М Е Ѓ У Н А Р О Д Е Н С Л А В Ј А Н С К И У Н И В Е Р З И Т Е Т

Факултет за економија и организација на претприемништвото

Менаџмент на човечки ресурси во мали и средни претпријатија

Саим Азизоски

Магистерски труд

ЕТИКА И МЕНАЏЕРИ - УСЛОВИ ЗА ОДРЖЛИВ РАЗВОЈ НА ОРГАНИЗАЦИЈАТА

Ментор:
Проф. д-р Шекеринка Ивановска

Б И Т О Л А, 2 0 2 0

КОМИСИЈА ЗА ОДБРАНА НА МАГИСТЕРСКИ ТРУД:

Ментор: Проф. д-р

_____

Редовен проофесор на

МСУ „Гаврило Романович Державин”

Членови на Комисијата

Проф.д-р

_____

Редовен професор на

МСУ „Гаврило Романович Державин”

Проф. д-р

_____

Редовен професор на

МСУ „Гаврило Романович Державин”

Дата на одбрана:

_____

Благодарност

Сакам да изразам голема и искрена благодарност до сите оние кои несебично ми помогнаа при реализирањето на овој магистерски труд, како би ја добил потребната форма и содржина во која ќе биде презентиран.

Искрена благодарност за моралната и стручната поддршка, стручните совети, консултации, сугестии и насока за изработката на овој магистерски труд, ја упатувам до мојот ментор проф. д-р Шекеринка Ивановска.

АПСТРАКТ

Етичките дилеми и недоумици со кои се сретнуваат менаџерите во своите кариери ја прават сржта на менаџерската работа. Отстапувањата од етичките норми се се поизразени, а моралните дилеми се се почести. Карактеристични подрачја во кои доаѓа до отстапување од етичките норми се корупцијата, индустриска кражба и шпиунажа, конфликт на интереси, вработување и злоупотреба на малолетни лица, рамнодушност кон уништувањето на природата (еколошки катастрофи), злоупотреба на медиуми, тајни договори, измами, дискриминација, непочитување на културни разлики и сл.

Познато е дека големи светски компании и брендови трпеле милионски штети поради неетично работење. Штетите најчесто биле предизвикувани од бојкот и отпор на потрошувачите кон нивните производи, а не ретко и преку санкции од страна на државните органи, во зависност од ситуацијата и околностите.

Клучни зборови: Етика, менаџери, развој, организација, човечки ресурси

ABSTRACT

The ethical dilemmas and doubts that managers face in their careers make the core of managerial work. Deviations from ethical norms are becoming more pronounced, and moral dilemmas are becoming more common. Characteristic areas in which deviations from ethical norms occur are corruption, industrial theft and espionage, conflict of interest, employment and abuse of minors, indifference to the destruction of nature (environmental disasters), abuse of media, secret agreements, agreements, secret agreements disrespect for cultural differences, etc.

It is known that big world companies and brands have suffered millions in damages due to unethical operations. The damages were most often caused by the boycott and resistance of consumers to their products, and not infrequently through sanctions by state authorities, depending on the situation and circumstances.

Keywords: Ethics, managers, development, organization, human resources

РЕЗЮМЕ

Этические дилеммы и сомнения, с которыми менеджеры сталкиваются в своей карьере, составляют основу управленческой работы. Отклонения от этических норм становятся все более выраженными, а моральные дилеммы становятся все более распространенными. Характерными областями, в которых происходят отклонения от этических норм, являются коррупция, промышленные кражи и шпионаж, конфликт интересов, трудоустройство и жестокое обращение с несовершеннолетними, безразличие к разрушению природы (экологические катастрофы), злоупотребление средствами массовой информации, секретные соглашения, соглашения, секретные соглашения. неуважение к культурным различиям и т. д.

Известно, что крупные мировые компании и бренды понесли миллионы убытков из-за неэтичных операций. Ущерб чаще всего был вызван бойкотом и сопротивлением потребителей их продукции, а нередко - санкциями со стороны государственных органов в зависимости от ситуации и обстоятельств.

