МЕЃУНАРОДЕН СЛАВЈАНСКИ УНИВЕРЗИТЕТ

“ГАВРИЛО РОМАНОВИЧ ДЕРЖАВИН”



МАГИСТЕРСКИ ТРУД

ТЕМА:

СТРАТЕШКИ РАЗВОЈ НА МЕНАЏЕРСКО МАЈСТОРСТВО: ПОДОБРУВАЊЕ НА ВЕШТИНИТЕ И УСПЕХОТ ВО СОВРЕМЕНИОТ БИЗНИС

СТУДЕНТ: НИКОЛА ЃОРЃИЕВСКИ
БРОЈ НА ИНДЕКС: M221004
МЕНТОР: ДОЦ. Д-Р ГАБРИЕЛА КРСТЕВСКА

Свети Николе, 2025

СОДРЖИНА

АПСТРАКТ 4

Abstract 5

ВОВЕД 6

I Теоретски дел 8

ГЛАВА 1 ЛИЧНИ И ПРОФЕСИОНАЛНИ ВЕШТИНИ ПОТРЕБНИ ЗА УСПЕХОТ НА СОВРЕМЕНИТЕ МЕНАЏЕРИ 8

1.1. Дефиниција и поим на менаџер 8

1.2. Менаџерски вештини за успех на современите менаџери 11

1.2.1. Клучни менаџерски вештини на современите менаџери 14

1.3. Развој на менаџерите и менаџерските вештини 19

ГЛАВА 2 ПРОФЕСИОНАЛЕН РАЗВОЈ ВО СОВРЕМЕНО ДЕЛОВНО ОПКРУЖУВАЊЕ 25

2.1. Дефинирање на поимот професионален развој 25

2.2. Професионалниот развој кај индивидуа 27

ГЛАВА 3 МОДЕЛИ И ПРАКТИКИ ЗА ПРОФЕСИОНАЛЕН РАЗВОЈ НА МЕНАЏЕРИТЕ 31

3.1. Модели на организација на развој на личните и професионалните вештини на менаџерите 31

3.2. Модификации во развојот на личните и професионалните вештини на менаџерите 39

II МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО 50

4. Предмет на истражувањето 50

4.1. Хипотези 50

4.2. Компаративен метод 51

5. АНАЛИЗА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО И ДИСКУСИЈА 53

5.1. Клучни концепти и термини во личниот и професионален развој за современите менаџери 53

5.2. Идентификување на основните лични и професионални вештини на современите менаџери 59

5.3. Испитување на улогата на професионалниот развој во подобрувањето на менаџерските вештини 65
5.4. Анализирање на различни модели и практики за професионален развој 70
5.5. Спроведување на анкета за собирање квантитативни податоци за вештините и развојот на менаџментот 77
5.6. Спроведување интервјуа или студии на случај за квалитативни сознанија 81
5.7. Анализирање и толкување на собраните податоци 86
Заклучок 92
6. ПРИЛОГ – ПРАШАЛНИК 93

БИБЛИОГРАФИЈА 97

Апстракт

Стратешкиот развој на менаџерското мајсторство, подобрување на вештините и успехот во современиот бизнис ја истражува критичната важност на менаџерската компетентност во навигацијата низ комплексноста на денешната динамична деловна средина. Во ерата обележана со брзиот технолошки напредок, глобалната конкуренција и променливите очекувања на потрошувачите, организациите се повеќе се потпираат на квалификувани менаџери за да водат, да иновираат и да го поттикнат растот на бизнисот. Овој труд го испитува стратешкиот развој на менаџерското мајсторство преку насочено подобрување на вештините и обука за лидерство. Се фокусира на интеграцијата на суштинските компетенции како што се донесување одлуки, решавање проблеми, комуникација, емоционална интелигенција и стратешко размислување во програмите за развој на лидерство. Понатаму, трудот истражува различни пристапи за поттикнување на менаџерскиот раст, вклучувајќи формално образование, менторство, континуирано учење и механизми за повратни информации. Со испитување на студии на случај на успешни организации и најдобри практики во менаџерскиот развој, трудот ја нагласува важноста од усогласување на менаџерските вештини со организациските цели за да се постигне одржлив успех. Се покажа дека развојот на менаџерското мајсторство е клучен фактор за обезбедување на организациска отпорност, приспособливост и долгорочна конкурентност во современиот деловен пејзаж.

Клучни зборови: компетентност, навигација, информации, механизми, цели

Abstract

Strategic Development of Managerial Mastery, Skill Enhancement, and Success in Modern Business explores the critical importance of managerial competence in navigating the complexities of today's dynamic business environment. In an era marked by rapid technological advancement, global competition, and changing consumer expectations, organizations increasingly rely on skilled managers to lead, innovate, and drive business growth. This paper examines the strategic development of managerial mastery through targeted skill enhancement and leadership training. It focuses on the integration of core competencies such as decision-making, problem-solving, communication, emotional intelligence, and strategic thinking into leadership development programs. Furthermore, the paper explores various approaches to fostering managerial growth, including formal education, mentoring, continuous learning, and feedback mechanisms. By examining case studies of successful organizations and best practices in management development, the paper highlights the importance of aligning management skills with organizational goals to achieve sustainable success. The development of management mastery has been shown to be a key factor in ensuring organizational resilience, adaptability, and long-term competitiveness in the modern business landscape.

Keywords: competence, navigation, information, mechanisms, goals

ВОВЕД

Ефикасноста и ефективноста на организациските системи во голема мера зависат од менаџерите кои управуваат со нив. Добриот менаџер треба да знае да работи со луѓе (поединци, мали и големи групи), организацијата на системот со кој раководи и технолошките процеси во организацискиот систем со кој раководи. Со извршување на задачите во рамките на своето работно место, менаџерот решава човечки, организациски и професионални проблеми, со тоа што и професионалните и организациските проблеми се проблеми од човечка природа.

Од менаџерот се бара многу, но сепак тој е само човек кој со својот стил на работа и техниките што ги применува во работата треба да постигне максимална синергија на своето знаење и енергија и знаењето и енергијата на своите соработници. Од него се бара да ја разбере мисијата и стратегијата за постигнување на мисијата организација и успешно спроведување на стратегијата, преку извршување на задачите, постигнување резултати и остварување на целите.

Развојот на менаџерите е основа на успехот на секоја компанија. Инвестирањето во менаџери е инвестирање во иднината. Менаџер е личност која планира, контролира, води, управува со човечките ресурси и организира активности во друштвото. Поради оваа причина, често се нагласува важноста на неговиот развој. Само завршената универзитетска диплома не е доволна за извршување на сите задачи доделени на раководството. Ситуацијата на денешниот пазар често се менува и затоа, менаџерот е принуден да инвестира во сопствениот развој за неговата компанија да не заостанува зад другите.

Во контекст на актуелноста на темата, проблемот што се третира во магистерскиот труд се однесува на подобрување на вештините и успехот во современиот бизнис.

Оттука произлегува предметот на истражување во овој труд, а тоа е стратешкиот развој на менаџерско мајсторство: подобрување на вештините и успехот во современиот бизнис.

Текстот на овој магистерски труд е поделен во четири основни целини, со додаток на вовед, заклучоци и препораки, како и прилози за поддршка на истражувањето.

Целините се во склад со проблематиката која во одредени делови научно и стручно се истражува и објаснува, сè со цел за колку што е можно поегзактно сфаќање на професионалните практики кои ги користат менаџерите во нивниот развој.

Воведниот дел на магистерскиот труд е во функција на запознавање со актуелноста на темата, потребата од истражување од ваков тип, како и мотивите за определба за изработка на трудот.

Во првата глава, насловена како „Теоретски приод во истражувањето“, се третирани сите сегменти од теоретски аспект кои одиграле значајна улога во формирањето на хипотетската рамка, односно на истражувањето кое е спроведено во интерес на поставените хипотези. На самиот почеток потребно е да се дефинира менаџментот за да може да се отвори поглавјето на менаџерските вештини и правилно да се разбере поделбата. Менаџерските вештини станаа неопходна потреба и предмет на проучување денес. Во ова поглавје подетално ќе биде објаснета и самата поделба на менаџерските вештини. Благодарение на размислувањата на луѓето низ историјата, денес постојат различни ставови и теории за поделбите на менаџерските вештини. На самиот крај од поглавјето ќе се дискутира како да се менаџираат разликите што се појавуваат и како позитивно да се управуваат конфликтите кои можат да настанат како резултат на разликите.

Во втората глава, насловена како *Професионален развој во современото деловно опкружување,* ќе бидат разгледани низа дефиниции за професионален развој со цел да се постигне единствена, концептуално јасна дефиниција за целите на овој труд. Подетално ќе бидат анализирани конкурентните дефиниции за професионалниот развој, неговиот однос со професионализмот и да се разгледа заедно со поимите за континуиран професионален развој.

Во третата глава на овој труд, насловена како *Модели и практики за професионален развој на менаџерите* е анализиран развојот на личните и професионалните вештини на менаџерите кои вршат раководна функција во современите организации. Истражувањата покажуваат дека е неопходно да се развијат вештините на менаџерите користејќи збир на различни методи и алатки.

I ТЕОРЕТСКИ ДЕЛ

ГЛАВА 1 ЛИЧНИ И ПРОФЕСИОНАЛНИ ВЕШТИНИ ПОТРЕБНИ ЗА УСПЕХОТ НА СОВРЕМЕНИТЕ МЕНАЏЕРИ

1.1. Дефиниција и поим на менаџер

Како и со обидите да се дефинира поимот менаџмент, постојат многу дефиниции за менаџери. Сепак, една од попознатите дефиниции е дека менаџер е личност која ги остварува своите лични цели и задачи со помош на други луѓе, без разлика дали е директно надреден од тие луѓе или не. Тогаш задачата на менаџерот е да ги мотивира своите вработени да ги извршуваат своите задачи што е можно поефикасно и поефективно. Некои од основните задачи на менаџерите се планирање, донесување различни деловни одлуки, организација на работата и деловното работење, управување со вработените, контрола на човечки, физички, финансиски, ИТ и други ресурси на компанијата (Buble, 2000).

Денес, терминот менаџер е тесно поврзан со водечките позиции во компанијата, но има и други работни места и изрази кои вклучуваат употреба на менаџерски активности како што се (Daft et al., 2006):

- супервизор - менаџер на прво ниво и често има многу повеќе овластувања од менаџер во вистинска смисла на зборот,
- лидер - за да може менаџерот успешно да ги извршува своите должности, тој мора да биде лидер, но не секој лидер мора да биде и менаџер,
- извршител – група или поединец кој ја спроведува одлуката на другите, а менаџерите се извршни лица на управниот и надзорниот одбор на компанијата;
- организатор - обично извршува еднократни задачи кои се само дел од менаџерските активности,
- администратор – се користи како синоним за менаџер во јавниот сектор,
- директор – лица со највисоки раководни функции кои одборот на директори ги избира како неизвршни директори (вршат задачи за одборот) или извршни директори (вршат менаџерски задачи во компанијата);

- ➢ контролор - всушност е личност која го поддржува менаџерот во донесувањето одлуки затоа што тој го следи бизнисот на компанијата и го споредува со планираниот бизнис и врз основа на тоа ја анализира работата и забележува грешки и предлага активности за поправање на забележаните грешки.
- ➢ шеф – е заменлив збор за работата на менаџер.

Во современиот начин на водење бизнис, важно е менаџерот да биде ефективен. Ова е менаџерот кој успешно создава позитивна работна средина во која се создаваат квалитетни идеи и висока продуктивност на вработените. Постојат одредени компоненти на менаџерот што може да се видат на Слика 1.



Слика 1: Менаџерски компоненти (Buble, 2006)

Компонентите на менаџерот се (Buble, 2000):

менаџер како активен лидер - додека менаџерите го трошат своето време за тоа како да ги прават работите на вистински начин, лидерите го трошат своето време на правење правилни работи и успешно ги пренесуваат своите визии на вработените и не се двоумат да ги прават работите сами од страв да не направат грешки. ефективен менаџер тој мора да ги дефинира долгорочните деловни стратегии на компанијата и мора да ги мотивира вработените да дојдат до креативни решенија не само за постоечките, туку и за старите проблеми, а во исто време тој самиот мора да учествува во дизајнирањето решенија и мора да има страв за работата што ја работи;

позитивна работна средина - за да може менаџерот да создаде позитивна работна средина, мора да работи на организациски вештини и секоја организациона единица на компанијата

да ја направи погодна за работа во неа; создавањето позитивна работна средина треба да оди во две насоки:
првата насока е формирање можности за вработените да создаваат високи ефекти (погоден работен простор - боја, осветлување, организација, методи на работа, квалификации на вработените итн.), а втората е формирање на стимули кои ќе го поттикнат создавањето на овие ефекти (стил на лидерство, политика на компанијата, плата, итн.),
можност за постигнување високи перформанси - можно е со претходно исполнување на два предуслови: темелно познавање на работата (секој вработен треба да знае добро да ја извршува својата работа, бидејќи тоа му овозможува не само да ги извршува сите работни задачи со висок квалитет.
но и генерирање идеи за унапредување на тој тип на работа) и обезбедување на потребни ресурси (се однесува на квалитативната, квантитативната, временската и просторната расположливост на ресурсите, што секако бара добра организациона подготовка),
поттик за постигнување високи перформанси - менаџерите мора да ги идентификуваат мотивационите фактори и да дизајнираат стимулации за високи ефекти, а за такво нешто да биде возможно, менаџерот мора да ги познава современите мотивациски методи и да ги усогласи со целите на организацијата.

За исполнување на гореспоменатите функции на менаџерот, мора да се спроведат низа активности од две карактеристични гледишта. Првиот начин на набљудување на активностите на менаџерот е од неговата агенда, додека вториот е од гледна точка на улогите што ги игра менаџерот додека ја извршува својата работа.

Денешните организациони системи, сами по себе се навистина сложени и се соочуваат со комплексни предизвици, а единствени кои можат да се справат со нив се носители на функциите за управување со соодветни квалификации, односно професионалните менаџери. Професионалните менаџаери се столбот на денешните организациски системи. Сите активности на професионалните менаџери вклучуваат знаења и вештини кои со едно име се нарекуваат “менаџмент”.

1.2. Менаџерски вештини за успех на современите менаџери

Комплексноста на менаџерските вештини, која само што почнува да се разбира целосно, е резултат на разбирањето на важноста на улогата на менаџерот и зависноста на организацијата од неговата работа. За успешно извршување на улогата на менаџер и одржување на раководна позиција, неопходно е да се совладаат сите вештини. Ако се искористат само некои од вештините, нема да се исполни целосниот потенцијал. „Ова не значи да се намали важноста на личноста на менаџерите во нивното успешно управување со компанијата; напротив, тој сака да се истакне дека одредени знаења и вештини кои менаџерите мора да ги поседуваат се услови без кои е невозможно да се биде добар менаџер“ (Analou et al., 2002).

Невозможно е да се минимизира важноста на која било вештина и да се прифати можноста за функционирање без целиот опсег на вештини. Знаејќи го ова и знаејќи ја сложеноста на задачата, се појавува прилично долг список на менаџерски вештини, како и потребата да се категоризираат. Постојат сложени поделби во теориите на многу теоретичари, како и помалку комплицирани поделби. Сите тие имаат предности и недостатоци. Различните агли на гледање на ситуацијата доведоа до тоа дека секој ја гледа ситуацијата од малку посубјективна страна и ја дели според своите потреби и сфаќања. Сите теории на крајот може да се сведат на општо прифатена поделба на менаџерските вештини врз основа на кои функционираат сите други поделби што ги среќаваме во стручната литература, а тие се следните:

1. Основни менаџерски вештини,
2. Посебни менаџерски вештини

Оваа поделба вклучува две категории на менаџерски вештини. Секоја од споменатите две категории содржи дополнителна, подетална систематизација на менаџерските вештини потребни за извршување на функцијата менаџер.[1]

[1]**Daft. H, Richard. L, Marcic., D. (2006): Understanding Management, 5th Edition, Thompson/South-Western, Washington**

Во категоријата основни менаџерски вештини, постојат четири подкатегории на вештини, и тоа концептуални вештини, вештини за луѓе, технички вештини и вештини за дизајн (Jovanović & Petrović, 2007).

Концептуалните вештини се однесуваат на способноста да се согледа организацијата како целина („голема слика“), да се препознаат важни елементи во ситуацијата и да се разбере односот помеѓу овие елементи и да се вклучи способноста на менаџерот да размислува, обработува информации и планира. Тие им помагаат на менаџерите да ги решат дури и најсложените деловни ситуации во кои може да се најдат. Следи дека менаџерот мора да може да ја види не само позицијата на дел од организацијата во однос на организацијата како целина, туку и позицијата на организацијата во однос на поврзаната гранка, групацијата, па дури и местото на организација во социјалната средина. Од менаџерите се бара да имаат способност да размислуваат стратешки, односно да имаат широк просторен и временски хоризонт. Менаџерите кои го поседуваат ова знаење бараат проблеми, тие предвидуваат настани и подготвуваат различни сценарија за непредвидливата и сè понеизвесна иднина на организацијата. Со подобрување на концептуалните вештини, менаџерите можат полесно да ги разберат сите сложености и сложености на организацијата (Hunsaker, 2001).

Во оваа поделба, техничките вештини се однесуваат на вештини кои се насочени кон формални работи во организацијата, имено одредени структури, однапред поставени правила и генерално управување, систем на управување и карактеристики на вработените. Со помош на техничките вештини, менаџерот донесува одлуки знаејќи како функционираат работите на други нивоа во организацијата. Авторите наведуваат дека техничкото знаење и вештини подразбираат способност за примена на знаењето од професијата, специјалистичкото и аналитичкото знаење, како и методите и техниките во извршувањето на работата, а овој вид на знаење е пресуден за добро извршување на работата. Авторите ги наведуваат техничките, економските, правните, социолошките, медицинските и други знаења како примери за професионални знаења и вештини стекнати преку одреден вид образование. Бубле (2010) наведува дека унапредувањето на неменаџерите во функција на менаџери се постигнува благодарение на нивното одлично познавање на техничките вештини потребни за таа професија. Исто така, авторот го нагласува помалото значење на

техничките вештини во споредба со другите во понатамошното промовирање кон врвот на хиерархијата.

Бахтијаревиќ-Шибер и сор. (2008) наведуваат дека овие вештини се исклучително важни и играат одлучувачка улога за менаџерите на сите нивоа на менаџмент и дека и покрај добро развиените технички и концептуални знаења и вештини, менаџерите нема да бидат успешни ако не знаат да работат со луѓе. Деликатноста на овие вештини е во тоа што тие главно не можат да се научат, туку зависат од карактерот на поединецот, кој не е лесно да се промени, и затоа менаџерите со добро развиени социјални вештини ќе бидат најдобри за своите соработници, кои затоа ќе бидат лојални на нив. Ефективните менаџери се лидери кои поттикнуваат, лидери кои ја олеснуваат работата, тренери и едукатори, а вештините на ефективни луѓе им овозможуваат да ја активираат енергијата на подредените и да им помогнат во нивното напредување.

