организацијата. На патот кон исполнување на тие обврски во функција на постигнување на организациските цели менаџерот реализира определени задачи и конкретни активности. Од менаџерот се очекува да биде пример за другите, да биде свесен, постојано да учи, да ужива во промената, да е визионер, да биде етичен и принципиелен, да стои цврсто на земја, да размислува корпоративно, да биде добар комуникатор, со позитивни мисли, ентузијаст и реален кон себе.

2. УЛОГАТА НА МЕНАџЕРОТ ВО ПРОЦЕСОТ НА УПРАВУВАЊЕ СО ОРГАНИЗАЦИЈИТЕ

За менаџерот (администратор) говорел уште Анри Фајол⁶¹, кој го опишува како лице одговорно за остварување на организациските цели. Фајол го третира менаџирањето како администрирање и при тоа, тој инсистирал тоа да се издигне на највисоко ниво, а воедно улогата на менаџерот да се апострофира. Тргувајќи од поимното определување на менаџментот како универзален процес на ефективно и ефикасно извршување на работата со помош на други луѓе и ангажирање ресурси во остварување на однапред дефинираните цели на претпријатието, менаџерот може да се дефинира како специфична димензија, односно дејност.

Менаџер е секој оној кој на било кое ниво во организацијата, го насочува напорот на другите луѓе за остварување на целите. Менаџерот е човек одговорен за работата на другите луѓе и е задолжен за дефинирање, организирање, раководење и контролирање на постигнувањата во организацијата. На патот кон исполнување на тие обврски во функција на постигнување на организациските цели менаџерот реализира определени задачи и конкретни активности. Од менаџерот се очекува да биде пример за другите, да биде свесен, постојано да учи, да ужива во промената, да е визионер, да биде етичен и принципиелен, да стои цврсто на земја, да размислува корпоративно, да биде добар комуникатор, со позитивни мисли, ентузијаст и реален кон себе.

2.1. Успешен менаџер

Успешноста на работата на менаџерот се согледува преку способноста тој да креира опкружување кое се однесува на остварување на личните цели и целите на претпријатието. Во тој поглед менаџерот мора да биде способен да инспирира, мотивира и да ја насочува работата на другите. Исто така, успешниот менаџер треба да има техничка способност во неговото конкретно подрачје. Успешноста на менаџерот се оценува преку неговата работа и преку постигнатите цели на организацијата. При тоа успешниот менаџер треба да поседува одредени способности и квалитети⁶². Тој треба да е способен да мисли широко и да се изразува јасно. Да поседува техничка способност, односно знаење, како и морален интегритет. Кај успешниот менаџер треба да доминираат динамичноста, организираноста и емотивната стабилност. Успешниот менаџер ја движи организацијата напред и тој е оној кој врши промени и остава нови траги во работата на организацијата. Тој е визионер и има јасна претстава кои се целите на организацијата и како тие да се остварат.

⁶⁰ Хенри Фајол (фр. Henri Fayol, 1841-1925) се смета за творец на класилната теорија за организација. Тој теоријата за организација и раководење ја дефинира како колекција на принципи, правила, методи и процедури кои настанале и се проверени преку искуство.

⁶¹ Хенри Фајол (фр. Henri Fayol, 1841-1925) се смета за творец на класилната теорија за организација. Тој теоријата за организација и раководење ја дефинира како колекција на принципи, правила, методи и процедури кои настанале и се проверени преку искуство.

⁶² Проф. д-р Роберт Димитровски, Менаџмент, четврто изменето и дополнето издание, Скопје, 2008 г., стр. 144.

2.2. Модерен менаџер

Модерниот менаџер треба да поседува способност за делување во што посложено опкружување и да донесе ефективни одлуки за локација на ограничените ресурси. Главен дел од неговата работа е да ги предвиди барањата на опкружувањето и промените кои ќе се случуваат во иднина. Моделот на модерен менаџер е претставен како чист или идеален вид. Очигледно, не секој модерен менаџер се приспособува на овој вид. Менаџерските активности модерниот менаџер ги извржува во сложено политичко, економско, општествено и технолошко опкружување и тие фактори претставуваат значајни ограничувања во планирањето, мотивирањето, организирањето, координирањето и контролирањето. Од тука произлегува и улогата на модерниот менаџер, односно, улогата на модерниот менаџер е да развие организација која ќе се бори со промените.