Ключевые слова: этика, менеджеры, развитие, организация, человеческие ресурсы.

Содржина

Вовед 9

I ТЕОРЕТСКИ ДЕЛ 13

1. МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ 13

1.1. Поим за човечки ресурси 13

1.2. Поим и планирање на човечките ресурси 19

2. ЕТИКАТА И ОПШТЕСТВЕНО ЕКОНОМСКИТЕ ТЕКОВИ 26

2.1. Основни елементи на етиката 28

2.2. Етиката и законитоста 31

2.3. Деловен морал 34

2.4. Деловна етика 35

2.5. Менаџери и нивната улога 37

2.5.1. Техники на менаџирање 38

2.5.2. Тактики на менаџирање 38

2.5.3. Вештини на менаџерите 40

2.6. Менаџерска етика 44

2.6.1. Видови менаџерска етика, етички проблеми и дилеми 47

2.7. Етички менаџмент програми - бенефиции и карактеристики 51

2.8. Градење на ефективен етички програм 52

3. РАЗВОЈ НА ОРГАНИЗАЦИЈА 56

3.1. Потреба која го налага составот 56

3.2. Вид на структурна поставеност 57

3.2.1. Хоризонтална организациона поставеност 57

3.2.2. Вертикално поставена организација 58

3.3. Мотивација во организацијата 59
3.4. Очекувања 60
3.5. Раст и исполнување 61
3.6. Очекувани и неочекувани промени 61
II ИСТРАЖУВАЧКИ ДЕЛ 63
1. Проблем на истражувањето 63
2.Предмет и цели на истражувањето 64
3. Истражувачки хипотези 65
3. Методолошка рамка на истражувањето 66
4. Испитаници во истражувањето 67
III. РЕЗУЛТАТИ 73
КВАНТИТАТИВНА АНАЛИЗА НА РЕЗУЛТАТИТЕ 73
IV. ДИСКУСИЈА 88
V. ЗАКЛУЧОК 94
VI. ЛИТЕРАТУРА 96
Прилози 100

Вовед

Менаџмент со човечки ресурси и развој на човечките ресурси се различни, но поврзани концепти. Кога говориме за менаџмент со човечки ресурси, говориме за широката палета на менаџерски стратегии за градење и одржување на организациската работна сила од самото нејзино регрутирање, до пензионирање. А кога говориме за развој на човечки ресурси, всушност говориме за оние специфични стратегии на менаџмент со човечки ресурси кои целат кон обука, обучување, подучување и други иницијативи за градење вештини, дизајнирани да се надминат недостатоците, а наедно и да се зграпчат предностите на новите можности кои се јавуваат. Развојот на човечки ресурси е есенцијална компонента на менаџментот со човечки ресурси која се грижи за постојаниот развој на работната сила. Учењето е континуиран процес кој не само што ги зголемува постоечките способности, туку исто така води кон развој на вештини, знаења и ставови кои ги подготвуваат луѓето за зголемени одговорности или одговорности на повисоко ниво кои би им следувале во иднина. Развојот на персоналот е дефиниран како кое било искуство на учење каде поедниците и групите бараат зголемување на знаењето, вештините , вредностите или однесувањето. Во развојните програми постои нагласување на планирањето на развојот на кадарот и планираното учење од искуство. Планот за развој на персоналот ги одсликува активностите кои луѓето ги предложуваат за да учат континуирано и се развиваат себеси. Сето ова се спојува во концептот на развој на човечките ресурси кои ги опфајќа сите оние иницијативи кои се превземаат во огранизацијата намерно или случајно, кои ги зголемуваат знаењето и вештините на работната сила и го менуваат нивното однесување, за да го подобрат индивидуалниот и огранизацискиот учинок.

Менаџментот со човечки ресурси при конкретна организациска поставеност најчесто се води од постоечките норми и правила како во државата така и во претпријатието. Нормите најчесто можат да бидат пишани но исто така доста големо влијание во целокупниот однос и процес имаат етиката и етичкиот кодекс во

организацијата. Секој менаџмент мора да ги почитува правата и правилата кои произлегуваат од етичкиот гледен аспект како би се почитувале и ценеле вредностите кои произлегуваат од самиот кодекс.