Следната систематизација е предложена од Ветен и Камерон (2011). Овој концепт содржи и три подкатегории. Во основната поделба, според овие двајца автори, постојат три групи на вештини и тоа:

1. Лични вештини,
2. Интерперсонални вештини,
3. Групни вештини

Оваа поделба е многу едноставна и разбирлива. Во категоријата лични вештини има вештини кои се однесуваат исклучиво на менаџерот и неговите вештини кои немаат врска со никој друг освен лично со менаџерот. Овие вештини вклучуваат сè што му треба на менаџерот за да се задржи на вистинскиот пат, да ги спречи негативните ефекти од стресот, да стане свесен за неговите можности, слабости и силни страни и да развие начини за соочување со предизвиците.

Спротивно на тоа се интерперсоналните вештини. Тие се втора категорија, иако може да се каже дека се засноваат на првата категорија и дека ако недостасуваат лични вештини, недостигаат и интерперсонални вештини. Категоријата интерперсонални вештини подразбира позитивна енергија, зајакнување на односите во организацијата,

мотивација и позиционирање на менаџерот во главите на соработниците, како и правилен степен на употреба на моќта.

Последната категорија што овие теоретичари ја споменуваат се групните вештини. „Групните вештини се фокусирани на зајакнување и делегирање, каде што зајакнувањето треба да се разбере во смисла на помагање на другите да се развијат и само-ефикасност и самоопределување во организација која нема да успее доколку нема вработени кои се продуктивни, упорни и мотивирани.

Диференцијацијата помеѓу поединечните нивоа на менаџмент се однесува на тоа колку индивидуални знаења и вештини мора да поседува секое ниво на менаџмент, а успехот на менаџерот на индивидуално ниво на менаџмент зависи од тоа како тој ги развива и комбинира знаењата и вештините потребни за ефективно управување токму на тоа ниво на менаџмент (Бахтијаревиќ-Шибер, Сикавица и Полошки Вокиќ, 2008).

Слика 1 јасно ја прикажува врската помеѓу поединечните нивоа на менаџмент и потребните нивоа на знаење и вештини што треба да ги поседува менаџерот на одредено ниво.

1.2.1. Клучни менаџерски вештини на современите менаџери

Buble (2010) наведува пет функции или групи на знаење што треба да ги имаат современите менаџери:

- планирање,
- организирање,
- Управување со човечки ресурси,
- Насочување,
- Контролирање.

Бубле (2010) забележува дека бидејќи менаџерите ги извршуваат претходно споменатите функции, постои заблуда во повеќете организации дека нема потреба од експерти за планирање, организирање, управување со човечки ресурси и контрола за

професионално извршување на овие функции во рамките на организацијата. Единствената менаџерска функција која е навистина оригинална менаџерска функција е функцијата на лидерство, бидејќи не постои ниту една организациска функција која се занимава исклучиво со лидерство, од причина што лидерството е пар екселанс работа на менаџерот.[2]

Планирањето е најосновната менаџерска функција, и вклучува способност да се размислува долгорочно, да се разбере динамичната средина во која се наоѓа компанијата и да се најдат вистинските решенија за успешно работење на организацијата во нови, променети услови.

Според Хит, Блек и Портер (2005), процесот на планирање е тежок и сложен, но може да се подели на овие фази:

1. анализа на животната средина,
2. дизајнирање на визијата, мисијата, целите, стратегиите и плановите,
3. спроведување на плановите и
4. евалуација на резултатите.

Џорџ и Џонс (2006) го делат планирањето на само три чекори

1. дефинирање на организациската мисија и цели,
2. формулирање и спроведување на стратегија и
3. распределба на ресурси и одговорност за спроведување на стратегиите

Сикавица, Бахтијаревиќ-Шибер и Полошки Вокиќ (2008) наведуваат дека причините за планирање, покрај успехот на организацијата, се: подобра ориентација на организацијата, поголема флексибилност, подобра работна координација, минимизирање на ризикот, фокусирање на идните промени, подобра контрола. , развој на менаџери и други учесници во планирањето и подобро управување со времето на индивидуално ниво. Авторите сметаат дека отсуството на планирање предизвикува неодлучност, носење лоши одлуки, преземање

[2]**Fullan, M., 2007. The new meaning of educational change. New York: Teachers College Press**

погрешни чекори, слаба соработка на организациските единици, распрснување на ресурсите и помала ефикасност, ефективност и послаби организациски резултати.

Стратешкото планирање - дефинирање на стратешки цели и планови - е одговорност на врвните менаџери кои најдобро ги знаат и разбираат прашањата на ниво на целата организација, менаџментот на средно ниво е одговорен за тактичко планирање бидејќи менаџерите на ова ниво најдобро управуваат со активностите и ги решаваат проблемите. на ниво на организациски функции и поделби, а менаџерите на најниско ниво се задолжени за оперативно планирање бидејќи најдобро ги разбираат секојдневните прашања, односно секојдневните задачи и активности кои треба да се направат.

Организирањето е постојан и континуиран процес кој никогаш не запира и трае од почетокот на основањето на компанијата до нејзиното завршување. Бубле (2010) наведува дека менаџментот е одговорен за дизајнирање на организациската структура, дефинирање на задачите што треба да се извршат, определување кој ќе ги извршува, дефинирање како да се групираат задачите, одредување кој на кого одговара и каде се носат одлуките во организацијата. Авторот смета дека иако организацијата е фундаментална функција на менаџментот, за неа не се задолжени само менаџерите на сите нивоа на организацијата, туку и професионалците за организацијата во рамките на соодветните единици во организацијата.

Организациските и планските вештини се многу сложена област во категоријата менаџерски вештини. Може да се каже дека за секоја од овие вештини може да се напише посебна книга. Планирањето и организирањето се обемни процеси кои во голема мера ја одредуваат натамошната насока на компанијата, а сите други вештини некако се испреплетени со овие две.

Certo (1989) истакнува дека функцијата на организирање е исклучително важна за системот на управување бидејќи го претставува основниот механизам со кој менаџерите ги реализираат своите планови, создава и одржува односи меѓу ресурсите на организацијата и ни дава одговори кои ресурси треба да се користат за одредени активности и каде и кога.

Хил и сор. (2013) го наведуваат следново како клучни процеси на организација и организирање:

- рационална координација на активностите со кои организациите постигнуваат најдобри можни резултати со најмал можен напор,
- координирање на активностите на одреден број луѓе со кои организациите со повеќе луѓе постигнуваат квалитетно функционирање на организацијата;
- фокусирајте се на заедничка цел или цел што гарантира дека сите вработени се стремат кон исти организациски цели,
- поделбата на работата, која се врши на тој начин што на поединци им се доделуваат различни задачи, односно на потесни и пошироки организациски единици и
- хиерархија на авторитет и одговорност

Сикавица и Новак (1999) ја дефинираат организациската структура како севкупност на врските и односите помеѓу сите фактори на производство, како и севкупноста на врските и односите во рамките на секој поединечен фактор на производство или бизнис, и наведуваат дека формална организациска структура се појавува во процесот на градење на организација.

Лидерството е познато како една од најважните функции на менаџментот бидејќи во ниту една друга менаџерска функција успехот на менаџментот не зависи толку многу како од функцијата на лидерството. Се вели дека функцијата на лидерство е единствената вистинска функција на менаџментот, бидејќи за разлика од планирањето, организирањето, управувањето со човечките ресурси и контролирањето, кои имаат свои организациски единици, лидерството нема. лидерството е дефинирано како менаџерска функција која влијае на вработените со цел да придонесе за целите на организацијата и групата и од ова произлегува дека целта на лидерството е да го следи, односно подготвеноста и подготвеноста на вработените да го следат нивниот менаџер. , односно лидерот (Jago, 2018).

Контролирањето е процес со кој менаџерите ги следат активностите во организацијата и дали тие се во согласност со очекувањата поставени преку визијата, мисијата и целите на организацијата преку споредување на планираното и постигнатото. Авторите ја делат контролата на оперативна и стратешка, кои се разликуваат по тоа што излезот од оперативната контрола е влез за приспособување на постигнатото на плановите, додека излезот на стратешката контрола е прилагодување на самото планирање на променетите деловни услови. Следи дека контролата може да се гледа како причинска

променлива која обезбедува влез за подобрување на планирањето и организирањето во случај на промена во внатрешното или надворешното организациско опкружување.

Сикавица, Бахтијаревиќ-Шибер и Полошки Вокиќ (2008) наведуваат дека современиот менаџер мора да има знаење за факторите кои влијаат на управувањето со човечките ресурси. Авторите прават разлика помеѓу факторите на надворешното опкружување на кое припаѓаат: економскиот систем, институционалните услови, пазарот на трудот, социјалната култура и технологијата, додека факторите на надворешното опкружување се: менаџментот, големината на организацијата, деловната стратегија. вид на активност, технолошка опрема, животен циклус на организацијата и организациска култура. Целите на управувањето со човечките ресурси во современите организации се пред се економски, бидејќи преку нивната реализација, менаџментот со човечки ресурси исполнува две основни улоги: придонесува за успехот на организацијата, и поддржува постигнување конкурентски предности преку луѓето.

Majo (2000) наведува дека главната задача на современите менаџери во денешните организации е да се обидат да ги привлечат и задржат најдобрите луѓе, односно да вршат висококвалитетни и ефективни активности и задачи на управувањето со човечките ресурси. Авторот верува дека човечкиот капитал се зголемува преку три клучни активности: убедување на луѓето да се приклучат на организацијата, задржување на луѓето и развивање на луѓето.

1.3. Развој на менаџерите и менаџерските вештини

Развојот на менаџерите во денешните компании е основата на успешното работење на компанијата на пазарот. Пред неколку десетици години, улогата на менаџер беше многу поедноставна, бидејќи тогаш сите произведени производи можеа да се продаваат. Менаџерите не мораа да бидат ориентирани кон клиентите или пазарните, туку само ориентирани кон производите. Но, со зголемувањето на бројот на производи на пазарот, а со тоа и со зголемувањето на конкуренцијата, менаџерите се принудени да работат секој ден за да не пропадне успехот на компанијата.

Дека работата на менаџерот е стресна, потврдува и фактот дека и мала грешка може да ја доведе компанијата во големи проблеми. Причината за тоа е силната конкуренција, која на секој неуспех на менаџерот, а со тоа и на компанијата ќе реагира на тој начин што ќе привлече дел од клиентите кон себе. Дури и еден изгубен клиент на овој начин може да ја чини компанијата многу. За да се спречи тоа, компаниите инвестираат во развојот на менаџерите. Со ваквиот развој на настаните, менаџерите веќе не се само личности во компанијата кои обезбедуваат вработените кои им се подредени успешно да ги извршуваат своите активности на работа, туку имаат многу поголема одговорност од тоа. Првенствено, нивна одговорност е да се грижат за своите подредени и да ги мотивираат да работат за работата да биде добро завршена (Stewart, 2014).

Иако мотивацијата на вработените е теоретски лесна за имплементација, што е со реалноста? Дали е навистина толку едноставно да се мотивираат вработените и со тоа да се подигне извршувањето на секојдневните активности на повисоко ниво?Малку се менаџерите кои би се согласиле со тоа. Она за што сите се согласуваат е фактот дека мотивацијата на вработените може да се зголеми со поголема комуникација со нив и со тоа зголемување на нивната самодоверба. Луѓето не сакаат да бидат незабележани. Најчести причини за тоа се прекумерниот стрес од страна на менаџерите и недостатокот на време. Меѓутоа, за да се постигне мотивација на вработените, комуникацијата со нив мора некако да успее да биде вклучена во и онака напорниот распоред на менаџерот. И менаџерите мораат, за да успеат постигнуваат поголем деловен успех, секојдневно го следат напредокот во работата и работата на секој вработен поединечно и укажуваат на неговите недостатоци. Бидејќи тоа не може да го направи ниту еден менаџер, компаниите мора да инвестираат во неговиот развој.

Развојот на менаџерот вклучува (Bell, 2017):

- дефинирање на клучните менаџерски компетенции,
- оценување на менаџерските компетенции,
- развој на помалку развиени компетенции преку образование,
- евалуација на успешноста на развојните програми преку претходно дефиниран модел на клучни компетенции

Првиот дел од менаџерскиот развој се однесува на дефинирање на клучните менаџерски компетенции. Менаџерските компетенции се способност на менаџерот да ја изгради севкупната компетентност на организацијата преку координиран развој на менаџерските ресурси, менаџерските знаења и способности на таков начин што ќе и помогнат на организацијата да ги постигне своите краткорочни и долгорочни цели.

Бидејќи постои хиерархија во компаниите, менаџерските компетенции можат соодветно да се поделат на три нивоа (Tudor, 2008):

- оперативни компетенции,
- тактичко управување
- стратешки компетенции.

При дефинирањето на клучните менаџерски компетенции, важно е да се наведат сите компетенции кои менаџерот мора да ги поседува за да може да ја извршува својата работа. Исто така, важно е да се дефинираат сите компетенции што менаџерот мора да ги поседува за да може компанијата да работи според нив. Некои од компетенциите што треба да ги поседуваат сите менаџери се способност за комуникација на мајчин јазик, компјутерски вештини, самоуверено управување со нивниот сектор во компанијата, културно изразување, способност за активно слушање, справување со стрес, способност за донесување одлуки, организациски вештини, способност за одредување цели, способност за решавање проблеми, способност за постигнување резултати, способност за гледање нови можности, добро познавање на пазарот, способност и подготвеност за соработка.

По дефинирањето на клучните менаџерски компетенции на компанијата, потребните компетенции се споредуваат со фактичката состојба на надлежностите во компанијата. Пожелно е сите надлежности оценето според скала од 1-5 (рангот може да биде различен). Сите овие оценки се проценки и често се субјективни. Меѓутоа, за успешно дефинирање на клучните менаџерски компетенции, објективноста мора да биде приоритет. Според овие оценки се создава менаџерски профил. Овој профил потоа може да се спореди со профилите

на другите менаџери во организацијата. Врз основа на заклучоците до кои дојде оценката, може да се види дали вистинските компетенции на менаџерот се еднакви со потребните или треба дополнително да се развиваат.

Ретки се менаџерите кои целосно ги имаат развиено сите компетенции. Затоа е потребно нивно редовно усовршување преку бројни едукации. Тренинзите никогаш не се на место, па нивното присуство секако е позитивен потег за секој менаџер.

Последниот дел од развојот на менаџерот е евалуација на успехот на развојните програми. Развојните програми главно значат образование во кое се подобруваат компетенциите на менаџерите и со тоа се доведуваат на повисоко ниво. На крајот од обуката, менаџерот треба да биде побогат со една или повеќе компетенции. Овие „нови“ компетенции се рангирани, исто како што беше направено во чекорот на оценување на менаџерските компетенции. Се споредуваат чиновите на секоја компетентност пред образованието, по образованието и рангот на потребното ниво на таа компетентност. На овој начин може да се види дали обуката што ја посетувал менаџерот била успешно спроведена или не. Нивото на компетентност не може да се одреди веднаш по образованието, но потребно е одредено време во кое менаџерот ќе ја извршува својата работа и ќе ја примени истата способност. Ако резултатите од неговата работа се подобри, јасно е дека образованието било успешно. Ако тоа не е случај, потребно е да се испрати менаџерот на друго образование или сериозно да се размисли дали би било добро да се назначи друго лице на негово место (Fullan, 2007).

Дефинирањето на менаџерските компетенции и нивното оценување немаат суштинско значење за компанијата доколку не преземе нешто во случај на полоши резултати. Ова е местото каде што можете да ја видите важноста на образованието, кое им овозможува на менаџерите да ги развиваат своите компетенции, да се подобрат, а со тоа и да им помогнат во успешно управување со нивниот сектор во компанијата. Пожелно е во образованието да се вклучат сите три нивоа на менаџмент. Бидејќи компаниите често вложуваат големи суми пари во едукацијата на менаџерите, од менаџерите се очекува активно да присуствуваат на нив и да бидат мотивирани да постигнат добри резултати. Од

друга страна, обуките се очекува да служат за целта, односно дека лицата што ги водат се компетентни за извршување на таа работа (Sikavica et. al, 2008).

Областите кои се опфатени со образованието за развој на менаџерски компетенции се:

- принципи на успешен бизнис,
- свесност за личните силни и слаби страни,
- стилови на лидерство,
- комуникациски вештини,
- управување со конфликти и преговори,
- управување со времето и целите,
- групна динамика и развој на тимот,
- мотивирање и водење на другите и
- личен развој и развој на другите.

Најчести причини поради кои менаџерите се упатуваат на образование се проблемите со вработените. Имено, менаџерите често се многу фокусирани на профитот и развојот на компанијата, додека потребите на вработените се занемаруваат. Се разбира, јасно е дека менаџерите не можат да ги исполнат сите нивни потреби. Сепак, најважните за компанијата, мотивацијата, секако може да се направат. На обуките најчесто се нагласува дека за успешен развој на една компанија потребно е да има задоволни и мотивирани вработени. Единственото прашање е како да се постигне тоа. Една од најохрабрените активности е развојот на тимската работа. Нивната најважна предност е што задачите во тимови се извршуваат на таков начин што се користат знаења од различни професионални области. На овој начин многу подобро и побрзо може да се дојде до работа, што дефинитивно позитивно ќе влијае на деловниот успех на организацијата.[3]

[3]**Elbadri ANA. Training practices of polish companies: An appraisal and agenda for improvement. Journal of European Industrial Training. 2001;25:69-79**

Во последните неколку години, често се придава големо значење на конфликтите во компанијата и начинот на кој менаџерите треба да ги контролираат. Иако повеќето луѓе имаат негативни асоцијации со концептот на конфликт, тие честопати можат да донесат повеќе придобивки отколку штета за компанијата. Најважно е да поставите добри граници до кои може да постојат конфликти. На обуките се обидуваат менаџерите да бидат свесни дека конфликтите мора добро да се контролираат за да не пропадне успехот на компанијата. Конфликтите во компаниите настануваат затоа што човек мисли дека некој друг има негативно влијание и врз нејзините цели, односно личноста верува дека нејзиниот предлог е најдобар за постигнување на крајните цели на компанијата, но некој друг не се согласува со тоа. Една од најчестите негативни последици од тоа е заладувањето на односот меѓу овие лица.

За секој менаџер, образовната програма треба да резултира со подобрување на неговите знаења, вештини и компетенции, подобро разбирање на групната динамика и деловните процеси и позитивен однос кон менаџментот преку зголемена ефикасност и можност за понатамошен развој на кариерата.

Најчестите пречки за развој на менаџери се наведени подолу:

- бавноста на менаџерот да се промени,
- бавноста на претпоставените,
- неразбирање на важноста на образованието и
- недостаток на средства.