Од поимното определување на менаџерот, како круцијална алка во работата на едно претпријатие, многу лесно се согледува и потребата од негово постоење. Менаџерот треба со плански приод да ги насочи идните активности на претпријатието и да развие таква организација која ќе обезбеди ефикасност во производството на конкретни услуги или производи. За остварување на ова менаџерот ги синхронизира активностите на претпријатието, а воедно и ги мотивира вработените кон ефикасна и ефективна употреба на својот труд. Менаџерот е тој кој контролира како се остваруваат целите, и при тоа води грижа за антиципирање на проблемите и нивно отстранување.

Активностите на менаџерот може да се групираат во две групи и тоа: физички и ментални. Физичките активности на менаџерот може да се наречат и активности на комуницирање, додека пак менталните активности на менаџерот се однесуваат на процесот на донесување на одлуки. Крајна цел на овие менаџерски активности е да се креира опкружување во кое другите поединци ќе партиципираат во остварување на целите.

2.3. Способности што треба да ги поседуваат менаџерите

Како способности односно вештини што треба да ги поседува еден менаџер има многу, но како основни вештини можат да се сумираат следните:⁶³

- Концепциска способност
- Човечка способност
- Техничка способност

Концепциската способност е способност на менаџерите преку која се согледува сликата на организацијата како целина и односите во различни делови од организацијата. Оваа способност ја обединува способноста на менаџерот за планирање, размислување и информирање. Менаџерите што поседуваат ваква способност можат да претпостават како промените во еден дел од организацијата би влијаеле на останатите други нејзини делови. Ваквите способности овозможуваат да се согледаат причините за настанатите проблеми преку превземање на брзи акции за отстранување на истите, како и предвидување на идните проблеми со кои би можела да се соочи организација и преземање на превентивни мерки за истите. Менаџерите со концепциски способности можат да донесуваат важни одлуки за организацијата и однапред да го знаат крајниот резултатот на тие одлуките. Оваа способност е важна за менаџерите кои се на повисоко ниво во организацијата односно врвниот менаџмент, што доведува до заклучок дека колку еден менаџер сака да напредува нагоре по хиерархиските ниво на организацијата, треба да работи на развивање на своите концепциски способности.

Човечка способност се однесува на способноста на менаџерот да работи заедно со луѓе, со нивна помош, и притоа да биде член на групата. Оваа способност се изразува преку начинот на кој менаџерот создава релации со другите луѓе, вклучувајќи ја способноста за комуницирање, раководење, мотивирање, помагање и решавање на конфликти. Менаџерите со развиени човечки способности им овозможуваат на своите вработени да се изразуваат слободно, ги почитува, охрабрува, ги обучува. Оваа способност е важна подеднакво за сите нивоа на менаџментот. Секој менаџер за да работи со својот тим треба да знае да ги мотивира, почитува, да комуницира и соработува со нив. Менаџерот треба најпрво да се разбира себеси за да може да ги разбере другите членови на тимот, кои не секогаш имаат исти ставови и верувања со него, и да знае да ја почитува различноста. За ваква способност многу е важен ставот на менаџерот кон луѓето, неговата способност да се разберат другите и самосвесноста и самоконтролата на менаџерот.

Технички способности се оние способности кои се состојат од познавање на вештините за извршувањето на различните задачи во организацијата. Тука се вклучени познавањето на техниките, методите и опремата која е вклучена во различните функции на работењето. Исто така, тука спаѓаат и аналитичката способност,

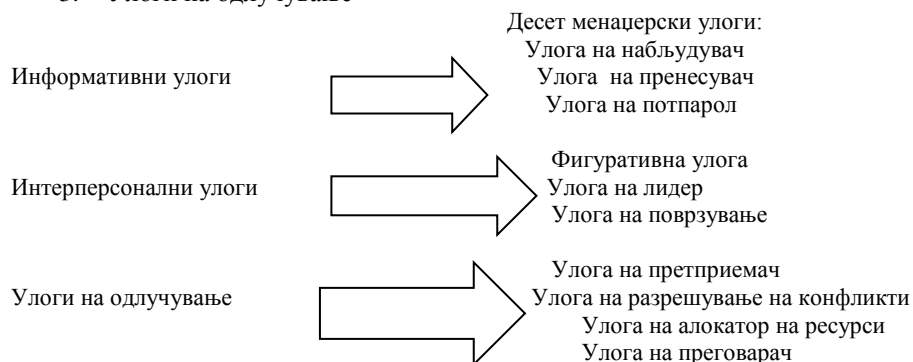
⁶³ R. L. Katz, Skills of an Effective Administrator, Harvard Business Review (Januari-Februari 1955)

специјализираното знаење, како и правилен избор и употреба на техниките кои им се на располагање. Ваквите вештини се карактеристични за пониските организациони ниво каде се од особена важност. Со искачувањето кон повисоките хиерархиски ниво овие способности се губат на значење, а човечките и концепциските способности ја зголемуваат својата важност. Концепциските способности постануваат најважни а човечките остануваат еднакво важни.