Етиката се дефинира како дисциплина која се занимава со доброто и лошото како и со моралните должности и обврски односно, ги проучува и преоценува моралните вредности.

Личната етика претставува начин на однесување и правила кон кои се придржува човекот во текот на животот.

Деловната етика пак, се однесува на вистинитоста и праведноста во работата на фирмата или деловниот субјект, односно очекувања на општеството, фер конкуренција, односи со јавност, лојалност, социјална одговорност итн. Доколку деловниот субјект работи законски и етички, тогаш ги исполнил очекувањата на општествената заедница.

Дебатите околу етиката во бизнисот се стари колку и бизнисот. Секој менаџер, секој претприемач, секој одбор на директори без разлика каде се наоѓа, каде седи, во даден момент се соочува со донесување на одлука која го става на тест неговиот етички стандард. Често, донесените одлуки се косат со основните етички стандарди.

Впрочем, уште од зората на историските записи со сигурност се знае дека трговците, бизнисмените, продавачите, биле милје на најниското скалило на етичкиот кодекс. Бизнисот и добрината се сметало дека не одат заедно, дека взаемно се исклучуваат.

Карл Маркс напишал дека алчноста е фиксна особина на човештвото. Очигледно дека е така. Ако во историскиот развој на човештвото има една константа, тогаш секако тоа е борбата за искористување и грабеж врз другите луѓе.

Почнувајќи со Кодот на Хамураби уште во 18 век пред новата ера, општеството се обидува да одигра значајна улога во воспоставувањето на основни стандарди на етичко однесување и одговорност во бизнисот. Хамураби бил Крал на

Вавилон кој се смета за првата светска метропола. Кодот на Хамураби ги регулира со исклучително чисти термини правилата (законите) во општеството и бизнисот. Нема воопшто да биде грешка ако го земеме за прв корпоративен етички код. Со кодот, трговците и продавачите биле принудени да ги почитуваат правилата или следувале тешки санкции. Лошите бизнис практики биле строго казнувани по старото - око за око. На пример, ако некој мајстор изградел куќа лошо и таа се срушела фатално повредувајќи го животот го сопственикот, тогаш мајсторот се казнувал соодветно – со смрт. Ако загинел и синот на сопственикот – тогаш бил погубуван и синот на мајсторот. Но, тука се појавиле и првите проблеми во одбрана на етичкото однесување.

Во Антички Рим и Грција до XIX век се сметало етичко и било легално да се стекнуваат и поседуваат робовите. Меѓутоа, етичките гледишта се однесуваат на тоа дали ропството било морално исправно или адекватно применето.

Во САД, ропството станало незаконско, кога луѓето од власта одлучиле дека ропството го деградирало значењето да се биде човек. Ропството е исказ за вредноста, односно вредностите на човечките суштества и нивното право на живот, слобода и потрага по среќа. Доколку се оспорат овие права на другите луѓе, тогаш како може за себе да се бараат „природни“ или „од господ дадени“ такви права !?

Етичките дилеми и недоумици со кои се сретнуваат менаџерите во своите кариери ја прават сржта на менаџерската работа. Отстапувањата од етичките норми се се поизразени, а моралните дилеми се се почести. Според сите согледувања најзабележително кршење на етичките норми се сретнува во западниот свет каде „неговата светост – профитот“ има поголема тежина од етичките начела. Слично е и со земјите во транзиција каде се појавува криза на моралот и моралните вредности.

Карактеристични подрачја во кои доаѓа до отстапување од етичките норми се корупцијата, индустриска кражба и шпиунажа, конфликт на интереси, вработување и злоупотреба на малолетни лица, рамнодушност кон уништувањето на природата (еколошки катастрофи), злоупотреба на медиуми, тајни договори, измами, дискриминација, непочитување на културни разлики и сл. Познато е дека големи

светски компании и брендови трпеле милионски штети поради неетично работење. Штетите најчесто биле предизвикувани од бојкот и отпор на потрошувачите кон нивните производи, а не ретко и преку санкции од страна на државните органи, во зависност од ситуацијата и околностите.