Во земјите во транзиција, проблемот со бавноста на менаџерите и претпоставените е еден од најизразените проблеми во компаниите. Имено, тие и понатаму веруваат дека најважно е да дојдат на работа и да го работат само она што навистина треба да го направат. Позитивно е што таквата состојба се повеќе се менува бидејќи компаниите каде што се случи тоа пропаднаа. Исто така, важноста на едукацијата на менаџерите станува се поважна, но сепак има компании кои не обрнуваат многу внимание на тоа. Прашање е само колку долго ќе може да постои на пазарот. Недостигот од средства, како еден од најголемите

проблеми во сите компании и главна „кочница“ за развојот, често се наведува како причина за непосетување на образованието. Меѓутоа, бидејќи нема аутпут без влез, таквите компании мора итно да го променат својот став во овој поглед.

ГЛАВА 2. ПРОФЕСИОНАЛЕН РАЗВОЈ ВО СОВРЕМЕНО ДЕЛОВНО ОПКРУЖУВАЊЕ

2.1. Дефинирање на поимот професионален развој

Професионалниот развој е директно поврзан со секојдневните активности на работниците и треба да биде дел од поширокиот процес на континуирано учење. Професионалниот развој одговара на растот и созревањето на знаењата, вештините и ставовите стекнати во текот на животот на поединците, како резултат на формални и неформални активности на учење на работа.

Литературата укажува на врската помеѓу формалната обука, учењето на работа и секојдневното учење. Затоа, различните форми на формално и неформално учење на работа се поврзани со развојот на човечкиот капитал и тие се сметаат за комплементарни. Процесот на професионален развој ги вклучува и искуствата и личните искуства кои го карактеризираат учењето во текот на целата кариера. Така, професионалниот развој се состои од низа настани и активности поврзани со одредена професија, создавајќи или развивајќи групи на вештини, знаења и ставови во областите на перформансите на луѓето. Во оваа смисла, фокусот на концептот на професионален развој е на комбинација од когнитивни, афективни и бихејвиорални процеси, кои вклучуваат формални и неформални стратегии за учење во текот на кариерата (Elbardi, 2001).

Затоа, иако во литературата се користи концептот на професионален развој, главно за да се означат активностите на индуцираното учење, поширок концепт разбира дека тоа е природна последица на различните видови учење на работа. Во овој поширок поглед на процесот на професионален развој, тој произлегува од формалните или неформалните активности за учење, кои се директно поврзани со напредувањето во кариерата. Така,

концептот на професионален развој опфаќа различни практики, како што се: активности во научните друштва; процеси на обука, вклучително и дејствување како супервизор, тренер или лидер (менторство и следење на активностите на учениците, подредените или новите професионалци); обука и стратегии за систематизирано и неформално учење за развој на вештини; обука на работното место; учество во заедниците на пракса; учество во процеси на континуиран професионален развој; врсничка соработка посредувана од технолошки ресурси; менторски програми; и специфични програми за развој на лидерство. Но, ако, од една страна, има смисла да се каже дека професионалниот развој произлегува од формалните и неформалните активности за учење на работа, од друга страна, антагонистичкиот поглед на овие два термина е доведен во прашање, бидејќи тоа е вештачка поларизација. Во ова поглавје, ние не бараме да ги издвоиме таквите концепти или да придаваме поголема важност на едниот или на другиот. Сметаме дека и формалното и неформалното учење може да придонесе за професионален развој, и покрај тоа што формалното учење, генерално, добива поголем акцент во литературата.

Теоретичарите ((Day and Sachs, 2004; Evans, 2008, 2011) ја истакнуваат врската помеѓу професионалниот развој и професионализмот. Еванс (2008) го концептуализира професионализмот како „идеолошки-, ставови-, интелектуално и епистемолошки заснован став“, кој е „конзистентен со вообичаените консензуални разграничувања на одредена професија“. Така, професионализмот ги одразува индивидуалните идеи, вредности и верувања и ја опфаќа плуралноста на сите такви индивидуални перспективи, наместо збир на надворешно наметнати очекувања. Една тензија во оваа концептуализација е степенот до кој професионализмот е индивидуално или консензуално изведен.

Дај и Сакс (2004) идентификуваат два дискурса на професионализам: менаџерски и демократски - првиот поврзан со реформските иницијативи, усогласеноста и економската ефикасност, а вториот поактивистички по природа, нагласувајќи „колаборативна, кооперативна акција“. Усогласени со менаџерскиот дискурс на професионализам, кој ја привилегира надворешната регулатива, системските и политичките цели, се владините обиди да ја промени практиката на наставниците преку поставување професионални стандарди.

Еванс (2011) посочува дека напорите да се „обликува“ професионализмот на наставниците секогаш се фокусираат на аспектите на однесувањето на практиката, додека ја игнорираат „феноменологијата на промените“ кај поединците и не успеваат да препознаат дека какви било модификации во професионализмот повлекуваат пропорционален развој како професионалец. Оттука, зајакнувањето на професионализмот на поединците е неопходна компонента на професионалниот развој.

2.2. Професионалниот развој кај индивидуа

Постои широка согласност помеѓу авторите дека широк опсег на активности може да доведат до професионален развој кај поединци, од размислување до разговори и раскажување приказни, обука и секојдневен ангажман со работата што е при рака. Сепак, постои недостаток на истражување и разбирање за тоа како професионалниот развој се случува кај поединците.

Пред да се истражат водечките теории за тоа како професионален развој се јавува кај поединци, вреди да се разгледаат домени во кои поединецот може да се развива професионално. Роџерс го опишува учењето на возрасните како „правење промени – во нашето размислување, знаење, чувство и правење“, а овие когнитивни, интелектуални, ставови и бихејвиорални елементи се присутни во таксономијата на Еванс на професионален развој прикажана на слика 1.

Дискутабилно е дали поделбата на интелектуалните и бихејвиоралните домени е толку јасна како што сугерира компонентата структура на Еванс. Компетентноста, која се однесува на способноста да се направи нешто (како, на пример, спроведување на план), нужно вклучува сеопфатни и мотивациони димензии. Ерaут (1994) негира дека може да постојат професионални квалитети или атрибути надвор од професионалната пракса или изведба: „знаењето не станува дел од професионалното знаење освен ако и додека не се искористи за професионална цел“. Оттука, произлегува дека интелектуалните квалитети и ставот не можат да се сметаат за „професионални“ надвор од нивната изведба , што нужно ги вклучува сите три домени. Ако може да останат прашања за прецизната конфигурација

на елементите на Слика 1, списокот се чини дека е сеопфатен, во смисла дека ништо не е испуштено.

Бихејвијорален развој	Развој на став	Професионален развој
• процесна промена • процедурална промена • продуктивна промена • компетентна промена	• перцептивна промена • евалутивна промена • мотивациска промена	• епистемолошка промена • рационализирачка промена • аналитичка промена

Слика 2. Компонентна структура на професионалниот развој. Извор: Адаптирано од Еванс (2011).

Во истражувањето како професионалците ги стекнуваат или ги подобруваат вештините, знаењата и/или ставовите за подобрена практика, неопходно е да се разгледа како и под кои услови тие учат. Ноулс ја предлага „андрагогијата“ како теорија на учењето на возрасните, тврдејќи дека во споредба со децата возрасните имаат поголемо самонасочување, пошироко и поразновидно искуство од кое може да се извлече и да се пристапи кон учењето за практични решенија, „за да се изврши задача или да се реши проблем“. Неговото дело е критикувано поради лажната дистинкција помеѓу когнитивните процеси кај возрасните и децата, како и недостатокот на јасност за тоа дали андрагогијата е теорија на учење или поучување.

Поновите истражувања за учењето на возрасните акцентот го стават на организациите, тврдејќи дека личните карактеристики, контекстите и мотивите на возрасните ќе влијаат врз тоа што, како и зошто тие избираат да учат. Ова блудо, навидум

очигледно тврдење маскира посложена реалност: поголемиот дел од учењето на работното место е неволно, незабележливо и неартикулирано.

Далеку од тоа дека учењето е прашање на избор, Ераут тврди дека тоа е неизбежен исход од континуираното ангажирање со нови ситуации, проблеми и случаи на работното место. Меѓутоа, таквото неволно учење не мора да има значителен придонес во базата на професионално знаење на поединецот или теоријата на пракса, освен ако случајот се смета за посебен, а не како рутински и не се одвои време за да се размисли за неговото значење.

Со други зборови, учењето ќе се случи со или без волја, но значителното професионално учење е под влијание на атрибутите и наклонетоста на поединецот: на тој начин, според диспозицијата на поединечните професионалци и условите под кои тие работат, нивната база на знаење може да биде релативно статична или да се развива доста брзо. Набљудувањето на Ераут ја поддржува хипотетичката разлика на Хојл помеѓу ограничени и проширени професионалци, првиот приватист, интуитивен и воден од претходно искуство, а вториот колегијален, рационално барајќи да ја подобри практиката. Преку секојдневното ангажирање во практиката, професионалното усовршување се случува и кај двајцата– преку акумулација на искуства кои ја надополнуваат сеопфатната поткомпонента на интелектуалниот развој. Оваа позиција е оспорена од Дај (1993), кој ја гледа рефлексијата како неопходен, но не доволен услов за учење, што дополнително бара конфронтација, предизвик и поддршка. Дај, исто така, прави разлика помеѓу рефлексија на ниво на секојдневно планирање и дејствување, и аналитичка рефлексија за етичко оправдување. Овој конфликт произлегува од различни концепции за „учење“, кое за Ераут може да се појави „имплицитно“ преку неволно акумулирање искуства, додека за Дај се чини дека е процес на растечка самосвест, од која „рефлексијата е суштински дел“ - иако неговиот став е далеку од јасен.

Ераут (2004) го толкува „неформалното учење“ како „учење што се одвива во просторите и околу активностите на работното место“ што „вклучува комбинација на учење од други луѓе и учење од лично искуство, често и двете заедно“. Тој идентификува три категории за неформално учење:

1) Имплицитно учење – кое се случува без свесен обид за учење или експлицитно разбирање на она што е научено.

2) Реактивно учење – кое се одвива во акција, како одговор на некоја ситуација.
3) Делиберативно учење – кое е насочено кон целта и вклучува елемент на распределба на времето

За Ераут, сите три типа на учење се случуваат секојдневно, без разлика дали поединецот е свесен за тоа или не. Постапувајќи според таквото неформално учење, поединецот е подложен на пристрасност на епизодната меморија, што овозможува „невообичаените инциденти полесно да се паметат отколку секојдневното однесување“. Поради оваа причина, тврди тој, предизвикот за професионалците е да извршат поголема „критична контрола“ врз нивното учење, што подразбира „значителна самосвест и силна склоност да се следи нечија акција и вкрстена проверка“.

ГЛАВА 3 МОДЕЛИ И ПРАКТИКИ ЗА ПРОФЕСИОНАЛЕН РАЗВОЈ НА МЕНАЏЕРИТЕ

3.1. Модели на организација на развој на личните и професионалните вештини на менаџерите

Развојот на вештините на менаџерите - една од активностите за управување со персоналот - е дел од развојот на персоналот што се користи во процесот на управување. Затоа, развојот на личните и професионалните вештини на менаџерите во организацијата треба да биде поврзан со развојот на персоналот на организацијата, каде што една од стратешките насоки е развојот на личните и професионалните вештини неопходни за менаџерска работа на вработените во организацијата кои имаат аспирации да ја градат својата кариера.

Кога се анализира прашањето за развивање на вредносната ориентација и личните и професионалните вештини на менаџерите, се соочуваме со повеќекратен проблем кој го опфаќа не само самиот развој како процес, туку и анализа на неговите модели, развојот како

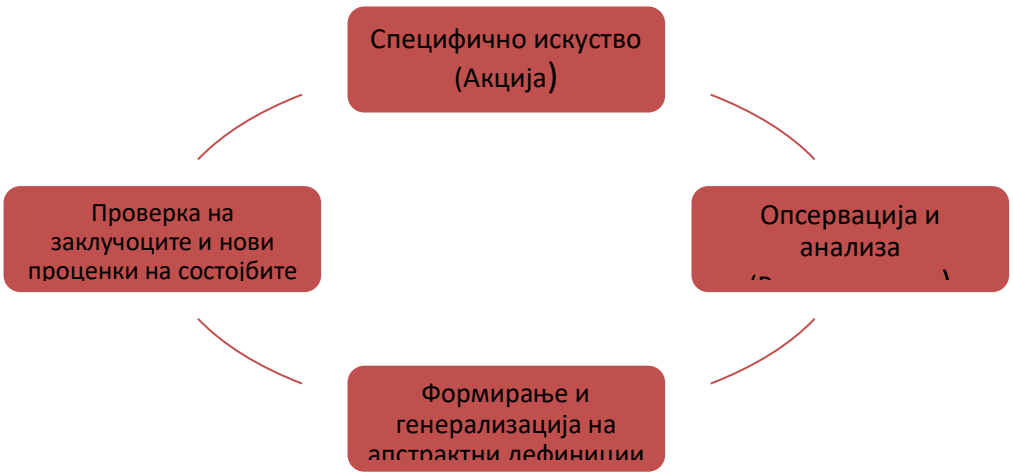
активност за управување со персоналот и компонента на планирањето на кариерата. како и стратегија за поттикнување на активните перформанси на поединецот.

Моделите и програмите се користат за развој на лични и професионални вештини. Многу програми за подобрување на работата на менаџерот се засноваат на примена на специфични теории за управување.

Прегледот на истражувања направени врз основа на таквите теории покажа дека сите овие методи можат да го подобрат квалитетот на должностите што ги извршува менаџерот. [4]Сепак, многу истражувачи не успеале да истражат дали зголемената ефективност произлегува од примената на теоријата или, подобро кажано, од стекнувањето на интерперсонални и менаџерски вештини. Во пракса, широко се применуваат голем број модели на развојна организација насочени кон развој и на менаџерите и на сите вработени. Еден од претходните модели е развојниот циклус понуден од Колб (1976). Според Колб (1992), четири фази може да се дефинираат во успешен развоен процес (слика 3):

1. Акција. Специфично искуство од она што го нарекуваме „вистинскиот живот“.
2. Размислување. Емпириско набљудување и анализа на активностите.
3. Разбирање. Логичка анализа на набљудувањата, пребарување на соодветни обрасци во набљудувањата, меморирање на научената.
4. Проверка. Проверка како новата експертиза е поврзана со „реалниот свет“ и како се променило однесувањето

[4]**Jovanović P i Petrović D (2007). Savremeni trendovi u razvoju menadžmenta, Beograd: Fakultet organizacionih nauka**



Слика 3. Циклусот на развој предложен од Kolb (1992)

Во потрага по вистински интегриран развој на личните и професионалните вештини на менаџерите, треба да се помине низ овој циклус барем еднаш. Сепак, кружниот дијаграм не е најсоодветниот начин да се демонстрира идејата на Колб, бидејќи развојот не завршува таму каде што започна. Во секој случај, во потрага по подобри резултати, секоја фаза е важна без разлика на која и се дава приоритет од страна на лицето-ментор на менаџерот.

1 Фаза. Вработените кои имаат високо ниво на потенцијал формираат тим
Структурните под-поделби избираат членови на тим за експресен развој. За сите кандидати се дискутира и од нив се избираат членовите на групата. Кандидатот е информиран за сите придобивки и недостатоци од присуството во развојната група; потоа тој/таа одлучува дали сака да стане член на групата.
2 Фаза. Понатамошна проценка на можностите за развој/обука на вработените
Дефинирање на силните страни и потребите за развој/обука на членот на групата со помош на центарот за експресен развој. Учесникот е информиран за резултатите од евалуацијата; се дефинираат неговите/нејзините приоритети за понатамошен развој/обука.
3 Фаза. Давање конкретни препораки за подобрување
Се донесуваат одлуки за природата на задачите, посебните вежби дадени на учесникот, назначувањето на инструктор, проценката на напредокот и информациите за методите на

завршување на програмата. За понатамошен развој на вработениот се воспоставуваат специфични цели поврзани со неговата/нејзината работа или нови задачи. Членот на групата заедно со неговиот/нејзиниот претпоставен ги дефинираат целните полиња и формираат стратегија за неговиот/нејзиниот понатамошен развој/обука. Овој процес може да се спроведе со менување на работните органи, поставувајќи дополнителни цели на развој.
4 Фаза. Имплементација на програмата и документацијата на процесот
Развива клучни вештини за однесување преку учество на специјални обуки и работа под надзор на ментор. Користи нова експертиза и модели на однесување за време на нов состанок или краткорочна обука. Учесникот известува за тоа колку успешно ги користи новите вештини и шаблони за однесување.
5 Фаза. Проценка на напредокот и дефинирање на нови насоки.
Група набљудувачи го следат напредокот на учесникот и донесуваат одлуки за доделување на понатамошни задачи

Слика 4. Модел за развој на вештините на менаџерите. Извор: Адаптирано според Byham, Smith и Paese (2002)

Моделот на организација на развојот на вештините на менаџерите понуден од Byham, Smith и Paese (2002) се заснова на групниот метод. Тие нудат да организираат групи составени од персонал кој сите имаат висок потенцијал за преземање нови позиции во иднина. Развојот на потребните вештини на таквите лица се постигнува преку проширување на описот на работните места и делегирање на нови одговорности. Тоа резултира со побрзо темпо на учење и појасна проценка на можностите за кариера. На секој член на групата им е доделен ментор-супервизор; групата учествува во посебни програми за туторство-подобрување. Секој член добива информации за неговиот/нејзиниот напредок (фидбек), редовно добиваат консултации со специјалисти додека врвните менаџери внимателно ги

следат способностите на вработените и ја оценуваат нивната подготвеност да заземат нови позиции. Овој модел е прикажан на Слика 4. [5]

Друг доста често применет модел на развојна организација е низата од фази на развојниот процес на Statt (2000) (Слика 5).



Слика 5. Фази на процесот на развојна организација. Извор: Адаптирано според Stat (2000)

Како што нагласува авторот, првата фаза од организацијата на процесот на развој е дефинирање на потребите за развој - акција која ретко се спроведува во пракса во организациите. Менаџерите обично се ограничуваат на објава дадена до вработените дека на некои од нив им е потребна обука бидејќи има одредени проблеми со изведбата или затоа што има останати средства во буџетот за обука. Организациите често нецелосно ја спроведуваат оваа важна фаза на дефинирање на потребите за развој или посветуваат толку малку внимание мислејќи дека вештините што треба да се развијат се очигледни или дека специјалистите ќе можат подобро да ја дефинираат содржината на обуките за развој. [6]

Втората фаза е дефинирање на целите за развој. Доколку целите се конкретни, краткорочни, полесно се постигнуваат позитивни резултати, а помалку ќе бидат поврзани со менаџерски проблеми. Сепак, долгорочните цели не се од помала важност, иако се

[5]**Stewart C. Transforming professional development to professional learning. Journal of Adult Education. 2014;43:28-33**

[6]**Sikavica P., Bahtijarević-Šiber F., Pološki-Vokić N., (2008). Temelji Menadžmenta**

потешки за постигнување, тие не треба да станат причина за откажување од целата развојна програма бидејќи честопати се враќаат.

