

---

## MANAGING EFFICIENCY AND EFFECTIVENESS IN COMPANIES

**Aleksandar Trajkovski**

European University-Skopje, Faculty of Economics, North Macedonia,  
[aleksandartrajkovski05@yahoo.com](mailto:aleksandartrajkovski05@yahoo.com)

**Pavle Trpeski**

European University-Skopje, Faculty of Economics, North Macedonia,  
[pavle.trpeski@eurm.edu.mk](mailto:pavle.trpeski@eurm.edu.mk)

**Abstract:** The purpose of this paper is to theoretically consider the concepts of efficiency and effectiveness as a key factor in organizational success. In business, the concepts of efficiency and effectiveness mean success for companies. There is a synergistic connection between these two concepts, so when we talk about efficiency, we also mean effectiveness. Efficiency and effectiveness are mutually related. Efficiency refers to the rational use of resources and optimization of processes, while effectiveness measures the degree of achievement of set goals and results. The paper takes into account modern approaches to measuring and improving human professional labor, as well as the factors that influence its productivity - individual, organizational, technological and institutional. Effectiveness, in its simplest form, means doing the right things in a unique - special way, i.e. effectiveness refers to the selection of business activities and the activities of the entrepreneur that will bring maximum results with a minimum of commitment and energy. Efficiency, in its simplest form, means doing things the right way, in fact, efficiency refers to the way of performing business activities, by reducing or minimizing and even completely eliminating unnecessary activities within the framework of operational engagement. Technological progress and the development of artificial intelligence have a particular impact on efficiency and effectiveness in modern organizations-companies in modern business conditions. Efficiency and effectiveness are interconnected, but not identical categories. Efficiency represents the rational use of resources, while effectiveness measures success in achieving goals. Human labor, as a bearer of specialized knowledge and competencies, is a key element in ensuring organizational competitiveness. In order to achieve an optimal balance between efficiency and effectiveness, organizations need to integrate technological solutions with human resource strategies, continuous training and motivation of professional staff. Based on contemporary foreign literature. The conclusion of the paper is that achieving a balance between efficiency and effectiveness is a prerequisite for long-term sustainability and competitiveness in the market and for the success of companies.

**Keywords:** efficiency, effectiveness, professional labor, productivity, organizational development.

## МЕНАЦИРАЊЕ СО ЕФИКАСНОСТ И ЕФИКАСНОСТ ВО КОМПАНИИТЕ

**Александар Трајковски**

Европски Универзитет-Скопје, Факултет за економски науки, РС Македонија,  
[aleksandartrajkovski05@yahoo.com](mailto:aleksandartrajkovski05@yahoo.com)

**Павле Трпески**

Европски Универзитет-Скопје, Факултет за економски науки, РС Македонија,  
[pavle.trpeski@eurm.edu.mk](mailto:pavle.trpeski@eurm.edu.mk)

**Апстракт:** Целта на овој труд е теоретски да се разгледаат концептуално поимите ефикасност и ефективност како клучен фактор на организациската успешност. Во бизнисот поимите ефикасност и ефективност значат успех за компаниите. Помеѓу овие два поими постои синергиска поврзаност, па кога се зборува за ефикасност се мисли и на ефективност. Ефикасноста и ефективноста се взаемно поврзани. Ефикасноста се однесува на рационалното користење на ресурсите и оптимизација на процесите, додека ефективноста го мери степенот на остварување на поставените цели и резултати. Трудот ги зема во предвид современите пристапи за мерење и подобрување на човечкиот стручен труд, како и факторите кои влијаат врз неговата продуктивност – индивидуални, организациски, технолошки и институционални.. Ефективноста на наједноставен начин претставено, значи правење на вистинските работи на уникатен – посебен начин, односно ефективноста се однесува на изборот на активностите на бизнисот и активностите на претприемачот кои со минимум ангажман и енергија ќе донесат максимален резултат. Ефикасноста пак на наједноставен начин претставено значи правење на работите на вистински начин, впрочем ефикасноста се однесува на начинот на изведување на бизнис активностите, преку намалување односно минимизирање па и