2.4. Улогите на менаџерот во современите организации

Да се биде успешен менаџер потребно е да се извршуваат сите функции на менаџментот на ефикасен и ефективен начин, вклучувајќи збир на активности кои треба да ги оствари менаџерот. Затоа е потребно менаџерот да поседува одредени способности како што се техничките, човечките и концепциските способности. Поимот менаџерски улоги подразбира збир на очекувања за однесувањето на менаџерите. Сепак поради комплексната работа на менаџерите неможат точно да се определат активностите кои што ги извршуваат менаџерите на своето работно место. После многубројните анализи и истражувања спроведени за таа проблематика, дојдено е до сознание дека работата на менаџерите се карактеризира со: ориентација кон акција, кратковидност, разноврсност, и дисконтинуитет. Комуникацијата исто така е неизбежен дел од нивната работа како и извршувањето на многу активности поврзани помеѓу претпријатието и окружувањето. Од самото тоа произлегува дека менаџерската работа вклучува вршење на десет менаџерски улоги групирани во три основни групи и тоа:⁶⁴

1. Информативни улоги
2. Интерперсонални улоги
3. Улоги на одлучување



1. Информативните улоги ги содржат сите активности кои се потребни за зачувување и развој на информационата мрежа. Во оваа група спаѓаат три различни видови на улоги:

- Улога на пренесувач
- Улога на набљудувач
- Улога на потпарол.

Улогата на пренесувач, започнува откако сите информации се прибрани менаџерот презема одговорност сите тие тековни информации да бидат пренесени на други лица кои би можеле соодветно да ги употребуваат. Тоа значи дека сите тие информации што менаџерот ги прибрал преку улогата набљудување, како и пренесувањето на тие информации, менаџерот ги покажува своите квалитети и знаења а во исто време им помага на примачите да донесуваат одлуки.

Улогата на набљудувач вклучува трагање по нови информации од различни извори, се со цел менаџерот постојано да биде информиран за сите прашања кои би влијаеле на неговата работа. Тоа го прави преку различни контакти и комуникации се со цел да биде постојано во тек со новите настани и промени кои се случуваат.

Улогата на потпарол е улога на менаџерот да ги пренесува сите информации до кои дошол преку претходните улоги. Во оваа улога од менаџерот се очекува да зборува, да објаснува и да толкува. Менаџерот ја претставува организацијата и може да зборува во нејзино име во секое време, а истовремено располага со потребни информации за да го овозможи сето тоа.

2. Интерперсонални улоги. Овие улоги се однесуваат на меѓучовечките односи и тесно се поврзани со човечките способности на менаџерот. Во оваа група спаѓаат три различни улоги и тоа:

⁶⁴ Mintzberg, H., The Nature of Managerial Work (New York: Harper & Row, 1973)

- Фигуративна улога
- Улогата на лидер и
- Улога на поврзување.

Според фигуративната улога менаџерот претставува глава во организацијата или на определен дел од организацијата. При оваа улога менаџерот има одредени задолженија како што се: деловни вечери, потпишување разни документи, прием на гости, организирање приеми итн.

Со улогата на лидер менаџерот е обврзан да ги мотивира, обучува и охрабрува своите соработници и вработени. Тој е одговорен за позитивната атмосфера во организацијата и да им помогне на вработените полесно и навремено извршување на задачите. Доколку некои од вработените не ги исполнуваат своите задолженија менаџерот може да ги критикува своите подредени за начинот на работење, квалитетот на работење, како и времетраењето на извршување на задачите. Меѓутоа менаџерот мора да биде внимателен за можните негативни ефекти и отуѓување на подредените, иако неговиот статус во организацијата му дозволува да фали или да критикува. При оваа улога менаџерот е одговорен за одлуките за прием на кадри, обука на кадри, унапредување или отпуштање.

Улогата на поврзување уште е позната и како и одржување на контакти со менаџери од други организации во едно исто претпријатие, или одржување контакти со менаџери од други претпријатија. Одржувањето контакти менаџерите го остваруваат преку користење на пошта, телефон, лични контакти или интернет.

3. Улоги на одлучување. Улогите на менаџерите тука се однесуваат на сите ситуации каде тие мораат да одлучат за преземање акција. Во оваа група менаџерот може да врши четири вида на улоги :

- Улога на претприемач;
- Улога на разрешување на конфликти;
- Улога на алокатор на ресурси и
- Улога на преговарач.