Во третата фаза, при составувањето на содржината на програмата за развој, потребно е да се осигура дека таа одговара на нивото на обучените лица. Освен тоа, докажано е дека информациите кои можат да бидат поврзани со веќе поседуваната експертиза се полесни за разбирање. Овој принцип е особено важен при составувањето на развојните програми. Улогата на повратните информации е клучна додека се развиваат и практични и комуникациски вештини.

Многу едукативни методи можат успешно да се користат за развој на менаџерски квалитети и вештини (четврта фаза): предавања, демонстрации, учебници, видео ленти, опрема за симулација и дијалози за компјутерски тутори, вежби, професионални игри. Стат (2000) ги дели едукативните методи во три групи: методи за презентација на информации, методи на моделирање и методи на едукација кои се применуваат на работа, истовремено со главните должности на обучените.

Петтата фаза од процесот на организација на развојот е оценувањето - прилично сложена задача, па затоа или се врши нецелосно или воопшто не се извршува. Идеалната проценка треба да биде тековен процес, кој ќе продолжи во текот на целата развојна програма. При проценка на развојната програма, се препорачува да се користат 4 различни критериуми наведени по редослед со зголемена важност: одговор (како обучените реагираат на обуката), експертиза (се користат алатки за повратна информација, т.е. тестови пред и по програмата за дознајте што навистина научиле учесниците), се забележува однесување (реакција на директните претпоставени на резултатите од изведбата на обучените по завршување на обуката). Тоа е начин да се дефинира како стекнатата експертиза се применува на работа), резултатите (се оценуваат нивото на подобрување на резултатите од перформансите на обучените и се донесуваат одлуки за тоа што треба да се направи за да се задржат истите резултати). Методот на теоријата на општествените науки се покажа како една од најефикасните алатки за развивање на вештините на менаџерот. Се заснова на интеракција на постоечката концептуална, практично применета експертиза и стекнатата експертиза. Како методи за развој на вештини се користат и когнитивната работа (поврзана со сознанието) и активностите поврзани со однесувањето. Различни опции на овој

метод се користат различно - и за време на обука на работа и за време на семинари за обука на менаџери.

Четири фази, што одговараат на четирите фази на развојниот циклус на Колб, го сочинуваат овој процес на обука (Бојацис, Стабс, Тејлор, 2002; Стат, 2000; Ветен, Камерон, 2002):

(1) инструкции (наведени се принципите на однесување и редоследот на дејствијата);
(2) демонстрација на овие принципи со помош на разни случаи, филмови, документи или инциденти;
(3) игра со улоги или вежби кои овозможуваат примена на овие принципи;
(4) дискусија (обезбедување канал за повратни информации), со колеги, инструктори и експерти.

Истражувањата за разбирање на развојот на вештини нагласуваат дека ефективноста на овој метод може да се зголеми под три важни услови. Прво, применетите принципи на однесување треба да се засноваат на психолошки теории на релевантен случај и релевантни сериозни студии (валидноста на алатките за развој е поддржана од реално и доверливо научно истражување, одредувајќи ја ефективноста на примената на еден или друг принцип). Второ, обучените мора да го разберат сопственото ниво на компетентност и да бидат доволно мотивирани да го развиваат понатаму (важно е да се обезбеди повратна информација што ќе им овозможи на луѓето да го проценат нивното ниво на компетентност). Трето, мора да постои услов за применливост во развојниот модел. Кога сесиите за обука би се одржувале во училниците, достапна е брза комуникација со повратни информации, така што обучените можат да донесуваат одлуки без страв дека ќе направат грешка. Сепак, реалните услови за работа тешко се пресоздаваат, па затоа задачите обично се ограничени на консултативни вежби, независна анализа на публикации, решавање на конкретни проблеми кои ги дефинираат предусловите за успех или неуспех на секоја одлука.[7]

[7]**Parker SK, Morgeson FP, Johns G. One hundred years of work design research. The Journal of Applied Psychology. 2017;102:403-420**

Се препорачува да се примени развоен модел со пет елементи наместо оној со четири елементи, со што ќе се подобри циклусот на развојниот процес создаден од Kolb. Со цел да се имплементира овој метод, Камерон (2002) нуди развоен модел претставен во Табела 1.

Табела бр.1. Модел на развој на личните и професионалните вештини на менаџерите. Извор: Адаптирано според Cameron (2002)

Компоненти	Содржина	Цели
Проценка на вештина	Истражувачки инструменти Игри со улоги	
Развој на вештина	Тестови Препораки за однесување	
Анализа на вештина		
Вежбање/повторување на вештини	Вежби, Имитации, Игра со улоги	
Употреба на вештини	Задачи	Премин од теоретски во практични акции, развој на индивидуални вештини

За да преживеат во општеството кое постојано се менува, луѓето мораат многу да научат сами; најчесто тоа е поврзано со семинари за обука за компетентност, обука за преквалификација, одржување на нивото на професионална компетентност, развој на лични и професионални вештини. Ова се спроведува на работа преку самостојно учење и развој на вештини наречени автодидактичко во едукацијата.

Неформално самоучење, според научниците има некои придобивки во споредба со формалните студии кои обично ставаат поголем акцент на теоретската експертиза:

- нова експертиза се стекнува врз основа на сопственото или туѓото искуство;
- потребните лични вештини се подобро развиени;
- се спроведуваат нови проекти;
- се стекнуваат релевантни професионални вештини кои придонесуваат за градење кариера;

➢ се формира релевантна вредносна ориентација.

Независниот професионален развој и самостојното учење полесно се спроведуваат со примена на стратегија за мобилност во организациите: кога во една компанија се нагласува важноста на образованието со повисоки (универзитетски) степени, и покрај тоа колку такви луѓе се навистина потребни, бидејќи се претпоставува дека тие со повисок степен на образование имаат многу повеќе можности да бидат преквалификувани и адаптирани на нови работни барања од оние со пониско ниво на образование. Стратегијата за мобилност (Sakalas, 1998) се препорачува во компаниите HITECH каде што се одвива брзиот напредок на иновативните технологии, кои брзо ги менуваат барањата за квалификација на персоналот. [8]Сепак, организација која нема идеја за тоа какви менаџери ќе и требаат во иднина, не може систематски да ги развие потребните вештини на своите идни менаџери и да врши проценка на способностите на своите вработени да заземат менаџерски позиции, бидејќи одговарајќи на потребите на околината и организацијата , важноста на вештините и квалитетите потребни за менаџерите на компанијата исто така може да се промени, како и нивната релевантност во секој конкретен случај.

3.2. Модификации во развојот на личните и професионалните вештини на менаџерите

Откако ја направивме анализата на опишаните модели на развој на личните и професионалните вештини на менаџерите, исто така, имајќи ги евалуираните модели, и генерализирајќи ги резултатите од одредени истражувања спроведени во организациите, може да се каже дека процесот на развој на вештини треба да се подобри. [9]Во продолжение се издвоени можните опции на овој процес кој холистички комбинира 17 активности/практики.[10]

[8]**Buble, M. (2000). Menadžment, Split: Ekonomski fakultet**

[9]**Day, C. and Sachs, J., 2004. International handbook on the continuing professional development of teachers. Maidenhead: Open University Press**

[10]**Hill HC, Beisiegel M, Jacob R. Professional development research: Consensus, crossroads, and challenges. Educational Researcher. 2013;42:476-487**

1. Дефинирање на личните и професионалните приоритетни вештини на менаџерите. Искуството на Byham, Smith, Paese (2002) во практиката докажува дека различни организации се стремат да развијат специфични вештини со тоа што ги делат на категории: барања за работа, знаење за организација, вештини, способности, негативни лични фактори. Лични квалитети: интелект, самодоверба, решителност, придржување кон принципите и дружељубивост; професионални вештини: технички, комуникациски, концептуални; вредносна ориентација: менаџерот е пример за секого, луѓето се најважни, односи, резултати, прецизност на постапките, потреба од иновации, искреност и соработка. Дури и во најмалата организација треба да се наведат најважните лични и професионални вештини на менаџерот.

2. Проценка на постоечките вештини. На избраните кандидати треба да им се постави еден главен услов – доволен потенцијал за развој на вештини кои се клучни за менаџерот. Потенцијалот се постојните или развиените основни лични (иницијатива, активен став итн.) и професионални (универзитетска диплома или лична тенденција за проширување на постојното знаење) вештини типични за менаџер. Вештините кои се важни за менаџерот се развиваат во зависност од нивото на вештини што тој/таа веќе ги поседува. Намерното развивање на личните и професионалните вештини на вработените со висок потенцијал нема да вроди со плод доколку самата организација не учествува во процесот на развој. Добрите вработени ја знаат нивната вредност што им ја предвидуваа менаџерите на организацијата, така што процесот на развој често се сфаќа како присилна, автоматска процедура, а не како можност за стекнување на ново знаење. Според Byham, Smith, Paese (2002), полесно е да се забележи вработен со висок потенцијал отколку да се подготви за менаџерска позиција. Врската помеѓу индивидуалните квалитети, способности, вредности и главните цели на работата на организацијата е неопходна за успешен развој на вештините на вработените. Идеално, само-развојот на менаџерите треба да се рефлектира во резултатите од перформансите на нивната организација. Стремејќи се кон двете од овие цели, потребни се опширни информации за оптимална насока на понатамошен развој на вештините на вработените. Стандардните курсеви за менаџерски вештини и плановите за учење не секогаш кореспондираат со развојните потреби на поединецот вработен. Јасна и детална проценка овозможува донесување одлука која одговара на одредена ситуација. При

проценка на соодветноста на вработениот за одредена позиција, неопходно е да се системизираат податоците за резултатите од проценката, информациите за текот на развојот и податоците за резултатите од тековните перформанси. Ваквите интегрирани податоци ќе помогнат да се открие дали вештините на вработениот одговараат на неговата/нејзината моментална позиција.

3. Избор на најдобрата алатка за проценка на постоечките лични и професионални вештини. За оценување се користат голем број алатки кои се широко анализирани во истражувачките публикации (имитација на работни ситуации, повратни информации од 360 степени, центри за евалуација, лични интервјуа и повратни информации, анализа на личните квалитети, тестови за способности за учење, психолошка анализа на личноста итн.). Секоја алатка за оценување открива уште различен опсег на информации за постоечките вештини. Имитациите на работните ситуации овозможуваат на најпрецизен начин да се откријат информации за постоечките вештини и способности; Сосема доволно информации се обезбедуваат преку повратни информации од 360 степени, како и интервјуа кои се ориентирани кон одредено однесување во ситуации. Анализата на личните квалитети и тестовите за способности за учење не се толку информативни. Анализата на личните квалитети, како и интервјуто со повратни информации од 360 степени и имитација на работни ситуации откриваат повеќе информации кога се проценуваат негативните лични квалитети. Интервјуто со повратни информации од 360 степени и интервјуто ориентирано кон одредено однесување во ситуации се најдобри начини за добивање информации за работните барања и знаења за организацијата. За да се направи подлабока и поинформативна проценка, неопходна е употреба на неколку, меѓусебно надополнувачки инструменти, што ќе овозможи евалуација на постоечкиот потенцијал на менаџерот во различни аспекти.

4. Систематизација на личните и професионалните вештини на менаџерот што треба да се развијат. Важно е менаџерот да има што е можно повеќе лични и професионални вештини кои би му помогнале да управува на уште подобар начин; во исто време, тој/таа треба да има што помалку негативни лични квалитети. При изборот на вработен за раководна позиција, овие вештини треба да се систематизираат: поделете ги

вештините што треба да се развијат во основни категории, дефинирајте ги приоритетните вештини поврзани со одредена позиција со примена на скалата за проценка.

5. Истражување на нови потенцијални начини и методи за развој. Важно е да се бараат нови методи за развој на личните и професионалните вештини на менаџерите - за оние кои се најрелевантни за организацијата на 21 век и барањата на нејзините вработени. Една од таквите алтернативи е препорачаниот развој на Byham, Smith, Paese (2002) во групи на експресен развој. Иако овој систем може да изгледа прилично сложен на прв поглед, не треба да бара повеќе време отколку што се троши за планирање на замена на персоналот. Вработените кои одговараат на специфичните барања се поделени во групи на експресен развој; насоките и методите за развој на вештини се појасно дефинирани за секој вработен; повисоко ниво на квалитет во анализата на членовите на групата се постигнува поради јасно дефинирани стандарди за време и однесување. Се препорачува да се користат најнапредните развојни модели, на пр. оценување на вештини, развој на вештини, анализа на вештини, практично тестирање, употреба на вештини; потоа, самоанализа, програма за подобрување – практично тестирање и развој на нови навики во однесувањето – создавање и одржување на хармонични односи.

6. Избор на метод за развој на лични и професионални вештини кој е најрелевантен за целите на развојот. Подобро е да се избере метод за развој на вештини во зависност од целите на таквиот развој: ако целите на развој треба да одговараат на одредени барања за позиција, во овој случај најрелевантен е методот на назначување (пробна позиција); ако случајот го продлабочува знаењето за организацијата, тогаш треба да се изберат краткорочни курсеви, состаноци, понекогаш и практични задачи; ако треба да се развијат вештини и способности, - различни практични вежби; доколку треба да се развијат лични вештини, - треба да се користат професионални консултации. Лични вештини (високо ниво на енергија, способности за прилагодување во различни ситуации, тенденција за управување, учење, позитивен став, способности за препознавање на промените на околината, ориентација кон иновации, кон резултати и стратешки насоки итн.) се најтешки за развивање, како и менаџерски вештини (претприемништво, управување со процеси на изведба, консолидација на ресурси, увид во процесите во глобален контекст

итн.). Полесно е да се развијат комуникациски вештини (комуникација и влијание врз луѓето, комуникација со луѓе со различно културно и социјално потекло), вештини за управување (назначување и делегирање задачи, комуницирање визија, формирање ефективни тимови).

7. Доделување што е можно повеќе менаџерски должности на вработени со висок потенцијал, поставувајќи ги нивните развојни цели во прашалниците за процесот на развој. Проширувањето на должностите на вработените на таков начин овозможува да ги развијат своите вештини и способности кои се рефлектираат во нивните формулари за прашалници кои, пак, ја откриваат ефективноста на процесот на развој во секоја задача. Формуларите со прашалници им помагаат на вработените да сфатат што и зошто треба да развијат во секоја задача, како и јасно да видат каква помош им е потребна при извршувањето на новите задачи. Користењето на формулари со прашалници спречува неразумно трошење на можностите за развој.

8. Одговарање на флексибилно на променливите ситуации и направете соодветни измени на планираните развојни процеси. Членовите на развојните групи треба што е можно почесто да учествуваат во настани и ситуации обезбедувајќи можности за што побрзо стекнување на еден или друг вид практично искуство. Сепак, повеќето настани кои даваат можности за брз развој е невозможно да се планираат однапред, бидејќи професионалниот живот е полн со изненадувања. Затоа треба да се препознае можност за стекнување ново искуство во секој непланиран настан или задача што придонесува за развој на лични и професионални вештини.[11]

9. Размислете за потребата на вработените за развој во зависност од трендовите на перформансите. Деловната глобализација не само што нуди нови можности туку бара и различни политики за развој на персоналот, на пр. имплементацијата на нови работни методи и реструктуирањето на активностите нема да се оправдаат без добро обучен

[11]**Buble, M. (2010). Menadžerske vještine, Zagreb: Sinergija nakladništvo**

персонал и менаџери кои јасно ја разбираат и прифаќаат новата визија и активно шират нови вредности и организациска култура.

10. Развој кој комбинира неколку развојни алатки во текот на процесот. Употребата на само една алатка не обезбедува ефективен развој на менаџерските вештини; за да се имплементира планот за развој, неопходна е креативна комбинација од овие алатки, на пример, да се комбинираат назначувањето, краткорочните практични вежби, програмите за развој и професионалната настава.

11. Употреба на што е можно повеќе различни алатки за краткорочен развој. Неопходно е да се искористат сите можности и внатре и надвор од организацијата; да се промовира иницијативата и креативноста на обучените во нивната потрага по вакви можности.

12. Избор на најрелевантните програми за развој на вештини. При изборот, треба да се земат предвид следните препораки: обемот на вештини и квалитети развиени од програмата треба да одговара на развојните цели на менаџерот; избираат универзитетски програми засновани не на стекнување специфични вештини, туку на стекнување на најнови информации од областа на менаџментот; изберете програми кои вклучуваат што повеќе луѓе од различни земји – на овој начин резултатите од развојниот процес се подобри; користете учество во развојни програми за воспоставување нови односи со вработените и менаџерите од други организации - тој е еден од највредните елементи за учество во развојна програма бидејќи овие односи овозможуваат споредување на искуството на „сопствената“ организација на личноста со она на другите компании, како и стилот на личен менаџмент со оној на другите менаџери; дознајте за целите на програмата пред да ја изберете: дали програмата е насочена кон задоволување на дијагностицираните развојни потреби на членовите на групата или за интензивна обука на менаџери од одредено ниво кои ќе заземат повисоки позиции - во вториот случај програмата може да биде бескорисни за мнозинството учесници доколку нема реални можности за промоција; при изборот на програма за развој, дознајте за нејзините оценки и неодамнешните коментари на нејзините учесници, бидејќи квалитетот на програмите може да се промени со текот на времето: инструкторите, областите на нивниот интерес и фокусните точки на програмата исто така

може да се променат; испраќањето вработен на обука нема секогаш да биде доволно за да се отстранат недостатоците во развојот на неговиот/неа како иден менаџер постојните вештини, меѓутоа, обуката може да придонесе за тој процес. Програмата треба да се координира со можност да се примени знаење и на работа, поддржано со надзор и повратни информации.

13. Избор на програма која е специјално составена за персоналот на организацијата. Таквата програма, и покрај одредени особености, мора да одговара на општите препораки: програмата треба да обезбеди позитивен рентабилност; јасно да одреди кои се очекуваните резултати; изберете најрелевантни методи за развој; приспособете ја програмата на посебни потреби на организацијата; направи прецизен распоред за развој; промовира и создава можности за учесниците во развојниот процес да ги испробаат стекнатите вештини на работа; привлече квалификувани предавачи; посочи на соодветно место; да ги учесниците за развој; да вклучи што е можно повеќе менаџери на организацијата.