целосно отстранување на непотребните активности во рамки на оперативниот ангажман. Особен импакт врз ефикасноста и ефективноста во современите организации-компаниии во модерните услови на стопанисување има технолошкиот напредок и развојот на вештачката интелегенција. Ефикасноста и ефективноста се меѓусебно поврзани, но не и идентични категории. Ефикасноста претставува рационално користење на ресурсите, додека ефективноста ја мери успешноста во остварувањето на целите. Човечкиот труд, како носител на специјализирани знаења и компетенции, претставува клучен елемент во обезбедување на организациска конкурентност. За да се постигне оптимален баланс меѓу ефикасност и ефективност, организациите треба да ги интегрираат технолошките решенија со стратегии за човечки ресурси, континуирана обука и мотивирање на стручниот кадар. Базирајќи се на современа странска литература. Заклучокот на трудот е дека постигнувањето рамнотежа меѓу ефикасност и ефективност како предуслов за долгорочна одржливост и конкурентност на пазарот и за успех на компаниите.

**Клучни зборови:** ефикасност, ефективност, стручен труд, продуктивност, организациски развој.

## 1. ВОВЕД

Во бизнисот поимите ефикасност и ефективност значат успех за компаниите. Помеѓу овие два поими постои синергиска поврзаност, па кога се зборува за ефикасност се мисли и на ефективност. Ефикасност и ефективност се взаемно поврзани. Не е доволно да сте ефикасен, а неефикасен или пак обратно, ефикасен, а неефикасен. Ефикасноста и ефективноста претставуваат елементи кои во голем дел можат да ја зголемат потенцијалната енергија на организацијата - компанијата. Ефикасноста и ефективноста треба да бидат основа како на личен план (на претприемачот), така и на бизнисот-компанијата, како целина (системска ефикасност и ефективност).

Логично се поставува прашањето: - Што претставува ефективност, а што ефикасност? Ова е главно прашање и доколку се направи јасна дистинкција лесно може бизнисот да се насочи кон зголемување на потенцијалната енергија и да донесе развој и просперитет на организацијата. Искористувањето на целиот потенцијал и т.н. потенцијална енергија на бизнисот по автоматизам ќе донесе максимизација на продуктивноста и профитабилноста. Ефективноста на наједноставен начин претставено, значи правење на вистинските работи на уникатен – посебен начин, односно ефективноста се однесува на изборот на активностите на бизнисот и активностите на претприемачот кои со минимум ангажман и енергија ќе донесат максимален резултат. Ефикасноста пак на наједноставен начин претставено значи правење на работите на вистински начин, впрочем ефикасноста се однесува на начинот на изведување на бизнис активностите, преку намалување односно минимизирање па и целосно отстранување на непотребните активности во рамки на оперативниот ангажман. Особен импакт врз ефикасноста и ефективноста во современите организации-компаниии во модерните услови на стопанисување има технолошкиот напредок и развојот на вештачката интелегенција. Имено со правилна примена на истата во голема мера може да се зголеми ефективноста и ефикасноста и да се поттикне економскиот развој. Во фокусот на анализите на ефикасноста и ефективноста без двоумење е човечкиот труд како основен сегмент кој треба да произведува ефикасност и ефективност и во исто време да поттикне ефикасност и ефективност. Имено во услови на динамично и конкурентно деловно окружување, организациите се соочуваат со потреба за оптимално искористување на човечкиот потенцијал. Клучот за успехот на секоја компанија е постигнување на ефикасност и ефективност на трудот, односно состојба кога вработените ги користат рационално ресурсите но истовремено и ги постигнуваат целите со висок квалитет. Поврзаноста на овие два поими и концепти е причинско последична од причина што ефикасноста без ефективност може да води до ниска вредност на резултатите, додека ефективноста без ефикасност создава прекумерни трошоци. За да се комбинираат овие два концепти потребен е систем кој ќе се базира на мерење на резултатите, индикатори за следење и вложувања во развојот на вработените.