Улога на претприемач се однесува на преземање иницијативи за промени. Улогата на менаџерот тука е поврзана со претприемништвото односно тука менаџерите често размислуваат за иднината и како да стигнат до таму. Често се разгледуваат и разработуваат проекти за разни иновации: во различните видови промоции, во употребуваната технологија, во организационата поставеност, во дистрибуционите канали, во различните дизајни на производите итн.

Улогата на разрешување на конфликти се однесува на решавање на конфликтите помеѓу вработените или помеѓу различни организациони делови на претпријатието. При оваа улога менаџерите се справуваат со конфликтите, желбите како и со неочекуваните проблеми кои што можат да се појават дури и при најпретпазливо планирање. Тука менаџерската функција се гледа колку тој ќе се снајде за брзо и успешно да ги надмине негативните и неповолни ситуации кои се случиле во претпријатието.

Улога на алокатор на ресурси вклучува распоредување на човечки ресурси, опремата, финансиските ресурси, времето како и други неопходни ресурси за постигнување на бараните резултати. Како приоритети кои што се поставуваат се одлуките кои проекти ќе добијат буџетска поддршка, приоритет во разгледување во барањата на вработените, кои жалби од потрошувачите ќе бидат приоритетни во решавањето итн.

Улога на преговарач вклучува склопување договори со поединци и групи од организацијата или надвор од неа а како претставник од претпријатието е менаџерот и ги застапува неговите интереси. Самото преговарање воопшто не е лесна работа бидејќи најчесто се работи за различни интереси на преговарачките страни. Преговарањето се врши со купувачите, добавувачите, здруженија, сојузи и други организации.

Која улога на менаџерите ќе биде позастапена и ќе опфаќа поголем дел од времето на менаџерот зависи од видот на претпријатието како и од нивото на кое се наоѓа менаџерот.

3.3АКЛУЧОК

Лидерството е процес со кој лидерот ги инспирира своите подредени вредно да работат на остварување на своите задачи. Лидерството не постои без следбеници. Задачата на лидерот е на секоја личност во претпријатието да и овозможи да ги развива своите потенцијали и таа личност преку тоа да почувствува дека припаѓа во претпријатието. Лидерот треба да придонесе претпријатието да ги оствари своите цели. Современиот лидер во вработените гледа енергија која потекнува од нивната способност, нивните карактеристики и знаења.

Успешниот лидер треба да има потребни знаења и способности за извршување на својата работа. Покрај тоа, тој треба да работи на заедничките аспекти на мотивацијата, комуникацијата, тимската работа и интерперсоналните врски. Лидерот треба да биде способен да го решава проблемот на мотивацијата на вработените. Лидерите треба да бидат носители на добрата комуникација. Преку добрата комуникација, тие

ќе ги дознаат проблемите на своите следбеници, ќе им обезбедат чувство на сигурност и припадност во претпријатието. Исто така е важен ставот кој лидерите го имаат за вработените. Лидерите ќе ги мотивираат своите следбеници ако имаат позитивен став за нив и ако поаѓаат од претпоставката дека следбениците се вредни. Тие треба да ја осмислуваат рутината на работното место и да воведуваат мотиватори во работниот процес. Што се однесува до однесувањето на вработените, лидерот треба да ги наградува или казнува, како тие би го повторувале однесувањето за кое биле наградени, а да го елиминираат однесувањето заради кое биле казнети.