14. Убедување на менаџерите кои учествуваат на обуката дека „клучот за успехот е во нивни раце“. Партнерските односи меѓу самите учесници и учесниците и нивните ментори-супервизори се неопходни за развој на вештините на менаџерите. Обучените лица се движечката сила на нивниот напредок затоа тие треба одговорно и сами да бараат спроведување на нивниот план за развој на вештини; ако организацијата не ја обезбеди потребната поддршка или не е навремено назначен ментор, тие самите треба да преземат иницијатива во таков случај; обучените треба да сфатат и дека луѓето кои се согласиле да им помогнат да се соочат со тешка задача: не е лесно да се искористат сите нивни креативни вештини и иницијатива кога се обезбедува потребната поддршка за обучените. Така, веќе пред почетокот на развојниот процес,потребно е да се дефинираат одговорностите на самите учесници во процесот на развој, нивните менаџери и нивните ментори-супервизори.[12]

[12]**Eraut, M., 1994. Developing professional knowledge and competence. London: Falmer Press.**

15. Дефинирање на улогата на директен супервизор во процесот на развој. Директниот надзорник на обучениот треба да даде совети како да се спроведат дадените задачи и да се развијат потребните вештини, како и да се обезбеди специфична помош доколку е потребно. Функциите на директниот претпоставен во процесот на развој на вештини се:

- Да се постават за обучените јасни, реални и мерливи цели за понатамошен развој во секое назначување. Обучените треба да знаат какви резултати од назначувањето би можеле да очекуваат и на кој начин ќе се мери нивниот напредок во тоа поле. Кога се разговара за ова прашање, треба да се користи системот за ефективност на управувањето на организацијата.
- Поттик на обучениот самостојно да го контролира својот развој бидејќи независното формирање на нечии развојни планови резултира со помотивирано и поефективно спроведување на истите.
- Оценување, заедно со обучениот, на неговиот/нејзиниот напредок и користењето на развиените вештини во пракса (користејќи повратни информации од 3600 или земајќи ги предвид коментарите на клиентите)
- Помош при спроведувањето на плановите за развој на вештини. Важно е развојните планови и самообразованието да не бидат попречени од внатрешни политики или недостаток на ресурси или други причини. Така, помошта треба да се обезбеди на обучените преку навремено контактирање со потребните луѓе, обезбедување на обучените сите потребни ресурси. Секој состанок мора да биде предизвик за обучените; сепак, тој треба да биде искрен и применлив.
- Давање инструкции. Упатствата треба да му помогнат на обучениот самостојно да донесе одлука - да не му/и обезбеди подготвено решение, т.е. да не одлучува наместо обучениот, туку да помогне да се анализираат сите алтернативи и да се промовира правилното одлучување.
- Поддршка на развојот на супервизорите на обучените. Поддршката им е неопходна на сите без исклучок, дури и на самоуверените луѓе. При развивање на личните и професионалните вештини и вредносната ориентација, треба да се применуваат повисоки стандарди за себе, па затоа е

клучно уверувањето дека целта успешно се постигнува. Се препорачува да се потсети за севкупниот постигнат напредок дури и во моментите кога се решаваат тековните проблеми со перформансите.

- Помош во планирањето на нечие време. Времето наменето за главните должности не треба да се откажува во име на назначената позиција за обука. Тука помошта на супервизорот е клучна при одредувањето на приоритетите: на што треба да се посвети повеќе време и внимание за да не се троши залудно организациско инвестирање во развојот на вработениот, но во исто време обезбедување непречена работа на организацијата.
- Веднаш, по одреден настан, треба да се обезбеди фидбек и за позитивните моменти од проценетата активност и за полињата на кои им треба дополнително подобрување.
- Споделување на искуство и стручност поврзана со работата.
- Доделување сè покомплицирани задачи и повеќе одговорности.

16. На обучените да им се назначат ментори-супервизори кои имаат широко организациско знаење и искуство. Неопходно е да се проценат сите можни придобивки и недостатоци кога се одлучува каков ментор (помошник) да му се назначи на обучениот.„Краткорочните“ ментори треба да им помогнат на обучените да ги планираат активностите неопходни за развој, да го следат напредокот на обучените постигнати при спроведувањето на развојните планови и да обезбедат друга потребна помош. Краткорочните ментори треба да им помогнат на своите ученици да ги разберат целите, вредностите и организациската култура на организацијата, севкупните насоки на активностите на организациите, нивните сопствени способности и недостатоци во перформансите во организацијата. Краткорочниот ментор мора да ја набљудува комуникацијата помеѓу обучениот и неговиот директен претпоставен; ако задачата поставена за развој на вештини на обучените се претвори во неефикасна, менторот има право да ја прилагоди ситуацијата. До крајот на менторскиот период, на обучените треба да им се додели нов краткорочен ментор и планот за развој на вештини се ажурира соодветно. Со промената на менторите, на обучените им се дава можност да запознае што е можно повеќе луѓе во организацијата како и различни гледишта. Како што обучениот се движи на

повисока позиција во организациска хиерархија, менторот треба да биде и на повисоко ниво. Долгорочните ментори треба да бидат способни да им даваат совети за кариера на своите чираци, да помогнат во воспоставувањето нови деловни односи, да промовираат дополнителни можности, да ги „рекламираат“ достигнувањата на нивните чирак меѓу највисокото раководство и да даваат совети за прашања поврзани со политиките на организацијата. Сепак, на почетокот е корисно да се назначи краткорочен ментор на обучениот и да се замени на секои две години по принципот на ротација.[13] Ваквото назначување на ментор е многу пофлексибилно, освен што обучените треба да имаат можност и да изберат ментор или изберете другиот покрај веќе доделениот така обучените би можеле да ги споредат своите гледишта и да очекуваат дополнителна помош. При изборот на ментор за обучениот од истиот оддел каде што работи обучениот или од друг оддел, треба да се земат предвид посебните придобивки и слабости на двата случаи. Еден ментор треба да се грижи само за еден обучен бидејќи во случај на неколку обучени, тешко е да се извршуваат менторските должности непристрасно и искрено поради голем обем на работа.

17. Планирање унапредување на повисоко и повисоко место. Додека обучениот се движи од една позиција на друга, тој/таа доживува одредени тешкотии за кои треба да се разговара со менторот. Само на тој начин се создава можност за развој на потребните вештини. [14]При преместување на менаџер на повисока позиција, неопходно е можните, а понекогаш и неадекватни одговори да се оценат како формула на успех која совршено функционира во еден случај може да биде неприменлива во друг (ова е особено типично кога се преместуваат менаџери од пониско ниво со развиени технички вештини на повисоко ниво на управување каде што се неопходни концептуални и слични вештини).

Наведените препораки за развој на личните и професионалните вештини на менаџерите не се конечни и сеопфатни бидејќи во текот на имплементацијата на развојниот процес се откриваат повеќе претходно незабележани можности за подобрување на развојот.

[13]**Lauber TB, Taylor EJ, Decker DJ, Knuth BA. Challenges of professional development: Balancing the demands of employers and professions in federal natural resource agencies. Organization Environment. 2010;23:446-464**

[14]**Jago, G. A., Leadership. (2018): Perspectives in Theory and Research, Management Science 28. 2(4), pp 124-13**

Тековно набљудување и контрола, како и креативно решавање на проблемите се од суштинско значење за подобрување на процесот на развој. Сепак, имплементацијата на горенаведените препораки веќе може да резултира со подобар развој на личните и професионалните вештини во организацијата

II **МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО**

4. Предмет на истражувањето

Предметот на ова истражување е центриран околу разбирањето на личниот и професионалниот развој потребни за современите менаџери да напредуваат во денешното

динамично деловно опкружување. Бидејќи организациите се соочуваат со брзи промени поттикнати од технолошкиот напредок, глобализацијата и еволуирачките култури на работното место, од менаџерите се повеќе се бара да поседуваат широк опсег на вештини и постојано да се развиваат и лично и професионално.

4.1. Хипотези

Генерална хипотеза

Успешноста на малиот бизнис зависи во голема мера од праките за развој на менаџерските вештини во организација

1) **Посебна хипотеза 1**

Практиките за развојот на вештини за планирање се позастапени во однос на другите практики;

2) **Посебна хипотеза 2**

Практиките за развој на вештини за порганизирање се позастапени во однос на другите практики;

3) **Посебна хипотеза 3**

Практиките за развој на лидерски вештини се позастапени во однос на другите практики;

4) **Посебна хипотеза 4**

Практиките за развој на вештини за контролирање се позастапени во однос на други практики

4.2. Компаративен метод

Компаративниот метод е истражувачки пристап кој се користи за испитување, анализа и проценка на сличностите и разликите помеѓу два или повеќе субјекти, ентитети или појави. Овој метод помага во разбирањето на моделите, врските и основните фактори кои можат да влијаат на одредени резултати или карактеристики. Во контекст на истражувањето за личниот и професионалниот развој на современите менаџери, компаративниот метод ќе се применува на:

- Споредување на различните модели и практики за развој на менаџери

Истражувањето ќе анализира различни модели на професионален развој за менаџери, како што се:

Системи за повратна информација од 360 степени.

Програми за менторство и коучинг.

Работилници за развој на лидерство.

Алатки за самооценување и размислување.

Со споредување на овие модели, студијата се стреми да:

Определување кои методи се најефективни во развојот на личните и професионалните вештини.

Идентификување на предностите и ограничувањата на секој модел.

Истражување како различни организации (врз основа на големина, култура и индустрија) ги прифаќаат овие практики.

- Споредување на вештините низ различни индустрии и менаџерски нивоа

Компаративниот метод, исто така, ќе се користи за да се проценат личните и професионалните вештини што ги бараат менаџерите во различни индустрии (на пример, технологија, здравство, финансии) и на различни менаџерски нивоа (на пример, почетно ниво, средно менаџмент, повисоко раководство). Оваа анализа ќе истражува:

Дали одредени индустрии бараат специјализирани вештини (на пр., технички вештини во ИТ наспроти интерперсонални вештини за услуги на клиентите).

Разлики во акцентот ставен на професионалниот развој низ индустриите.

Разликата во вештините што им се потребни на менаџерите додека се движат нагоре по корпоративната скала.

- Споредување на приодите на организациите за професионален развој

Друг фокус на компаративниот метод ќе биде споредувањето како организациите од различни типови и големини (на пр., стартапи наспроти големи корпорации, профитни наспроти непрофитни) спроведуваат иницијативи за професионален развој за менаџерите.

Клучните области за споредба вклучуваат:

Распределба на ресурси за програми за професионален развој.

Структурата на програмите за обука за лидерство.

Културното и стратешкото значење на менаџерскиот развој во различни организациски поставувања.

Успехот на овие пристапи во однос на мерливи резултати (на пр., перформанси на лидерството, задржување на вработените и организациски раст).

Споредете ги стапките на успех на менаџерите врз основа на учеството во професионален развој и на крај, истражувањето ќе го користи компаративниот метод за да ги анализира менаџерите кои учествуваат во програмите за професионален развој наспроти оние кои не учествуваат. Оваа споредба ќе оцени:

Разликите во перформансите помеѓу менаџерите кои активно се занимаваат со професионален развој и оние кои не го прават тоа.

Дали постои корелација помеѓу учеството во професионален развој и постигнувањето повисок успех во кариерата (на пример, унапредувања, зголемувања на платите).

Влијанието врз организацискиот успех кога менаџерите даваат приоритет на континуиран развој.

5. АНАЛИЗА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО И ДИСКУСИЈА

5.1 Клучни концепти и термини во личниот и професионален развој за современите менаџери

Воспоставувањето јасна и добро дефинирана концептуална основа е од суштинско значење за да се обезбеди сеопфатно разбирање на темата за истражување: Личен и професионален

развој за успех на современите менаџери. Ова вклучува разјаснување на клучните поими и теоретски рамки кои ја поткрепуваат студијата. Со прецизно дефинирање на овие концепти, истражувањето создава доследно и заедничко разбирање, зголемувајќи го квалитетот и релевантноста на анализата. Подолу, навлегувам подлабоко во клучните концепти и термини кои се основни за ова истражување.

1. „Менаџер“ во современиот деловен контекст

А. Развојната улога на менаџерите

Традиционално, менаџерите беа првенствено одговорни за надгледување на операциите, одржување на редот и обезбедување усогласеност со утврдените процедури. Сепак, современото деловно опкружување ја трансформираше улогата на менаџерите, проширувајќи ги нивните одговорности и очекувања.

Менаџерот во денешниот деловен контекст е професионалец кој планира, организира, води и контролира ресурси, вклучувајќи луѓе, финансии и процеси, за да ги постигне организациските цели. Надвор од обичниот надзор, од менаџерите се очекува и да дејствуваат како лидери, иноватори и стратешки мислители.

Основни одговорности:

Лидерство: Инспирирање и мотивирање на тимовите да работат кон заедничка визија.

Донесување одлуки: Анализирање на сложени ситуации и правење стратешки избори.

Управување со промени: Навигација и водење на организациските промени како одговор на надворешни и внатрешни фактори.

Проширена улога: Современите менаџери мора да дејствуваат и како олеснувачи на соработката, шампиони на организациската култура и двигатели на дигиталната трансформација, усогласувајќи ги перформансите на тимот со стратешките цели.

Б. Видови менаџери

Разбирањето дека постојат различни типови на менаџери е од клучно значење за контекстуализирање на нивните групи на вештини и развојни потреби. Тие вклучуваат:

Оперативни менаџери: Фокусирани на секојдневните операции, обезбедувајќи ефикасност и продуктивност.

Средни менаџери: Дејствуваат како мост помеѓу високото раководство и оперативните тимови, спроведувајќи стратешки директиви.
Високи менаџери: Одговорни за стратешко планирање на високо ниво и организациско лидерство.

2. Дефиниција на лични и професионални вештини релевантни за менаџерите

А. Лични вештини

Личните вештини се меки вештини или интерперсонални способности кои влијаат на тоа како менаџерите комуницираат со другите, управуваат со сопственото однесување и создаваат позитивна работна средина. Овие вештини се клучни за ефективно управување со односите и кохезија на тимот.

Емоционална интелигенција (ЕИ):
Капацитет да се биде свесен, да се контролира и да се изразуваат емоциите, како и разумно и емпатично да се справуваат со меѓучовечките односи.
Компоненти: самосвест, саморегулација, мотивација, емпатија и социјални вештини.

Прилагодливост:
Способност да се промени нечиј пристап како одговор на променливите околности или предизвици.
Важност: Прилагодливоста им овозможува на менаџерите да се справат со несигурноста и да направат проактивни прилагодувања на стратегиите и операциите.

Комуникација:
Способност да се пренесуваат информациите јасно и ефективно преку вербални, невербални и писмени канали.
Под-вештини: Активно слушање, презентациски вештини, решавање конфликти и невербална комуникација.

Б. Професионални вештини

Професионалните вештини се компетенции специфични за работата кои им овозможуваат на менаџерите ефикасно да ги извршуваат своите улоги. Овие вештини се често технички или стратешки по природа и бараат постојано префинетост.

Стратегиско размислување:
Способност да се размислува долгорочно, да се предвидат идните трендови и да се осмислат стратегии кои се усогласуваат со организациските цели.
Опсег: Вклучува анализа на пазарот, проценка на ризик и развој на конкурентна стратегија.

Лидерство:
Уметност на влијание врз луѓето да постигнат заедничка цел.
Компоненти: Поставување визија, градење тим, делегирање и управување со перформансите.

Технички вештини:
Сспецифични знаења и компетенции за индустријата, како што се финансиска острина, управување со проекти или анализа на податоци.
Релевантност: Техничките вештини им овозможуваат на менаџерите ефективно да ја разберат и насочат работата во нивните области на експертиза.
3. Дефиниција и опсег на професионален развој
А. Професионален развој
Професионалниот развој се однесува на тековниот процес на стекнување нови знаења, вештини и искуства за подобрување на работата и изгледите за кариера. Тоа опфаќа различни можности за учење, кои се движат од формално образование до искуствено учење. Континуиран процес каде што поединците ги подобруваат своите вештини и знаења преку образование, обука и практично искуство.

Опсег: Вклучува:
Формално учење: академски програми, сертификати и структурирани обуки.
Неформално учење: обука на работното место, менторство и учење од врсници.

Искуствено учење: Стекнување знаење преку практични искуства и предизвици од реалниот свет.

В. Важноста на професионалниот развој за менаџерите

Подобрување на вештините: Ги одржува менаџерите ажурирани со најновите индустриски трендови и најдобри практики, осигурувајќи дека ќе останат конкурентни.

Подобрување на перформансите: Го подобрува квалитетот на одлучувањето и лидерството во тимот, поттикнувајќи го организацискиот успех.

Раст во кариерата: Го олеснува напредокот во кариерата со тоа што ги подготвува менаџерите за посложени улоги и одговорности.

4. Клучни теоретски рамки кои ја поткрепуваат студијата

А. Теории на лидерство

Теориите на лидерството даваат увид во тоа како менаџерите можат ефективно да влијаат и да ги водат своите тимови. Клучните теории вклучуваат:

Теорија на трансформациско лидерство:

Концепт: Нагласува инспирација и мотивирање на вработените да ги надминат очекувањата преку создавање заедничка визија.

Релевантност: Ја нагласува важноста на визијата, комуникацијата и создавањето позитивна организациска култура.

Теорија на ситуациско лидерство:

Концепт: предлага ефективно лидерство да зависи од ситуацијата и дека менаџерите мора да го приспособат својот стил врз основа на потребите на членовите на нивниот тим.

Примена: Ги води менаџерите како да бидат флексибилни во нивниот пристап, прилагодувајќи се врз основа на подготвеноста на тимот и сложеноста на задачите.

Б. Теорија на емоционалната интелигенција

Моделот на Даниел Големан:

Основни компоненти: самосвест, саморегулација, мотивација, емпатија и социјални вештини.

Влијание: Емоционалната интелигенција е поврзана со подобрена ефективност на лидерството, перформанси на тимот и организациски успех.

Б. Теории за стратегиски менаџмент

Петте сили на Портер:

Концепт: Рамка за анализа на конкурентните сили во една индустрија, помагајќи им на менаџерите да развијат ефективни стратегии.

Релевантност: Ги опремува менаџерите со алатки за да ја разберат нивната пазарна средина и да создадат одржливи конкурентни предности.[15]

SWOT анализа:

Концепт: алатка за стратешко планирање која ги проценува силните страни, слабостите, можностите и заканите на организацијата.

Примена: Им помага на менаџерите да ги идентификуваат стратешките приоритети и ефикасно да ги распределат ресурсите.

5. Цел: Воспоставување на јасна концептуална основа за истражувањето

А. Цел на дефинирање на клучните концепти и термини

Јасност и конзистентност: Воспоставувањето јасни дефиниции гарантира дека сите чинители во истражувањето ги разбираат и интерпретираат клучните концепти подеднакво.

Усогласување со целите на истражувањето: прецизните дефиниции помагаат да се усогласи фокусот на истражувањето со целите, осигурувајќи дека анализата е релевантна и влијателна.

Б. Придонес кон квалитетот на истражувањето

[15]**Evans, L., 2011. The 'shape' of teacher professionalism in England: professional standards, performance management, professional development and the changes proposed in the 2010 White Paper. British educational research journal, 37 (5), 851–870**

Теоретска строгост: Користењето воспоставени теории додава кредибилитет на истражувањето и обезбедува солидна основа за анализа.
Практична релевантност: Јасното дефинирање на термините помага да се премости јазот помеѓу теоријата и практиката, со што наодите од истражувањето се применливи за сценарија за управување во реалниот свет.