## 2. ТЕОРЕТСКИ ОСНОВИ НА ЕФИКАСНОСТ И ЕФЕКТИВНОСТ

Постигнувањето на организациските цели зависи од тоа колку добро една организација ги користи своите ресурси и колку успешно ги исполнува своите задачи. Во таа насока, концептите на ефикасност и ефективност се основни критериуми за мерење на организациските перформанси (Drucker, 2018). Иако се меѓусебно поврзани, тие претставуваат различни димензии на управувањето. Всушност може да се каже дека се истовремено и цел и индикатор за оперативниот менаџмент. Зошто е тоа така? Од аспект на оперативниот менаџмент даваат информација како се користат ресурсите – односно се индикатор за изведба на секојдневните работни задачи, а од друга страна пак претставуваат и цел која треба да се достигне. Од аспект на финансискиот менаџмент, преку финансиска анализа на една компанија овозможуваат квантифицирана дијагностика која укажува за одредени состојби во една компанија. Се идентификуваат можностите и ограничувањата.

Ефикасноста претставува однос помеѓу влезовите (inputs) и излезите (outputs) во процесот на производство или работење. Таа означува колку економично се користат ресурсите при извршување на активности (Robbins & Coulter, 2022). Една организација се смета за ефикасна кога ги постигнува своите цели со минимални трошоци и загуби. Позитивно е што ова е лесно мерливо и може да се контролира и менаџира.

Иако поимите ефикасност и ефективност често се употребуваат како синоними, тие имаат различно значење. Заради разграничување на истите потребно е да се погледне како теоријата ги дефинира овие два поими и што тие од тероретска гледна точка значат. Имено, ефикасноста се однесува на степенот на искористување на ресурсите при извршување на активностите, односно колку „добро“ се извршува задачата со минимални трошоци и време (Drucker, 2018). Од друга страна, ефективноста го мери степенот до кој се постигнуваат поставените цели, без разлика на вложените ресурси (Armstrong & Taylor, 2020). Според авторите Oswald и Proto (2021), организацијата може да биде ефикасна во процесите, но не и ефективна во резултатите ако тие процеси не придонесуваат кон стратешките цели. Во контекст на човечкиот труд, ефективноста означува способност да се создаде квалитетна вредност преку професионални компетенции, додека ефикасноста се однесува на рационално користење на тие компетенции за оптимален резултат. Според Drucker (2018), „ефикасноста е да се прават работите на вистински начин“, односно да се минимизира потрошувачката на ресурси како време, капитал и труд. Овој концепт има корени во научниот менаџмент на Frederick Taylor, кој ја нагласува рационализацијата на процесите и стандардизацијата на работните задачи.

Ефективноста, од друга страна, се однесува на степенот на постигнување на целите. Таа не ја мери економичноста, туку успехот во реализирање на поставените резултати (Daft, 2020). Една организација може да биде ефективна дури и ако не е целосно ефикасна, доколку ги постигнува своите стратешки цели.

Теоријата нагласува дека ефективноста зависи од повеќе фактори – вклучувајќи организациска структура, мотивација, култура и надворешна средина. Затоа, таа често се оценува преку повеќе критериуми, како продуктивност, иновации и задоволство на клиентите.

Иако често се поврзани, тие не се секогаш идентични — организацијата може да биде ефикасна без да биде ефективна и обратно. Иако различни, овие два концепта се меѓусебно зависни. Една организација може да биде ефикасна без да биде ефективна (на пример, да штеди ресурси, но да не ги постигнува целите), или обратно. Идеалната состојба е кога организацијата е и ефикасна и ефективна — кога целите се постигнуваат со оптимално користење на ресурсите (Hill & Jones, 2020).