Примерите за неетично однесување во деловниот свет се многубројни, а тоа е одраз на моралните вредности на поединците и целите кон кои се стремат. „Способните“ менаџери и раководители, наместо својата енергија да ја трошат за општо добро на човештвото, тие се заглавени во потрагата по пропусти и недореченост во законската регулатива негувајќи го ставот дека се што е законски – тоа е и етично и обратно. Но дали е така !?

Во проучувањето на односите меѓу етиката и законот, важно е да се разбере дека ниту законите, ниту етика се фиксни принципи излиени во камен кои со текот на времето не се менуваат. Како што минува времето, етичките убедувања се прекројуваат и менуваат, а со тоа се менуваат и законите за да ги одразат променливите етички убедувања на општеството.

Поединецот кој не поседува елементарни принципи во личната деловна етика и има недостиг од вкупни морални стандарди, секогаш е подготвен да изврши измама, да ги стави своите лични интереси над колективните, законските, над нормите на обичаен деловен морал и човечки односи, да ја наруши деловната клима, деловната атмосфера и да ги поколеба другите. Етиката на поединецот е главен елемент на колективната односно корпорациската етика. Човек без лична деловна етика претставува малигна точка во работењето на секоја компанија, точка која секогаш демне да се прошири и зафати цел систем на компанијата. Недостигот на деловна етика доведува до нарушување на вообичаените текови на работењето, како во средината каде што се наоѓа компанијата, така и во поширокото опкружување, во светските економски и деловни текови, губење на довербата во работењето, во претпријатието, во раководството и сл. Треба да се нагласи дека довербата денес е еден од клучните услови за успешно работење и развој на претприемничката и деловна клима на сите нивоа и во сите средини.

I ТЕОРЕТСКИ ДЕЛ

1. МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

1.1. Поим за човечки ресурси

Без ефикасни луѓе, ниедна фирма реално никогаш не би имала можност да ги оствари своите цели. Човековите ресурси и тоа како представуваат значителен издаток односно трошок во работењето. Во поголемиот број западни земји, особено во поголемите фирми, трошоците за работната сила се 20-30 % од вкупните трошоци, а некаде дури и до 50 %. Додека во економиите на транзиција, поради цена на работната сила, овај процент е нешто понизок, но не е и воопшто занемарлив. Под човечки ресурси се подразбираат вкупните духовни и физички потенцијали на вработените, како скриените, така и корисните. Третирањето на луѓето како ресурси е тежнеење тие да се изедначат во третманот со останатите ресурси на фирмата, како и во поглед на трошоците, така и во поглед на нивните функционални врски во деловниот процес.

Човечките ресурси располагаат со знаење, кое е неопходно за извршување на работните активности и развој на фирмата. Тие поседуваат иновациски квалитети, интелектуални, биолошки и физиолошки потенцијали, без кои не може да се одвива деловниот процес. Прибавувањето на овај ресурс и неговото ангажирање е клучна задача на менаџментот на фирмата.[1] Поради тоа целиот концепт на третирање на вработените во фирмата како човечки ресурс се разви во рамките на менаџментот и тоа во фазата на неговиот развој, кога надлежноста за извршување на значаен дел од активностите поврзани со вработените е пренесен од кадровскиот менаџмент на останатите менаџери во фирмите.

[1] www.wiseggeek.com/ what-is—**human-resources-planning**.htm ,_ *превземено на ден 21.10.2018.*

Третирањето на луѓето во деловниот процес како ресурси, односно како одредени работни потенцијали, го усложува процесот на управување со негово користење и развој. Од тие причини, за ефикасно управување со овие ресурси неопходни се теоретски познавања, како и специфични методи, прицеси и постапки за да се искористи тој потенцијал, односно да се насочи неговиот развој. Употребата и развојот на човековите ресурси треба да биде насочен кон реализација на крајните цели на фирмата, односно нејзините развојни и деловни политики.