ЛИТЕРАТУРА

- Adižes, I. (2006). *Menadžment za kulturu*, Novi Sad: Adižes menadžment konsalting, str. 129
- Dobrilović, M. (2013). *Ekonomika preduzeća*, Izvadeno od: http://www.ekof.bg.ac.rs/nastava/ekonomika_preduzeća/2013/Efektivnost%20i%20efikasnost.pdf, 26.07.2013, 11:45
- Draker, P. (2003). *Moj pogled na menadžment* (Prevod sa engleskog), Novi Sad: Adižes, str. 22
- Dobrilović, M. (2010). *Efikasnost i efektivnost*, Izvadeno od: [http://www.ekof.bg.ac.rs/nastava/ekonomika_preduzeća/Milutin/2010/\(5\)%20Efikasnost%20i%20efektivnost.ppt](http://www.ekof.bg.ac.rs/nastava/ekonomika_preduzeća/Milutin/2010/(5)%20Efikasnost%20i%20efektivnost.ppt), 26.07.2013, 11:45
- Dobrilović, M. (2013). *Ekonomika preduzeća*, Izvadeno od: http://www.ekof.bg.ac.rs/nastava/ekonomika_preduzeća/2013/Efektivnost%20i%20efikasnost.pdf, 26.07.2013, 17:06
- ¹ Dobrilović, M. (2010). *Efikasnost i efektivnost*, Izvadeno od: [http://www.ekof.bg.ac.rs/nastava/ekonomika_preduzeća/Milutin/2010/\(5\)%20Efikasnost%20i%20efektivnost.ppt](http://www.ekof.bg.ac.rs/nastava/ekonomika_preduzeća/Milutin/2010/(5)%20Efikasnost%20i%20efektivnost.ppt), 26.07.2013, 18:14
- Dobrilović, M. (2010). *Efikasnost i efektivnost*, Izvadeno od: [http://www.ekof.bg.ac.rs/nastava/ekonomika_preduzeća/Milutin/2010/\(5\)%20Efikasnost%20i%20efektivnost.ppt](http://www.ekof.bg.ac.rs/nastava/ekonomika_preduzeća/Milutin/2010/(5)%20Efikasnost%20i%20efektivnost.ppt), 26.07.2013, 18:14
- Halebić, J. *Ekonomika preduzeća*, Izvadeno od: http://www.ptf.unze.ba/nastava/EP/EP_ch_07b.ppt, 27.07.2013, 11:44
- Mintzberg, H., *The Nature of Managerial Work* (New York: Harper & Row, 1973)
- Адиџес, И. (1994). *Овладување со промените: Моќта на взаемната почит и доверба во личниот живот, сејмениот живот, бизнисот и општеството*, Скопје: ДЕТРА центар, стр. 17
- Кралев, Т. (1996). *Основи на менаџмент*, Скопје: ЦИМ, стр. 17
- R.L. Daft, D. Marcic, *Understanding Memagement*, South-Western Cengage Learning, 6^{ed}, 2009, p.8
- S. Pfeifer, *Menadžment*, Ekonomski fakultet, Osijek, 2006, str. 2;
- Б. Шуклев, *Основи на менаџмент*, Економски факултет, Скопје, 2004, стр. 5.
- S. P. Robbins, Coulter, M., *Menadzment*, Data Status, Belgrad, 2005, str. 7;
- V. Masic, *Menadzment, Principi, Koncepti i Procesi*, Univerzitet Singidunum, Mladost Grup, Beograd, 4^{ed}, 2010, str. 20.
- Ракичевиќ, Г., „Менаџмент на Човечки Ресурси”, Охрид, 2007, стр. 10
- V. Masic, *Menadzment, Principi, Koncepti i Procesi*, Univerzitet Singidunum, Mladost Grup, Beograd, 4^{ed}, 2010, str. 69;
- Б. Шуклев, *Основи на менаџмент*, Економски факултет, Скопје, 2004, стр. 45;
- Lewis, P.S, Goodman, S.H., Fandt, P.M., *Management: Challenges in the 21st Century*, West Publishing Company, 1995, p. 43;
- R.K. Sapru, *Administrative Theories And Management Thought*, 2nd Ed., Prentice Hall, 2008, p. 96.
- G. A. Cole, *Management Theory and Practice*, 6^{ed}, South-Western Cengage Learning, 2004, p. 20;
- R. W. Griffin, *Management*, 11^{ed}, South-Western Cengage Learning, 2004, p. 36;
- H. G. Rainey, *Understanding and Managing Public Organizations*, 4^{ed}, John Wiley&Sons, 2009, p. 36-37.
- R. L. Daft, D. Marcic, *Understanding Management*, South-Western Cengage Learning, 6^{ed}, 2009, p. 30;
- R.K. Sapru, *Administrative Theories And Management Thought*, 2nd Ed., Prentice Hall, 2008, p. 165-166.
- V. Masic., *Menadzment, Principi, Koncepti i Procesi*, Univerzitet Singidunum, Mladost Grup, Beograd, 4^{ed}, 2010, str. 96-111.
- G. A. Cole, *Management Theory and Practice*, 6th Ed, South-Western Cengage Learning, 2004, p. 6
- Хенри Фајол (фр.Henri Fayol, 1841-1925) се смета за творец на класичната теорија за организација. Тој теоријата за организација и раководење ја дефинира како колекција на принципи, правила, методи и процедури кои настанале и се проверени преку искуство.
- Проф. д-р Роберт Димитровски, *Менаџмент*, четврто изменето и дополнето издание, Скопје, 2008 г., стр. 144.
- R. L. Katz, *Skills of an Effective Administrator*, Harvard Business Review (Januari-Februari 1955)