Оваа рамнотежа е од суштинско значење за долгорочен развој, особено во динамично деловно опкружување каде што организациите треба постојано да ги усогласуваат своите стратегии и процеси.

Современите автори ја истакнуваат важноста на балансираната карта на перформанси (Balanced Scorecard), која ја комбинира ефикасноста и ефективноста преку повеќе индикатори (Kaplan & Norton, 1996). Во ерата на дигитализација, организациите користат аналитички алатки и KPI индикатори за да ги мерат и оптимизираат двата аспекта.

Од аспект на човечки ресурси, ефикасноста се постигнува преку обука и рационално распределување, додека ефективноста бара визија, мотивација и усогласеност на индивидуалните цели со организациските (Armstrong & Taylor, 2020).

### **3. ПОИМ ЗА ЕФИКАСНОСТ И ЕФЕКТИВНОСТ НА ЧОВЕЧКИОТ ТРУД**

Човечкиот – стручен труд е труд што го извршуваат лица со одредена квалификација, знаења и искуство, и кој бара високо ниво на одговорност и самостојност (European Commission, 2019). Ефикасноста на човечкиот труд (вработените во една организациона единица) се мери преку индикатори како што се продуктивност, рационалност на методите и оптимизација на времето. Ефективноста, пак, се оценува преку постигнувањето на очекуваните резултати, квалитетот на услугата и задоволството на клиентите или корисниците. Според истражувањето на Khan et al. (2022), ефективниот стручњак не е секогаш најбрз или најекономичен, туку оној кој постигнува резултати што имаат трајна вредност за организацијата. Бројни студии заклучуваат дека во многу професии, особено во службениот и образовниот сектор, повисоката ефективност често бара дополнителни ресурси и време, што може да ја намали непосредната ефикасност, но ја зголемува долгорочната корист.

Во услови на динамично и конкурентно деловно опкружување, организациите се соочуваат со потреба за оптимално искористување на човечкиот потенцијал. Трудот, како суштинска компонента на производството, има значајно влијание врз постигнувањето на организациските цели (Armstrong & Taylor, 2020). За да се постигне максимална продуктивност, потребно е да се направи разлика меѓу ефикасност – како рационално користење на трудот, и ефективност – како степен на постигнување на резултати. Ефикасноста на човечкиот труд означува однос меѓу вложениот труд и постигнатиот резултат, односно колку успешно вработените ги

извршуваат своите задачи со минимална потрошувачка на време, напор и ресурси (Robbins & Coulter, 2018). Овој концепт се поврзува со рационализацијата на процесите и оптимизацијата на работните методи.

Согласно теоријата во рамките на научниот менаџмент, ефикасноста на трудот се постигнува преку стандардизација на работата, мерење на изведбата и стимулирање на работниците врз основа на резултати. Денес, овој пристап е надополнет со современи техники кои се базираат на обука, перформанси и анализа на компетенции. Ефикасниот труд подразбира постојано подобрување, обученост и мотивација на вработените за рационално користење на времето и енергијата.

Ефективноста на човечкиот труд се фокусира на постигнување на целите и резултатите што организацијата ги поставила. Таа не ја мери само продуктивноста, туку и квалитетот, иновативноста и способноста на вработените да создаваат вредност (Daft, 2020).

Еден вработен може да биде ефикасен (економичен), но не и ефективен ако резултатите не одговараат на очекуваните цели. На пример, вработен кој брзо ја завршува задачата, но со лош квалитет, е ефикасен, но не и ефективен (Drucker, 2018).