- Градење силна теоретска рамка за менаџерски успех

Со дефинирање и разјаснување на клучните концепти и термини, истражувањето ја поставува основата за темелно истражување за тоа како личниот и професионалниот развој влијаат на успехот на современите менаџери. Оваа основа осигурува дека студијата е и теоретски цврста и практично релевантна, нудејќи вредни сознанија за вештините и стратегиите кои се клучни за ефективно управување во денешното сложено деловно опкружување.

5.2 Идентификување на основните лични и професионални вештини на современите менаџери

Клучен дел од разбирањето на личниот и професионален развој за успех на современите менаџери е да се идентификуваат основните вештини кои го дефинираат ефективниот менаџер во денешниот комплексен и постојано развиван бизнис пејзаж. Ова бара детален преглед и анализа на литературата за прецизно да се утврдат овие вештини и да се разбере нивната важност. Истражувањето ќе ги опфати и личните и професионалните вештини, испитувајќи како тие придонесуваат за менаџерската ефикасност.

А. Спроведување на преглед и анализа на литературата
Сеопфатен преглед на литературата е од суштинско значење за да се соберат постојните истражувања и стручни сознанија за вештините потребни на современите менаџери. Овој процес вклучува анализа на научни статии, книги, извештаи од индустријата и студии на случај за да се извлече добро заоблено разбирање на менаџерските вештини. Со прегледување на литература од различни дисциплини, како што се психологијата,

организациското однесување и стратешкиот менаџмент, студијата може да ги идентификува вештините кои најмногу влијаат за успехот на менаџментот.

Б. Цел на прегледот на литературата

Примарната цел на оваа анализа е:

Дефинирање и разбирање на основните лични и професионални вештини што ги бараат менаџерите.

Оценување на значењето на овие вештини во различни контексти на управување.

Идентификување на празнините во постојните истражувања и нагласете ги областите за понатамошно истражување.

Формулирање рамка за вештини што може да се користи за идни програми за обука и развој.

- Лични вештини од суштинско значење за современите менаџери

Личните вештини, честопати наречени „меки вештини“, се внатрешните способности кои влијаат на тоа како менаџерите комуницираат со нивните тимови и градат позитивни работни средини. Овие вештини се повеќе се препознаваат како критични за менаџерскиот успех на денешните различни и заеднички работни места.

1. Емоционална интелигенција (ЕИ)

Емоционалната интелигенција е способност за перцепција, разбирање, управување и регулирање на сопствените емоции и емоциите на другите.

Клучни компоненти:

Самосвест: Препознавање и разбирање на сопствените емоции и нивното влијание врз другите.

Саморегулирање: Контролирање на емоционалните реакции и смирено однесување под притисок.

Емпатија: Разбирање и споделување на чувствата на членовите на тимот, што поттикнува доверба и соработка.

Социјални вештини: Градење силни врски, ефикасно решавање на конфликти и инспирација и влијание врз другите.

Важност: Високата емоционална интелигенција им овозможува на менаџерите разумно и емпатично да се справуваат со меѓучовечките односи, создавајќи позитивна работна култура и мотивирајќи ги нивните тимови.

2. Комуникациски вештини

Комуникациските вештини ја опфаќаат способноста да се пренесуваат информациите јасно и ефективно во различни форми, вклучувајќи вербална, писмена и невербална комуникација.

Компоненти:

Активно слушање: Целосно концентрирање на говорникот, разбирајќи ја неговата порака и реагирање смислено.

Јасност и концизност: Артикулирање на идеи на директен и разбирлив начин.

Невербална комуникација: Користење на говор на телото, контакт со очите и гестови за подобрување на пораката.

Повратни информации и решавање на конфликти: Обезбедување конструктивна повратна информација и управување со споровите на фер и објективен начин.

Важност: Ефикасната комуникација е основата на лидерството, градењето тим и разрешувањето конфликти. Менаџерите кои добро комуницираат можат да ја артикулираат својата визија, да ги усогласат тимските напори и да ја поттикнуваат соработката.

3. Приспособливост

Прилагодливоста е способност да се прилагодите на новите услови и да ги прифатите промените со флексибилен начин на размислување.

Компоненти:

Отвореност кон промени: Да се биде подготвен да научи нови вештини, да усвои нови технологии и да проба различни пристапи.

Решавање проблеми: Брзо анализирање на проблемите и доаѓање до креативни и ефективни решенија.

Отпорност: Да останиме оптимисти и проактивни наспроти неуспесите или неочекуваните предизвици.
Важност: Во опкружување кое се карактеризира со брзи технолошки достигнувања и променлива динамика на пазарот, приспособливоста им овозможува на менаџерите да останат релевантни, ефективно да водат низ промените и да искористат нови можности.

- Професионални вештини од суштинско значење за современите менаџери

Професионалните вештини или „тешките вештини“ се технички и стратешки способности што менаџерите ги користат за ефективно да ги извршуваат своите улоги. Овие вештини се неопходни за одредување насока, донесување информирани одлуки и поттикнување на организациски успех.

1. Лидерски вештини
Лидерството вклучува инспирација, водење и мотивирање на група луѓе да постигнат заедничка цел.

Компоненти:
Визионерско размислување: Создавање привлечна визија за иднината и нејзино артикулирање на тимот.
Делегирање: Ефективно доделување задачи и одговорности, додека им верувате на членовите на тимот за реализација.
Мотивирање и инспирација: Охрабрување на членовите на тимот со препознавање на нивниот придонес и обезбедување поддршка.
Градење доверба: Покажување интегритет, транспарентност и одговорност за да се поттикне култура на доверба и почит.
Важност: Лидерството е витална вештина за придвижување на тимовите кон успех и управување со комплексноста на модерните деловни средини. Лидерите мора да ги инспирираат и да ги зајакнат своите тимови додека донесуваат стратешки одлуки кои се усогласуваат со организациските цели.

2. Вештини за донесување одлуки

Донесувањето одлуки е процес на избор на најдобриот начин на дејствување од неколку алтернативи за да се постигне посакуваниот исход.

Компоненти:

Аналитичко размислување: проценување на податоците и евалуација на опции за донесување информирани одлуки.

Проценка на ризик: Идентификување на потенцијалните ризици и мерење на добрите и лошите страни на секоја одлука.

Навременост: Донесување брзи и ефективни одлуки, особено во ситуации под висок притисок.

Расудување и интуиција: Користење на искуство и интуиција за донесување одлуки кога податоците се ограничени.

Важност: Ефективното одлучување гарантира дека менаџерите можат да се справат со предизвиците, мудро да ги распределуваат ресурсите и да ги поттикнат организациските перформанси. Исто така, ја намалува неизвесноста и им овозможува на менаџерите да дејствуваат самоуверено во сложени ситуации.

3. Вештини за стратешко размислување

Стратешкото размислување е способност да се предвидат идните трендови, да се препознаат можностите и да се развијат долгорочни планови кои се усогласуваат со организациските цели.

Компоненти:

Поставување визија: Идентификување каде треба да оди организацијата и како да стигне таму.

Свесност за пазарот: Разбирање на трендовите на пазарот, потребите на клиентите и стратегиите на конкурентите.

Распределба на ресурси: Давање приоритети и ефективно дистрибуирање на ресурсите за постигнување на стратешки цели.

Планирање на сценарија: Развивање на планови за вонредни ситуации за подготовка за различни идни сценарија.

Важност: Стратешкото размислување им овозможува на менаџерите да останат понапред од конкуренцијата, да се прилагодат на променливите пазарни услови и да ги позиционираат своите организации за долгорочен успех. Тоа е критично за одржлив раст и конкурентна предност.

Цел: Идентификување на точните вештини кои придонесуваат за ефективноста на менаџерот

Целта на овој истражувачки сегмент е да се идентификуваат специфичните лични и професионални вештини кои се најкритични за менаџерите. Фокусот ќе биде на разбирање како овие вештини придонесуваат за способноста на менаџерот да се движи во сложени деловни средини, ефективно да води тимови и да води организациски успех. Преку анализа на литературата и постојните истражувања, студијата има за цел да обезбеди детална рамка за вештини која ги истакнува компетенциите што ги бараат современите менаџери.

- Клучни истражувачки прашања и области за истражување

Кои се најчесто цитираните лични и професионални вештини за ефективно управување во современата литература?

Како овие вештини влијаат на организациските перформанси и на динамиката на тимот?

Кои празнини во вештини постојат кај сегашната менаџерска работна сила и како може професионалниот развој да ги реши?

Како различните индустрии им даваат приоритет на овие вештини врз основа на нивните уникатни деловни предизвици?

Заклучок: Градење на сеопфатна рамка за вештини за модерни менаџери

Идентификувањето на клучните лични и професионални вештини на современите менаџери е од фундаментално значење за разбирање како да ги опремите за успех. Истражувањето ќе понуди детална анализа на овие вештини, обезбедувајќи основа за развој на насочени програми за обука и професионален развој. Со фокусирање на емоционалните и стратешките аспекти на менаџментот, оваа студија има за цел да ја подобри ефективноста на менаџерските практики во сè посложена и брза деловна средина.

5.3. Испитување на улогата на професионалниот развој во подобрувањето на менаџерските вештини

Личниот и професионалниот развој игра клучна улога во обликувањето на способностите на современите менаџери. Во денешниот брз и динамичен деловен свет, континуираното учење и подобрувањето на вештините станаа потреба наместо луксуз. Ова истражување ќе го истражи влијанието на иницијативите за професионален развој врз менаџерските вештини, детализирајќи ги видовите на достапни програми, нивниот придонес за личниот и професионалниот раст и нивната севкупна важност за одржување на конкурентна предност.

- Испитување на улогата на професионалниот развој во подобрувањето на менаџерските вештини

А. Цел на истрагата

Примарната цел на оваа истражувачка задача е:

Истражување на различните методи за професионален развој и како тие придонесуваат за подобрување на вештините.

Анализирање на придобивките од континуираното учење за личен и професионален раст.

Разбирање на врската помеѓу тековните развојни иницијативи и ефективноста на менаџерот во конкурентна средина.

Ова истражување ќе фрли светлина врз критичната улога што ја играат структурираните и континуирани програми за учење во долгорочниот успех на менаџерите.

Б. Форми на професионален развој

Современите менаџери имаат пристап до широк спектар на ресурси за професионален развој. Секоја форма на развој уникатно придонесува за нивниот раст, помагајќи им да ги усовршат своите постоечки вештини и да стекнат нови. Еве неколку вообичаени и влијателни форми:

1. Формално образование и програми за дипломи

Овие програми вклучуваат следење на студии или други напредни степени кои се фокусираат на области како што се бизнис администрација, финансии, маркетинг и лидерство.

Придобивки:
Длабоко знаење: Менаџерите стекнуваат солидна теоретска основа и разбирање на напредните деловни концепти.
Можности за вмрежување: Интеракцијата со колегите и членовите на факултетот обезбедува вредни професионални врски и увид во различни стилови на управување и индустриски практики.
Акредитација: Поседувањето признаена квалификација може да го подобри кредибилитетот на менаџерот и да отвори можности за напредување во кариерата.
Предизвици: Формалното образование може да одземе време и скапо, што го прави од суштинско значење да се балансираат работните и студиските обврски.

2. Работилници и кратки курсеви
Овие се фокусирани сесии дизајнирани да дадат специфични вештини, како што се преговарање, стратешко планирање или решавање конфликти. Тие често се спроведуваат од индустриски експерти или професионални институции.

Придобивки:
Учење специфични за вештини: Работилниците обезбедуваат концентрирано знаење за кратко време, што ги прави погодни за зафатени менаџери.
Практично искуство: Многу работилници вклучуваат практични вежби, симулации и играње улоги за да им помогнат на менаџерите да го применат она што го учат.
Флексибилност: Може да се закажат кратки курсеви околу работните обврски, што ги прави флексибилна опција за развој.
Влијание врз растот: Овие сесии им овозможуваат на менаџерите брзо да ги ажурираат своите групи на вештини и да останат релевантни во брзо развивање на деловното опкружување.

3. Програми за менторство и коучинг

Персонализирани и развојни стратегии засновани на односи каде што искусни ментори ги водат менаџерите во подобрување на клучните вештини и навигација со професионални предизвици.

Компоненти:

Менторство: Се фокусира на долгорочен развој на кариерата и споделување на мудроста од долгогодишното искуство.

Коучинг: Обезбедува насочена помош за подобрување на специфичните вештини, како што се комуникација, одлучување или стратешко размислување.

Придобивки:

Прилагодено водство: Менторите и тренерите нудат персонализирани совети засновани на уникатните потреби и цели на менаџерот.

Систем за поддршка: Менторските односи создаваат чувство на поддршка и обезбедуваат безбеден простор за дискусија за предизвиците и можностите.

Саморефлексија: Менаџерите добиваат увид во нивните силни страни и области за подобрување, поттикнувајќи ја самосвеста и континуираниот раст.

Ефект врз личниот и професионален раст: Менторството и тренингот може да доведат до значителен личен развој, да ја зајакнат самодовербата и да ги подобрат лидерските способности.

4. Програми за развој на лидерство

Сеопфатни програми за обука дизајнирани да ги подготват менаџерите за улоги на повисоко ниво. Овие програми често покриваат теми како стратешко размислување, емоционална интелигенција и напредни техники за лидерство.

Компоненти:

Структурирана наставна програма: длабински модули кои се однесуваат на критичните лидерски предизвици и стратегии за ефективно управување со тимот.

Искуствено учење: Активности како групни проекти, симулации и вежби за решавање проблеми од реалниот свет.
Механизми за повратни информации: Редовни проценки и повратни информации за следење на напредокот и областите за подобрување.

Придобивки:

Холистички раст: Овие програми им помагаат на менаџерите да развијат добро заокружен сет на вештини што ги подготвува за извршни улоги.
Визионерско лидерство: Учесниците учат да размислуваат стратешки и да ги водат своите тимови кон постигнување на организациските цели.
Влијание врз ефективноста: Програмите за лидерство се клучни за развивање на предвидливоста и стратешките способности потребни за успешно да се надминат сложените деловни предизвици.

- Анализирање на влијанието врз личниот и професионалниот раст

Врската помеѓу професионалниот развој и растот на менаџерот е сложена и повеќеслојна. Еве една подлабока анализа:

1. Подобрување на личните вештини
Емоционална интелигенција: Континуираната обука во области како емпатија и самосвест води до подобрување на меѓучовечките односи, подобро решавање на конфликти и похармонична работна средина.
Комуникација: Програмите фокусирани на комуникација им помагаат на менаџерите јасно да ги артикулираат своите идеи и ефективно да ги инспирираат своите тимови.
Приспособливост: Изложеноста на нови идеи и практики ја зголемува способноста на менаџерот да се прилагоди на промените, што ги прави поотпорни и иновативни.

2. Зајакнување на професионалните вештини
Лидерство: Професионалниот развој им помага на менаџерите да го усовршат својот стил на лидерство, правејќи ги поефективни во инспирацијата и водење на нивните тимови.

Донесување одлуки: Курсевите и програмите за обука за аналитичко размислување и управување со ризик ја подобруваат способноста на менаџерот да донесува здрави и навремени одлуки.

Стратешко размислување: Ангажирањето во активности за професионален развој ја проширува перспективата на менаџерот, овозможувајќи му да развијат стратегии за напредно размислување кои се усогласуваат со организациските цели.

- Разбирање на влијанието врз менаџерскиот успех

Крајната цел на ова истражување е да:

Разбирање како иницијативите за професионален развој придонесуваат за постојано подобрување на вештините на менаџерот.

Нагласување значењето на тековното учење за одржување на конкурентна предност и постигнување успех во кариерата.

Понуда на препораки засновани на докази за организациите да инвестираат во ефективни стратегии за професионален развој.

Е. Клучни истражувачки прашања

Како различните форми на професионален развој влијаат врз способноста на менаџерот да води и да се прилагодува на новите предизвици?

Кои се мерливите резултати од учеството во програмите за структурирано учење за менаџерите?

Кои стратегии за професионален развој даваат најзначајни подобрувања во менаџерските перформанси?

Како организациите обезбедуваат нивните програми за професионален развој да останат релевантни и влијателни?

- Важноста на професионалниот развој во современиот менаџмент

Постојаниот професионален развој е од витално значење за менаџерите да останат напред во брзо менување на деловниот пејзаж. Со инвестирање во формално образование, работилници, програми за менторство и лидерство, менаџерите можат да ги подобрат и

нивните лични и професионални вештини. Ова, пак, ја зајакнува нивната способност да донесуваат стратешки одлуки, ефективно да водат и да го поттикнат успехот на организацијата. Истражувањето ќе обезбеди вредни сознанија за тоа како овие развојни иницијативи придонесуваат за одржлив менаџерски раст, што на крајот ќе има корист и за индивидуалниот менаџер и за организацијата како целина.

5.4. Анализирање на различни модели и практики за професионален развој

Способноста на современите менаџери да напредуваат и ефективно да водат во денешното сложено деловно опкружување во голема мера зависи од моделите за професионален развој што ги спроведуваат организациите. Со разбирање и споредување на овие модели, организациите можат да прилагодат развојни иницијативи кои го максимизираат менаџерскиот потенцијал. Овој дел од истражувањето се фокусира на идентификување и оценување на различни практики за професионален развој кои организациите ги користат за да ги опремат менаџерите со вештините потребни за одржлив успех.

- Цел на истрагата

Примарната цел на оваа анализа е:
Разбирање на силните и слабите страни на различните практики за професионален развој.
Идентификување на контекстите во кои одредени модели се најефективни.
Обезбедување препораки за тоа како организациите можат да ги оптимизираат своите програми за професионален развој за најголемо влијание.
Истражувањето ќе даде увид во ефективноста на различните модели на професионален развој и како тие придонесуваат за сеопфатен раст на менаџерите.

A. Преглед на популарни модели и практики за професионален развој

1. Системи за повратни информации од 360 степени

Метод за оценување на перформансите каде што менаџерите добиваат повратни информации од различни извори, вклучувајќи подредени, врсници, претпоставени, а понекогаш дури и клиенти.

Компоненти:
Сеопфатна повратна информација: Ја проценува работата на менаџерот од повеќе перспективи, обезбедувајќи добро заокружен поглед на нивните силни страни и области за подобрување.
Анонимен влез: Обезбедува искрени и конструктивни повратни информации, што е од суштинско значење за вистински личен и професионален раст.

Придобивки:
Самосвест: Менаџерите добиваат подлабок увид во тоа како нивниот стил на водство и однесување влијаат на другите, промовирајќи само-подобрување.
Балансирана проценка: Со собирање мислења од различни нивоа, менаџерите можат да ги разберат различните очекувања и перцепции во рамките на нивната организација.
Целен развој: Податоците за повратни информации може да се користат за креирање персонализирани планови за развој кои се однесуваат на специфичните празнини во вештините.