Ефективноста на трудот зависи од организациската култура, лидерството, мотивацијата и степенот на усогласеност меѓу личните и организациските цели. Поконкретно ефикасноста и ефективноста на човечкиот труд зависат од повеќе меѓусебно поврзани фактори (Armstrong & Taylor, 2020):

- Мотивација и наградување – системите за стимулирање играат клучна улога во подобрување на индивидуалната и колективната изведба
- Организациска култура и комуникација – културата што поттикнува тимска работа и иновации влијае позитивно на ефективноста
- Лидерство и менаџмент – стилот на управување го одредува степенот на посветеност и продуктивност на вработените
- Обука и развој – континуираната едукација овозможува подобрување на знаењата и вештините, што директно влијае врз ефикасноста на трудот.

Идеалната состојба во секоја организација е кога трудот е и ефикасен и ефективен – кога вработените не само што ги користат ресурсите рационално, туку и ги постигнуваат поставените цели со висок квалитет. Ефикасноста без ефективност може да води до ниска вредност на резултатите, додека ефективноста без ефикасност создава прекумерни трошоци. Комбинирањето на двете бара системски пристап – мерење на перформансите, развивање на индикатори и стратески развој на човечки ресурси.

#### 4. ФАКТОРИ КОИ ВЛИЈААТ НА ЕФИКАСНОСТА И ЕФЕКТИВНОСТА

Истражувањата покажуваат дека на ефикасноста и ефективноста на човечкиот труд влијаат повеќе групи фактори:

- Индивидуални фактори – компетенции, мотивација, професионален развој и лична одговорност (Wang et al., 2020). Квалитетот на човечкиот капитал е клучен фактор за успех. Едуцирани, мотивирани и компетентни вработени се директен извор на ефективност и иновативност (Armstrong & Taylor, 2020). Програмите за обука, развој и наградување придонесуваат кон задржување на таленти и подобрување на вкупните организациски перформанси.
- Организациски фактори – систем на управување, структура, култура, комуникација и распределба на задачи (Armstrong & Taylor, 2020). Организациската структура има значајна улога во определувањето на ефикасноста и ефективноста. Јасната распределба на задачи, одговорности и комуникациски канали овозможува побрз проток на информации и подобра координација (Daft, 2021). Централизираните структури овозможуваат контрола и стабилност, додека децентрализираните структури поттикнуваат флексибилност и брзо донесување одлуки.
- Технолошки фактори – автоматизација, дигитални алатки и вештачка интелигенција кои овозможуваат поголема продуктивност (Li & Zhang, 2021). Современата технологија, особено вештачката интелигенција, автоматизацијата и анализа на податоци, имаат значително влијание врз подобрување на организациските процеси (Brynjolfsson & McAfee, 2017). Примената на дигитални решенија овозможува намалување на трошоците, елиминирање на човечки грешки и оптимизација на времето. Технологијата не само што ја зголемува ефикасноста, туку и ја подобрува ефективноста преку подобри одлуки засновани на податоци (Davenport & Ronanki, 2018).
- Социјални и институционални фактори – работно законодавство, регулативи, услови за работа и колективна поддршка (European Commission, 2019). Ефикасноста и ефективноста не зависат само од внатрешните, туку и од надворешните фактори како што се економската стабилност, технолошките трендови, пазарната конкуренција и законските регулативи (Hill et al., 2020). Организациите кои

успешно се адаптираат на промените во надворешната средина имаат поголеми шанси за долгорочна ефективност.

Заклучокот од бројните студии на оваа тема е дека ефикасноста и ефективноста не се основна цел тие се пошироката слика, а прва примарна цел е интеграција на соодветни системи на управување, кои ќе доведат до зголемување на ефикасноста и ефективноста на човечкиот труд. Како што наведуваат Popescu и Brătianu (2021), организациите кои ги интегрираат факторите од кои зависи ефикасноста и ефективноста на човечкиот труд преку системи за управување со перформанси, постигнуваат значително подобрување и на ефикасноста и на ефективноста на стручниот кадар.