Предизвици:
Комплексност на имплементацијата: Процесот може да одземе време и да биде административно оптоварен доколку не се управува правилно.
Потенцијал за пристрасност: Доколку не се постапува внимателно, повратните информации може да бидат под влијание на интерперсоналната динамика наместо објективната проценка на перформансите.
Ефективност: Системите за повратни информации од 360 степени се особено ефикасни во поттикнувањето на културата на континуирано учење и отвореност, особено во организациите кои ја ценат соработката и транспарентноста.

2. Програми за коучинг и менторство

Опис: Персонализирани стратегии за развој каде што искусни лидери (тренери или ментори) ги водат менаџерите да ги подобрат своите вештини и да ги постигнат своите професионални цели.
Клучни разлики:
Тренирање: Се фокусира на специфични вештини или подобрување на перформансите во одреден период, често користејќи структурирани сесии со мерливи резултати.
Менторство: Вклучува похолистичка, долгорочна врска насочена кон кариерно водство и поширок професионален развој.

Компоненти:
Поставување цели: Воспоставување јасни цели за личен и професионален раст.
Редовни пријавувања: постојани состаноци за да се разговара за напредокот, предизвиците и следните чекори.
Повратни информации и совети: Нудење конструктивни повратни информации и споделување увиди врз основа на искуствата на менторот или тренерот.

Придобивки:
Персонализирано учење: Прилагодено на уникатните потреби и предизвици на менаџерот.
Подобрување на вештините: им помага на менаџерите да развијат критички меки вештини како што се комуникација, решавање конфликти и стратешко размислување.
Напредување во кариерата: Менторските односи често отвораат врати за нови можности преку професионални мрежи и насоки.

Предизвици:
Наоѓање на вистинскиот натпревар: Ефективноста на тренерот и менторството зависи од компатибилноста помеѓу менторот/тренерот и менаџерот.
Временска посветеност: и менторите и менаџерите мора да инвестираат значително време за да се осигураат дека врската е плодна.
Ефективност: програмите за коучинг и менторство се многу ефикасни во организациите кои го нагласуваат персонализираниот раст и го ценат трансферот на знаење од искусни лидери до таленти кои се појавуваат.

3. Работилници за развој на лидерство

Опис: Структурирани, интерактивни програми за обука дизајнирани да развијат основни лидерски вештини. Овие работилници често покриваат теми како стратешко планирање, емоционална интелигенција и тимски менаџмент.

Компоненти:

Интерактивно учење: групни дискусии, студии на случај и вежби за играње улоги за да се симулираат лидерски предизвици во реалниот свет.

Искуствени активности: Можности за менаџерите да вежбаат лидерски вештини во контролирана средина без ризик.

Гости говорници: Увид од индустриски лидери и експерти кои ги споделуваат своите искуства и најдобри практики.

Придобивки:

Градење вештини: Работилниците се ефективни за брзо градење и усовршување на специфични лидерски вештини.

Вмрежување: Менаџерите имаат можност да се поврзат со колеги од различни оддели или организации, поттикнувајќи соработка и размена на идеи.

Непосредна примена: Практичните вежби им помагаат на менаџерите да применат нови концепти директно на нивните улоги, зајакнувајќи го учењето.

Предизвици:

Краткорочен фокус: Без следење или континуирано учење, влијанието на работилницата може да се намали со текот на времето.

Интензивни ресурси: Организирањето висококвалитетни работилници бара значителни инвестиции во однос на време, пари и напор.

Ефективност: Работилниците за развој на лидерство најдобро функционираат во средини кои поддржуваат непосредна примена на нови вештини и обезбедуваат ресурси за следење за да се обезбеди долгорочно влијание.

4. Практики за самооценување и размислување

Методи кои ги поттикнуваат менаџерите да ги оценат сопствените перформанси, да ги идентификуваат областите за подобрување и да постават цели за личен развој.

Компоненти:

Дневник: Пишување за секојдневните искуства, предизвици и успеси за да стекнете јасност и да научите од искуствата.

Алатки за самоевалуација: Анкети и листи за проверка кои им помагаат на менаџерите да го проценат нивниот стил на лидерство, ефективноста на комуникацијата и способностите за стратешко размислување.

Сесии за размислување: Посветено време за менаџерите длабоко да размислат за нивните постапки, одлуки и области за раст.

Придобивки:

Самосвест: Ги охрабрува менаџерите да бидат интроспективни и да ги разберат нивните силни и слаби страни.

Континуирано подобрување: Рефлексијата води до сознанија кои менаџерите можат да ги искористат за да направат инкрементални подобрувања во нивните перформанси.

Зајакнување: Преземајќи ја сопственоста врз нивниот развој, менаџерите стануваат попроактивни и помотивирани да растат.

Предизвици:

Потребна е дисциплина: Самооценувањето и размислувањето се ефективни само ако се практикуваат доследно.

Ограничена објективност: Менаџерите може да се борат да се проценат искрено и може да бараат надворешен придонес за избалансирана перспектива.

Ефективност: Овие практики се најефективни кога се интегрирани во култура која промовира континуирано учење и обезбедува поддршка за искрена самоевалуација.[16]

[16]**Analoui, F., F Noorbakhsh, F. & Labbaf, H., (2002). Identification of clusters of managerial skills for increased effectiveness: the case of the steel industry in Iran. Internal Journal of Training and development, 4(3), pp. 217-234**

Б. Компаративна анализа на моделите за професионален развој

Истражувањето ќе вклучи компаративна анализа за да се утврди кои методи се најефективни во различни организациски контексти. Клучните фактори што треба да се земат предвид вклучуваат:

Организациска култура: Во организациите кои ја ценат транспарентноста и отвореноста, повратните информации од 360 степени може да бидат поефективни. Спротивно на тоа, коучингот и менторството може да бидат подобро прилагодени за организации кои нагласуваат персонализиран раст.

Достапност на ресурси: Компаниите со значителни ресурси можат да инвестираат во сеопфатни лидерски работилници, додека помалите организации може да се фокусираат на економични практики за самооценување.

Менаџерски нивоа: Менаџерите на почетно ниво може да имаат повеќе корист од менторството, додека на високите лидери може да им треба обука за стратегиско лидерство и саморефлексија.

В. Мерење на ефективноста на моделите за професионален развој

За да се проценат овие модели, истражувањето ќе ги истражи метриките како што се:

Задоволство и задржување на вработените: Проценка дали менаџерите кои се вклучени во развојните програми известуваат за поголемо задоволство од работата и остануваат во компанијата подолго.

Подобрување на перформансите: Анализирање на прегледите на изведбата пред и потоа за да се измерат опипливи подобрувања на вештините.

Повратот на инвестицијата (ROI): Пресметување на финансиското влијание на развојните програми во однос на трошоците за имплементација.

Повратни информации и препораки: Собирање квалитативни повратни информации од менаџерите за согледаните придобивки од различни програми.

- Стратегии за ефективен менаџерски развој

Крајната цел на ова истражување е да обезбеди препораки засновани на докази за најдобрите практики за развој на современи менаџери. Со анализа на различни модели на

професионален развој, студијата ќе понуди сознанија за тоа како организациите можат да креираат приспособени, влијателни програми за развој кои промовираат континуирано учење, приспособливост и лидерска извонредност. Овој сеопфатен пристап гарантира дека менаџерите се добро опремени да се справат со комплексноста на денешното деловно опкружување и да го поттикнат успехот на организацијата.

5.5. Спроведување на анкета за собирање квантитативни податоци за вештините и развојот на менаџментот

Емпириското истражување преку квантитативно собирање податоци е од клучно значење за разбирање на реалниот свет на пејзажот на менаџерски вештини и професионален развој. Со дизајнирање и дистрибуирање на добро структурирана анкета, ова истражување ќе добие вредни сознанија од менаџерите и вработените во однос на тоа кои вештини се најмногу ценети, колку биле ефективни програмите за развој и со пречките со кои се соочуваат во унапредувањето на вештините.

- Спроведување на анкета: Цел и цели

Примарната цел на спроведувањето на оваа анкета е да се соберат квантитативни податоци кои ќе:

Потврдување на теоретските концепти дискутирани во прегледот на литературата.

Нагласување на сите несогласувања помеѓу академските наоди и искуствата од реалниот свет.

Понуда на подлабоко разбирање на личните и професионалните вештини кои менаџерите ги доживуваат како најкритични во нивните улоги.

Проценка на влијанието и ефективноста на различните иницијативи за професионален развој од перспектива на оние кои ги доживеале.

Идентификување на заедничките предизвици кои го попречуваат развојот на вештините и истражете ги потенцијалните решенија.

- Цели на Анкетата

За да се идентификуваат критичните менаџерски вештини: Прашувајќи ги учесниците за вештините што ги сметаат за најважни за успех, истражувањето има за цел да ги рангира и даде приоритет и личните и професионалните компетенции.
Да се оценат програмите за професионален развој: Учесниците ќе ги споделат своите искуства со развојните програми, ќе ја рангираат нивната ефикасност и ќе даваат предлози за подобрување.
За да се откријат предизвиците во развојот на вештините: Истражувањето ќе ги истражи пречките со кои се соочуваат менаџерите во развојот на нови вештини, како што се временските ограничувања, недостатокот на ресурси или несоодветната поддршка од нивните организации.
Да се процени воочената важност на вештините: Истражувањето ќе истражи кои вештини менаџерите веруваат дека ќе бидат најважни за идниот успех во нивните улоги, имајќи ги предвид трендовите како технолошките промени и глобализацијата.

- Дизајн и методологија на истражување

1. Дизајнирање на анкетниот прашалник
Анкетата ќе биде составена од неколку делови за да се обезбеди сеопфатно собирање податоци:

Демографски информации:
Улога и искуство: Соберете информации за работното место на учесникот, нивото на управување и долгогодишното искуство за да анализирате како перспективите варираат на различни менаџерски нивоа.
Големина на индустријата и организацијата: Разбирањето на контекстот на работната средина на учесникот ќе помогне да се идентификуваат трендовите специфични за одредени сектори или големини на компании.

Ценети лични и професионални вештини:
Прашања со повеќекратен избор: Учесниците ќе ги изберат врвните лични (на пример, емоционална интелигенција, приспособливост) и професионални (на пример, стратешко размислување, одлучување) вештини што ги сметаат за најважни.

Скали за оценување: Користење на Ликертовите скали (на пр., 1-5) за да ја оцените важноста на различните вештини во нивните секојдневни улоги.
Прашања со отворен тип: Обезбедување простор за учесниците да елаборираат зошто ги ценат одредени вештини пред другите.

Ефективност на програмите за професионален развој:
Учество во програмата: Прашување за видовите програми за професионален развој во кои учесниците биле вклучени (на пр., работилници, менторство, онлајн курсеви).
Влијание на програмата: Користење скали за оценување за да измерите колку овие програми биле ефективни во подобрувањето на нивните вештини.
Програмски препораки: Собирање повратни информации за тоа кои аспекти од програмите за професионален развој се најкорисни и каде се потребни подобрувања.

Предизвици во развојот на вештините:
Пречки со кои се соочуваат: Презентирање листа на заеднички предизвици (на пр., недостаток на време, финансиски ограничувања, недоволна организациска поддршка) и побарајте од учесниците да ги рангираат или одберат најзначајните пречки.
Потреби за развој на вештини: Вклучување прашања за областите каде што учесниците сметаат дека им треба најмногу подобрување и зошто овие области се предизвикувачки да се развијат.

Барања за идни вештини:
Прогнозирање на вештини: Барање од учесниците да предвидат кои вештини ќе бидат најкритични за менаџерите во следните 5-10 години.
Влијание на технологијата и глобализацијата: Прашања поврзани со тоа како трендовите како дигиталната трансформација и глобализацијата влијаат на барањата за вештини.

2. Стратегија за дистрибуција и земање примероци
За да се обезбеди истражувањето да достигне разновиден и репрезентативен примерок, ќе се применат следните стратегии:

Целна публика: Менаџери на различни нивоа (помлад, среден и повисок менаџмент) и вработени кои тесно комуницираат со менаџерите.

Канали за дистрибуција:
Покани по е-пошта: Дистрибуирање на анкетата преку професионални мрежи и мејлинг листи на компании.
Онлајн платформи: Користење платформи како LinkedIn, професионални форуми и деловни групи за да допрете до поширока публика.
Партнерства: Соработување со организации кои сакаат да ја споделат анкетата внатрешно за да добиеме повеќе одговори од различни индустрии.
Метод на земање примероци: Ќе се користи пристап на стратификуван примерок за да се обезбеди застапеност од различни менаџерски нивоа, индустрии и организациски големини.

3. План за анализа на податоци
Откако ќе се соберат податоците од истражувањето, тие ќе бидат анализирани со користење на квантитативни методи за да се извлечат значајни обрасци и согледувања:
Описна статистика: Пресметување на средствата, медијаните и фреквенциите за да ги сумирате податоците за важноста на вештината, ефективноста на програмата и предизвиците.
Компаративна анализа: Споредување на одговорите на различни демографија (на пример, индустрија, ниво на управување) за да ги идентификувате сите варијации во перспективите.
Анализа на корелација: Испитување на односите помеѓу променливите, како што е корелацијата помеѓу согледаната важност на вештините и ефективноста на програмите за професионален развој.
Тематска анализа за отворени прашања: Квалитативно анализирање на одговорите на отворените прашања за да се доловат нијансирани согледувања и предлози.

- Очекувани исходи и придонеси

Емпириски докази: Истражувањето ќе обезбеди емпириски податоци за поддршка или предизвик за теоретски модели на менаџерски развој, придонесувајќи за академското разбирање на темата.

Практични сознанија: Повратните информации од реалниот свет од менаџерите и вработените ќе ги информираат најдобрите практики за професионален развој, помагајќи им на организациите да дизајнираат поефективни програми.

Идентификување на празнини: Наодите може да ги нагласат празнините помеѓу она што им треба на менаџерите и она што го нудат тековните развојни програми, насочувајќи ги идните иницијативи.

Препораки за организации: Врз основа на резултатите од истражувањето, истражувањето ќе понуди акциони препораки за организациите за подобрување на менаџерските стратегии за обука и развој.

Спроведувањето на добро дизајнирана анкета за собирање квантитативни податоци е критичен чекор во ова истражување за личен и професионален развој за успехот на современите менаџери. Со систематско собирање сознанија од оние кои се директно вклучени или засегнати од менаџерските практики, студијата ќе генерира цврсто разбирање за тоа кои вештини се најмногу ценети, ефективноста на развојните програми и предизвиците со кои се соочуваат менаџерите. Овој пристап базиран на податоци ќе обезбеди дека наодите од истражувањето се засновани на реалноста и релевантни за денешното динамично деловно опкружување.

5.6. Спроведување интервјуа или студии на случај за квалитативни сознанија

За да се надополнат квантитативните податоци собрани преку анкети, ова истражување ќе користи и квалитативни методи како што се длабински интервјуа и студии на случај. Овие пристапи обезбедуваат побогато и понијансирано разбирање на искуствата и перспективите на менаџерите од реалниот свет во однос на личниот и професионалниот развој.

- Цел на интервјуата и студиите на случај

Целта на користењето квалитативни методи на истражување, како интервјуа и студии на случај, е да се добијат подлабоки сознанија за:

Личните приказни и искуства на менаџерите додека ги развиваат своите вештини и кариери.

Специфичните лични и професионални вештини што ги припишуваат на нивната менаџерска ефективност.

Влијанието на различните иницијативи за професионален развој врз нивната способност да водат, да донесуваат одлуки и да се прилагодуваат на променливите средини.
Со слушање од прва рака од менаџерите, истражувањето ќе расветли како теориите и практиките на личен и професионален развој се реализираат во практични контексти и кои лекции може да се извлечат за да се подобрат идните развојни стратегии.

- Цели на квалитативно истражување

За да ги разбереме патувањата за личен развој: Откривање како менаџерите растеле и еволуирале во текот на нивните кариери, истакнувајќи ги клучните моменти, предизвици и пресвртни точки кои го обликувале нивниот развој.
Идентификување на вештини за дефинирање на успехот: Преку детални разговори, посочете ги точните вештини за кои менаџерите веруваат дека биле клучни за нивниот успех и истражете зошто и како се развиени овие вештини.
За да се процени влијанието на програмите за развој: Собирање увид за тоа како специфичните програми, како што се менторството, коучингот или работилниците за лидерство, влијаеле на нивната кариера и истражете ги нивните мислења за тоа што ги направило овие програми ефективни или недостигаат.
Доловување на апликации од реалниот свет: Разбирање како менаџерите ги применуваат своите вештини во секојдневните деловни сценарија и како континуираното учење им помогнало да останат ефективни во соочувањето со новите предизвици и можности.

- Методологија за спроведување интервјуа и студии на случај

1. Дизајнирање на рамка за интервју
Полуструктурирани интервјуа: Користење полуструктуриран формат за да овозможиме флексибилност и истовремено да се осигураме дека се покриени сите клучни теми.
Водичот за интервју ќе вклучува прашања поврзани со:
Позадина и патека на кариера: Разбирање на професионалната позадина на менаџерот и главните пресвртници во нивната кариера.
Развој на вештини: Дискутирање за личните и професионалните вештини што ги развиле со текот на времето и кои ги сметаат за највредни.

Искуства за професионален развој: Истражување на видовите програми за обука и развој во кои тие учествувале и нивните размислувања за овие искуства.
Предизвици и решенија: Навлегување во сите пречки со кои се соочиле во развојот на вештините и како тие ги надминале.
Совети и увиди: Барање од менаџерите да споделат препораки за идните менаџери и увиди за тоа како организациите можат подобро да го поддржат развојот.

2. Спроведување на студии на случај
Избор на учесници: Идентификување и избирање неколку менаџери од различни индустрии и организациски контекст за детални студии на случај. Ова ќе обезбеди компаративна анализа за тоа како развојните практики варираат во различни сектори.

Методи за собирање податоци:
Интервјуа со менаџери: Спроведете повеќе интервјуа со секој учесник за да стекнете сеопфатно разбирање за нивните искуства.
Набљудување: Ако е можно, набљудување на менаџерите во нивната работна средина за да видите од прва рака како ги применуваат своите вештини.
Анализа на документи: Прегледување на сите релевантни материјали, како што се прегледи на перформанси, развојни планови или евиденција за завршени програми за обука.

- Клучни области на фокус во интервјуата и студиите на случај
- Патувања за личен професионален развој

Пресвртници во кариерата: Учесниците ќе споделат значајни пресвртници во кариерата и развојните активности кои придонеле за нивниот раст во секоја фаза.
Еволуција на вештини: Разговарање за тоа како нивните вештини еволуирале со текот на времето и специфичните предизвикувачи или искуства кои доведоа до важни случувања.

- Вештини кои придонесуваат за успех

Дефинирање на критичните вештини: Идентификување кои лични вештини (како емоционална интелигенција, издржливост, комуникација) и професионални вештини (како стратешко размислување, одлучување) биле најзначајни за нивниот успех.