## 5. СОВРЕМЕНИ ПРИСТАПИ И ИСТРАЖУВАЊА

Современите пристапи во мерењето и подобрувањето на човечкиот труд се засноваат на комбинација на квантитативни и квалитативни индикатори. Во последната деценија, бројни автори укажуваат дека дигиталната трансформација значително влијае на продуктивноста и ефективноста на вработените (Khan et al., 2022; Li & Zhang, 2021). На пример, студијата на Innovation in Company Labor Productivity Management (2021) покажува дека примената на аналитика, бази на податоци и технологии доведува до зголемување на организациската ефикасност за над 20%. Од друга страна, Oswald и Proto (2021) нагласуваат дека психолошката благосостојба и мотивацијата на вработените директно ја подобруваат ефективноста на трудот. Во образовниот и јавниот сектор, ефективноста најчесто се оценува преку квалитет на услугата, задоволство на корисниците и влијание врз општеството (European Commission, 2019). Во индустриски контексти, пак, ефикасноста е приоритет, бидејќи секое подобрување на процесите директно влијае на трошоците и конкурентноста.

Со оглед на тоа дека моментално е најактуелно инкорпорирањето на вештачката интелигенција во секојдневието на луѓето и во бизнисот, се поставува прашањето: - Како истата има влијание врз ефикасноста и ефективноста? Имено, вештачката интелигенција претставува еден од најзначајните двигатели на современата организациска трансформација. Таа овозможува зголемена ефикасност преку автоматизација на административни и оперативни процеси, што доведува до намалување на времето и ресурсите потребни за извршување на задачите (Brynjolfsson & McAfee, 2017). Примената на вештачката интелигенција во различни сектори – како производство, финансии, маркетинг и здравство – овозможува континуирано следење, анализа и оптимизација на работните процеси (Davenport & Ronanki, 2018). Од друга страна, вештачката интелигенција значително ја зголемува и ефективноста на организациите преку поддршка во донесувањето одлуки, подобра анализа на податоци и предвидување на резултати (Haenlein & Kaplan, 2019). Ова придонесува менаџерите и тимовите да ги насочат своите напори кон стратешки и креативни активности наместо кон рутински задачи. Сепак, за целосно искористување на потенцијалот на вештачката интелигенција, потребно е соодветно управување со податоците, етичка примена и континуирана едукација на вработените. Така, организациите можат да постигнат рамнотежа меѓу технолошка ефикасност и човечка креативност.

## 6. ЗАКЛУЧОК

Ефикасноста и ефективноста се меѓусебно поврзани, но не и идентични категории. Ефикасноста претставува рационално користење на ресурсите, додека ефективноста ја мери успешноста во остварувањето на целите. Човечкиот труд, како носител на специјализирани знаења и компетенции, претставува клучен елемент во обезбедување на организациска конкурентност. За да се постигне оптимален баланс меѓу ефикасност и ефективност, организациите треба да ги интегрираат технолошките решенија со стратегии за човечки ресурси, континуирана обука и мотивирање на стручниот кадар. Истражувањата потврдуваат дека најуспешните системи се оние кои го третираат човечкиот труд не само како ресурс, туку како стратешка инвестиција во долгорочен развој.

Во современи услови на стопанисување како неопходност во насока на постигнување на поголема профитабилност се наметнува потребата од паралелно подобрување на ефикасноста и ефективноста. Дигиталната трансформација дава позитивни ефекти во насока на максимизација на продуктивноста и ангажираноста на ресурсите, особено на човечкиот труд како ресурс. Имено со користење на вештачката интелигенција значително се влијае на ефикасноста на искористување на човечкиот труд како и на продуктивноста. Може да се заклучи дека ефикасноста и ефективноста се пропорционални со продуктивноста и профитабилноста на компаниите, а најзначаен двигател на современата организациска трансформација е вештачката интелигенција. Вештачката интелигенција овозможува зголемена ефикасност преку автоматизација на административни и оперативни процеси, што доведува до намалување на времето и ресурсите потребни за извршување на задачите.