Употреба на вештини: Истражување како овие вештини се користат во секојдневните задачи за управување, како што се водење тимови, управување со кризи или водење стратешки иницијативи.

- Влијание на програмите за професионален развој

Оценување на ефективноста на програмата: Учесниците ќе споделат детални повратни информации за развојните програми што ги поминале, вклучително и она што функционирало добро, а што не.

Компаративна анализа: Споредување на ефективноста на различни видови програми, како што е формалното образование наспроти обуката на работното место и менторството наспроти работилниците.

- Примена на вештини во деловното опкружување

Сценарија за решавање проблеми: Разговарање за конкретни сценарија каде што менаџерот ги применувал своите вештини за да ги реши сложените проблеми или да ги искористи можностите.

Адаптација и иновации: Истражување како континуираното учење им овозможило да се прилагодат на новите технологии, променливите барања на пазарот или организациските промени.

- Предизвици и надминување на бариерите

Предизвици за развој на вештини: Истражување како пречките со кои се соочиле менаџерите, како што се ограниченото време за обука, организацискиот отпор кон промените или личните сомнежи.

Стратегии за успех: Разговарање за стратегиите што ги користеле за да ги надминат овие бариери, вклучувајќи ги личните навики, системи за поддршка или организациски ресурси.

- Анализа на податоци за квалитативно истражување

Тематска анализа: Анализирање на записниците од интервјуто и податоците од студијата на случај користејќи тематска анализа за да ги идентификувате темите и обрасците кои се повторуваат. Ова ќе обезбеди увид во заедничките и различните искуства на менаџерите.

Споредба меѓу случаи: Споредување на наодите во различни случаи за да ги идентификувате трендовите специфични за индустријата и генерализираните увиди.
Изградба на наратив: Развивање на наративи кои ги детализираат професионалните патувања на менаџерите, истакнувајќи ги клучните учења и развојните пресвртници.
Интеграција со квантитативни податоци: Синтетизирање квалитативни сознанија со квантитативните податоци од истражувањето за да создадете сеопфатно разбирање за менаџерскиот развој.

- Очекувани исходи и придонеси

Детални лични сметки: Истражувањето ќе даде детални приказни и примери за тоа како менаџерите се развивале со текот на времето, обезбедувајќи инспирација и насоки за аспиранти лидери.
Најдобри практики за професионален развој: Идентификување на најдобрите практики и успешните стратегии кои организациите можат да ги имплементираат за да го поддржат растот на нивните менаџери.
Сеопфатна рамка за вештини: Развивање сеопфатна рамка која ги опишува критичните лични и професионални вештини потребни за менаџерски успех, засновани и на квантитативни и на квалитативни докази.
Практични препораки: Понуда на практични препораки за организациите и менаџерите за тоа како да дизајнираат и да се вклучат во активности за професионален развој кои даваат значајни резултати.
Продлабочените интервјуа и студиите на случај се витални компоненти на ова истражување, нудејќи богати, квалитативни сознанија кои го надминуваат она што може да се долови само преку квантитативни истражувања. Со истражување на патувањата за личен и професионален развој на искусни менаџери, студијата ќе наслика детална слика за вештините и стратегиите потребни за успех. Овие квалитативни наоди ќе ги надополнат емпириските податоци, создавајќи добро заокружено разбирање за тоа како личниот и професионалниот развој ја поттикнува менаџерската ефикасност во денешниот бизнис пејзаж кој постојано се развива.[17]

[17]**Whetten, D. & Cameron, K. (2011): Developing Management Skills. 8th ur. London: Pearson**

5.7. Анализирање и толкување на собраните податоци

Анализирањето и толкувањето на податоците е критична фаза во истражувањето, каде необработените податоци собрани од анкети, интервјуа и студии на случај се трансформираат во значајни согледувања. Оваа фаза вклучува структуриран процес на испитување и квантитативни и квалитативни информации за да се извлечат основани заклучоци за улогата на личниот и професионалниот развој во менаџерскиот успех.

- Цел и цели на анализата на податоците

Целта на овој чекор е да:

Идентификување на клучните трендови и модели: Откривање заеднички теми, вештини што се повторуваат и односи помеѓу иницијативите за професионален развој и менаџерските резултати.

Оценување на влијанието на вештината: Определување кои лични и професионални вештини имаат најголемо влијание врз менаџерскиот успех.

Обезбедување заклучоци засновани на докази: Користење анализа базирана на податоци за да ги потврдите или оспорите постоечките теории за ефективно управување и да дадете препораки за најдобри практики.

- Цели на анализа на податоци

За да се генерираат јасни докази: Користење статистичка и тематска анализа за да обезбедите цврсти докази за тоа како развојот на личните и професионалните вештини придонесува за ефективноста на менаџерот.

Да се разберат корелациите и причинско-последичните врски: Истражување на корелациите помеѓу специфичните практики за професионален развој и подобрувањата во клучните менаџерски вештини.

Да се направат препораки засновани на податоци: Понуда на стратешки насоки за организациите и менаџерите врз основа на резултатите од анализата, осигурувајќи дека заклучоците се втемелени во емпириско истражување.

- Анализа на квантитативни податоци (резултати од истражувањето)

1. Собирање и чистење на податоци

Валидација на податоците: Погрижување за податоците од истражувањето да се целосни и без недоследности. Проверка дали недостасуваат вредности или исклучоци кои можат да влијаат на анализата.

Описна статистика: Започнување со описна анализа за да ги сумираме податоците и да добиеме преглед на клучните варијабли, како што се најчесто ценетите вештини и видовите програми за професионален развој во кои учествувале испитаниците.

2. Техники за статистичка анализа

Анализа на корелација: Користење коефициенти на корелација за да ја одредиме силата и насоката на односите помеѓу променливите, како што е врската помеѓу обуката за лидерство и подобрените способности за донесување одлуки.

Регресивна анализа: Доколку е применливо, извршување регресивни модели за да се идентификуваат кои практики за развој имаат најзначајно влијание врз менаџерската ефективност. Ова може да помогне да се прецизираат причинско-последичните врски.

Компаративна анализа: Споредување на одговорите на различни демографски групи (на пример, тип на индустрија, ниво на менаџерско искуство или големина на компанија) за да видиме дали одредени трендови се поизразени во специфични контексти.

Анализа на фреквенција: Идентификување кои вештини (на пример, емоционална интелигенција, стратешко размислување) најчесто се поврзуваат со менаџери со високи перформанси.

- Толкување на квалитативни податоци (интервјуа и студии на случај)

1. Тематска анализа

Кодирање на податоците: Организирање квалитативни податоци од интервјуа и студии на случај со кодирање на одговорите за да се идентификуваат повторливи теми и согледувања. На пример, кодовите може да вклучуваат категории како што се „влијание на емоционалната интелигенција“, „ефективни лидерски практики“ или „бариери за развој на вештини“.

Идентификување на теми: Развивање теми врз основа на кодовите, кои може да ја истакнат важноста на одредени вештини или улогата на менторството во подобрувањето на вештините.

Наративна синтеза: Конструирање наративи кои ги детализираат искуствата на менаџерите, сплетувајќи приказни кои илустрираат како програмите за професионален развој ги обликувале нивните кариери и практики на управување.

2. Компаративна анализа на студија на случај

Анализа на вкрстени случаи: Споредување различни студии на случај за да ги видите заедничките и разликите во тоа како менаџерите развиле вештини и ги применувале во нивните улоги. Оваа анализа ќе ги нагласи факторите кои се универзално важни наспроти оние кои можат да бидат специфични за контекстот.

Контекстуални увиди: Анализирање како организациското опкружување, културата на компанијата или типот на индустријата влијаат на успехот на практиките за професионален развој.

- Интегрирање на квантитативни и квалитативни податоци

1. Триангулација на наодите

Вкрстена валидација: Користење квантитативни и квалитативни податоци за вкрстено потврдување на наодите. На пример, ако податоците од истражувањето покажат дека стратешкото размислување е клучна вештина, интервјуата може да дадат подлабок увид за тоа како менаџерите ја применуваат оваа вештина во стратешкото одлучување.

Дополнителни сознанија: Користење квалитативни податоци за да обезбедите контекст за квантитативни наоди. На пример, ако истражувањата покажат дека менторството е вредно, интервјуата може да фрлат светлина врз тоа кои аспекти на менторството се највлијателни.

2. Идентификување на модели и корелации

Анализа на ефективноста на вештините: Идентификување кои вештини најчесто се во корелација со успешните резултати од управувањето, како што се зголемена продуктивност на тимот, подобрено задоволство на вработените или подобрено донесување одлуки.

Евалуација на влијанието на програмата: Проценка на ефективноста на различни програми за професионален развој, користејќи статистички докази за да покажете кои иницијативи се поврзани со најголемите подобрувања во специфичните вештини.

- Генерирање заклучоци засновани на докази

1. Извлекување заклучоци

Хиерархија на вештини: Воспоставување хиерархија на вештини, рангирајќи ги според нивната важност и влијание врз менаџерскиот успех врз основа на емпириски докази.

Ефективност на програмата: Заклучување кои практики за професионален развој се најефективни и дајте препораки за тоа како да ги структурирате овие програми за максимално влијание.

Теоретски импликации: Разговарање за тоа како наодите се усогласуваат со или ги оспоруваат постоечките теории, како што се теориите за емоционална интелигенција или моделите на лидерство.

2. Препораки за менаџери и организации

Практични стратегии: Понуда на акциони стратегии за менаџерите да ги развијат своите вештини, како што се ангажирање во специфични програми за обука или усвојување практики за самооценување.

Организациски насоки: Обезбедување насоки за организациите за инвестирање во професионален развој, нагласувајќи ги програмите кои даваат највисок принос во смисла на подобрување на вештините.

- Известување и презентирање на наодите

1. Визуелизирање на квантитативни податоци

Графикони и графикони: Користење визуелни алатки како столбести дијаграми, графикони за расфрлање и топлински мапи за да ги презентирате статистичките податоци јасно и ефективно.

Табели за резиме: Создавање табели кои ги сумираат клучните наоди, како што се врвните вештини поврзани со успехот и најефикасните практики за развој.

2. Презентирање на квалитативни податоци

Цитати и резимеа на случаи: Вклучување директни цитати од интервјуа и резимеа на студии на случај за да го оживееме истражувањето и да обезбедиме опипливи примери на податоците во акција.

Теми и рамки: Презентирање тематска карта или рамка што покажува како различните вештини и практики за развој меѓусебно се поврзуваат и придонесуваат за менаџерскиот успех.

Синтеза на увиди: Сумирање на клучните резултати од квантитативната и квалитативната анализа, нагласувајќи како професионалниот развој придонесува за ефективно управување.

Практично влијание: Разговарање за реалните импликации на наодите за менаџерите кои сакаат да ги подобрат своите вештини и за организациите кои имаат за цел да развијат ефективни лидери.

Насоки за идни истражувања: Предложување на области за понатамошно истражување, како што е долгорочното влијание на специфичните програми за развој или улогата на новите технологии во стекнувањето вештини.

- Очекувани придонеси

Сеопфатно разбирање: Ова истражување ќе придонесе за сеопфатно разбирање за тоа како личниот и професионалниот развој го поттикнуваат менаџерскиот успех во современиот деловен свет.

Најдобри практики засновани на докази: Обезбедување препораки засновани на докази за дизајнирање и имплементација на развојни програми кои се и практични и ефективни.

Теоретски напредок: Додавање во теоретскиот дискурс за управување и лидерство преку интегрирање на емпириски податоци со воспоставени теории.

Со темелна анализа и интерпретација на собраните податоци, истражувањето нуди сеопфатен поглед на вештините што им се потребни на современите менаџери и како иницијативите за професионален развој можат да бидат стратешки дизајнирани за да ги поттикнат овие вештини.

Заклучок

Во динамичниот и конкурентен пејзаж на современиот бизнис, стратешкиот развој на вештините за управување е од суштинско значење за да се обезбеди и индивидуален и организациски успех. Ефективното управување не е само за надгледување на задачите, туку за поттикнување лидерство, одлучување, приспособливост и континуирано учење. Менаџерите кои проактивно ги подобруваат своите вештини за комуникација, решавање проблеми, иновации и стратешко размислување се позиционираат себеси и нивните организации за долгорочен раст.

Деловното опкружување кое постојано се развива, водено од технолошкиот напредок, глобализацијата и променливите барања на пазарот, бара посветеност на доживотното учење и професионален развој. Организациите мора да инвестираат во програми за обука, можности за менторство и развој на лидерство за да негуваат работна сила која е и квалификувана и издржлива. Во меѓувреме, менаџерите треба активно да бараат ново знаење, да ја прифатат дигиталната трансформација и да ја усовршат својата емоционална интелигенција за ефективно да ги водат тимовите.

Развојот на стратешките вештини не е само средство за личен напредок во кариерата, туку клучен фактор во движењето на деловниот успех. Компаниите кои даваат приоритет на подобрувањето на вештините создаваат култура на извонредност, приспособливост и иновации, обезбедувајќи одржлив раст наспроти тековните предизвици. Со интегрирање на постојаното подобрување во практиките на управување, индивидуите и организациите можат да постигнат поголема ефикасност, посилно лидерство и конкурентна предност на глобалниот пазар.

6. ПРИЛОГ – ПРАШАЛНИК

- Хипотези

1: Менаџерите кои демонстрираат добро заокружено владеење на различни менаџерски вештини имаат поголема веројатност да задржат лидерски позиции и да ги подобрат организациските перформанси.

2: Делумното искористување на менаџерските вештини води до намалена менаџерска ефективност и го ограничува организацискиот успех.

3: Категоризацијата на менаџерските вештини врз основа на нивната релативна важност го подобрува разбирањето и имплементацијата на ефективни практики за управување.

4: Комплексноста на менаџерските вештини бара континуирано образование и развој за одржлив менаџерски успех.

- Анкетен прашалник

Дел 1: Демографски информации

Која е вашата моментална позиција во вашата организација?

Менаџер

Водач на тимот

Вработен

Друго (ве молиме наведете)

Колку години искуство имате во менаџерски улоги?

0-2 години

3-5 години

6-10 години

Повеќе од 10 години

Дел 2: Разбирање и владеење на вештините за управување

3. На скала од 1 до 5, како би го оцениле вашето разбирање за различните вештини потребни за управување?

1 (Многу слабо)

2 (Слабо)

3 (просечно)

4 (добро)

5 (Одлично)

Која категорија на менаџерски вештини ја сметате за најважна за вашата улога?

Технички вештини

Човечки/интерперсонални вештини

Концептуални вештини

Стратешки/лидерски вештини

Колку често се вклучувате во обука за да ги подобрите вашите менаџерски вештини?

Никогаш

Ретко

Повремено

Често

Дел 3: Важноста на сеопфатното владеење на вештините

6. Дали се согласувате со изјавата: „Успехот на менаџерот зависи од совладувањето на сите категории на менаџерски вештини“?

Воопшто не се согласувам

Не се согласувам

Неутрален

Се согласувам

Силно се согласувам

Дали некогаш сте доживеале ситуација кога недостатокот на специфична вештина за управување влијае на вашите перформанси?

Да (ве молиме опишете накратко)

Не

Според вас, дали одредени менаџерски вештини можат да го компензираат отсуството на други?

Да (ве молиме објаснете)

Не

Дел 4: Категоризација на вештини

9. Дали верувате дека категоризирањето на менаџерските вештини помага во разбирањето на нивната важност?

Воопшто не се согласувам

Не се согласувам

Неутрален

Се согласувам

Силно се согласувам

Кој пристап за категоризација на вештини го сметате за најкорисен?

Едноставна и широка категоризација (на пр., техничка, човечка, концептуална)

Комплексна и детална категоризација (на пр., специјализирани вештини за секоја категорија)

И двата пристапа имаат вредност во зависност од контекстот

Дали мислите дека вашата организација поддржува развој на вештини преку структурирана категоризација и програми за обука?

Да

Не

Дел 5: Прашања од отворен тип

12. Која специфична вештина за управување сметате дека е најпредизвикливо да се развие и зошто?

_____

Како вашата организација ги поттикнува менаџерите да развијат сеопфатен сет на вештини?

_____

Според вашето искуство, како добро заокруженото владеење на менаџерските вештини влијае на перформансите на тимот и на организацискиот успех?

_____

Оваа анкета и хипотезите имаат за цел да ја истражат врската помеѓу сложеноста на менаџерските вештини и нивниот придонес за успешни менаџерски улоги и организациска ефективност.

БИБЛИОГРАФИЈА

1.Analoui, F., F Noorbakhsh, F. & Labbaf, H., (2002). Identification of clusters of managerial skills for increased effectiveness: the case of the steel industry in Iran. Internal Journal of Training and development, 4(3), pp. 217-234

2. Buble, M. (2000). Menadžment, Split: Ekonomski fakultet

3. Buble, M. (2010). Menadžerske vještine, Zagreb: Sinergija nakladništvo

4. Daft. H, Richard. L, Marcic., D. (2006): Understanding Management, 5th Edition, Thompson/South-Western, Washington

5. Day, C., 1993. Reflection: a necessary but not sufficient condition for professional development. British educational research journal, 19 (1), 83–93

6. Day, C. and Sachs, J., 2004. International handbook on the continuing professional development of teachers. Maidenhead: Open University Press

7. Elbadri ANA. Training practices of polish companies: An appraisal and agenda for improvement. Journal of European Industrial Training. 2001;25:69-79

8. Eraut, M., 1994. Developing professional knowledge and competence. London: Falmer Press.

9. Evans, L., 2008. Professionalism, professionality and the development of education professionals. British journal of educational studies, 56 (1), 20–38

10. Evans, L., 2011. The 'shape' of teacher professionalism in England: professional standards, performance management, professional development and the changes proposed in the 2010 White Paper. British educational research journal, 37 (5), 851–870

11. Fullan, M., 2007. The new meaning of educational change. New York: Teachers College Press

12. Hill HC, Beisiegel M, Jacob R. Professional development research: Consensus, crossroads, and challenges. Educational Researcher. 2013;42:476-487

13. Jago, G. A., Leadership. (2018): Perspectives in Theory and Research, Management Science 28. 2(4), pp 124-135

14. Jovanović P i Petrović D (2007). Savremeni trendovi u razvoju menadžmenta, Beograd: Fakultet organizacionih nauka

15. Lauber TB, Taylor EJ, Decker DJ, Knuth BA. Challenges of professional development: Balancing the demands of employers and professions in federal natural resource agencies. Organization Environment. 2010;23:446-464

16. Parker SK, Morgeson FP, Johns G. One hundred years of work design research. The Journal of Applied Psychology. 2017;102:403-420

17. Sikavica P., Bahtijarević-Šiber F., Pološki-Vokić N., (2008). Temelji Menadžmenta

18. Stewart C. Transforming professional development to professional learning. Journal of Adult Education. 2014;43:28-33

19. Whetten, D. & Cameron, K. (2011): Developing Management Skills. 8th ur. London: Pearson