Модерната економска теорија користи современи пристапи за мерење и подобрување на човечкиот труд кои се засноваат на комбинација на квантитативни и квалитативни индикатори. Примарна цел на една организација – компанија треба да е интеграција на соодветни системи на управување, кои ќе доведат до зголемување на ефикасноста и ефективноста на човечкиот труд, кои пак ќе доведат до зголемена ефикасност и ефективност на сите ресурси. За да се постигне максимална продуктивност, потребно е да се направи разлика меѓу ефикасност – како рационално користење на трудот, и ефективност – како степен на постигнување на резултати. Согласно теоријата во рамките на научниот менаџмент, ефикасноста на трудот се постигнува преку стандардизација на работата, мерење на изведбата и стимулирање на работниците врз основа на резултати. Денес, овој пристап е надополнет со современи техники кои се базираат на обука, перформанси и анализа на компетенции. Ефикасниот труд подразбира постојано подобрување, обученост и мотивација на вработените за рационално користење на времето и енергијата.

Согласно теоријата во рамките на научниот менаџмент, ефикасноста на трудот се постигнува преку стандардизација на работата, мерење на изведбата и стимулирање на работниците врз основа на резултати. Денес, овој пристап е надополнет со современи техники кои се базираат на обука, перформанси и анализа на компетенции. Ефикасниот труд подразбира постојано подобрување, обученост и мотивација на вработените за рационално користење на времето и енергијата.

### БИБЛИОГРАФИЈА

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2017). The business of artificial intelligence. *Harvard Business Review*, 7, 3–11.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2019). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Daft, R. L. (2020). *Organization theory and design* (13th ed.). Cengage Learning.
- Daft, R. L. (2021). *Organization theory and design* (13th ed.). Cengage Learning.
- Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review*, 96(1), 108–116.
- Drucker, P. F. (2018). *The effective executive: The definitive guide to getting the right things done*. Harper Business.
- European Commission. (2019). *Employment and social developments in Europe 2019*. Publications Office of the European Union.
- Hill, C. W. L., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2020). *Strategic management: Theory: An integrated approach* (13th ed.). Cengage Learning.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage Publications.
- Khan, M., Ahmed, S., & Zafar, R. (2022). Digital transformation and employee performance: A review of efficiency and effectiveness in professional work. *Journal of Organizational Behavior Studies*, 14(2), 55–68.
- Li, Y., & Zhang, H. (2021). Technology-driven efficiency: The role of AI in professional work optimization. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 70(7), 1883–1899.
- Oswald, A., & Proto, E. (2021). The relationship between happiness and work effectiveness. *Labour Economics*, 73, 102024.
- Popescu, A., & Brătianu, C. (2021). Knowledge management strategies for improving labor effectiveness. *Management & Marketing Journal*, 19(1), 73–86.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior* (19th ed.). Pearson.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Management* (14th ed.). Pearson Education.
- Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Wiley.
- Wang, X., Zhao, L., & Chen, J. (2020). Competence-based approaches to enhancing professional work efficiency. *European Journal of Training and Development*, 44(8/9), 765–781.
- Trpeski, P., Korunovska, V., Stojmenovic, G., & Smelcerovic, M. (2021). Financial management – purposes and functions. *Knowledge - International Journal*, 48(1), 131–136 <https://ojs.ikm.mk/index.php/kij/article/view/5394>
- Trpeski, P., & Korunovska, V. (2021). Financial management – goals and functions. *Knowledge - International Journal*, 46(5), 805–809. <https://ojs.ikm.mk/index.php/kij/article/view/5417>
- Trpeski, P., Korunovska, V., & Smelcerovic, M. (2021). Balance of payments and its impact on the monetary policy. *Knowledge - International Journal*, 47(1), 101–105. <https://doi.org/10.35120/kij4701101t>