Менаџментот со човечки ресурси представува една од функциите на организацијата преку која се остваруаат работите сврзани со луѓето. Менаџментот со човечките ресурси опфаќа остварување активности со кои се обезбедува привлекување, развој и задржување на талентираните, вредни и работливи работници кои го подржуваат остварувањето на целите, задачите и стратегиите на огранизацијата. Исто така, менаџментот на човековите ресурси во огранизацијата обезбедува соодветен број вработени со вистински квалификации и на вистинска воздраст.[2]

Со менаџментот на човечките ресурси се остваруваат следниве функции:

- Вработување
- Развој на човечките ресурси
- Наградување
- Обезбедување на сигурност и заштита
- Развивање на односите

Активностите на кои се однесуваат на вработувањето опфаќаат анализа на работата, планирање на човечките ресурси, привлекување и избор на најдобрите кандидати .Вработувањето на човечките ресурси во една огранизација е процес преку кој организацијата обезбедува секогаш да има соодветен број вработени со соодветно

[2] http:/www.buzzle.com/articles/functions-of-human-resource-management.html превземено на ден 23,10,2018.

образование и подготвеност за најдобро извршување на задачите на кои се ангажираат и кои придонесуваат да се остварат целите на огранизацијата. Со анализата на работењето се определуваат способностите, обрските и знаењата кои треба да ги имаат вработените кои ќе работата на определени работни места. Привлекувањето, или како што уште се нарекува, со воjнички израз кажано, регрутурањето, представува процес на обезбедување значаен број кандидати за вработување во организацијата кои бараат работа и имаат соодветни квалификации. Изборот представува процес со кој од пријавените кандидати за вработување се избираат најдобрите за определените работни места.

Развојот на човечките ресурси опфаќа активности со кој вработените се обучуваат, се планира нивната кариера, се развиваат во кариерата. Обучувањето опфаќа учење и стекнување нови сознанија за извршување на работите на кои се ангажирани вработените, на кус и на подолг рок, а планирањето на кариерата значи и идентификување на идни работни места на кои се ангажираат вработените додека развојот во кариерата преставува поместување на вработените на други работни места за кои имаат соодветни квалификации и искуство. Наградувањето опфаќа сите примања што ги остваруаат вработените од нивното работење во организацијата. Тука спаѓаат директните парични примања во форма на плати или заработувачка, награди и одмори, платеното здравствено осигурување, платеното боледување и слично. Како награди се сметаат и нефинансиските стимулации односно давањето пофалници или други нефинансиски стимулации. Сигурноста и заштитата подразбира создавање услови за работа во безбедна околина со цел да се оствари што е можно по продуктивно работење. Ова значи, на работниците да им се обезбеди заштита од повреди кои можат да настанат како резултат на несреќи при работењето. Развивањето односи значи да се градат добри меѓучовечки односи меѓу вработените и нивно меѓусебно почитување и уважување во работната организација. Градењето добри односи во организацијата значи развивање организациона култура, градење на вредности и доверба меѓу работниците, мерење на квалитетот и квантитето на работата, и даденият придонес во вкупниот развој на организацијата.

Менаџментот се состои од планирање, организација, водење и вреднување. Планирањето е појдовна функција на раководењето манифестирано во процесот на дефинирање на целите што треба да се остваруваат, утврдување на предусловите во кои тие цели ќе бидат реализирани, изворот на правците на дејствување, средствата, методите и техниките за нивно постигнување. Планирањето често се дефинира како рационална визија на иднината. Тоа е најважната функција на раководењето. Го вклучува изборот на целите и активностите за нивно остварување ; неводи на одредено место во иднината на кое сакаме да стасаме и безусловно го подразбира иновативниот дух на менаџментот. Целите се крајните точки кон кои се насочени активностите и тие ги изразуваат резултатите што треба да се остварат. За нивното остварување, пак, е потребно да се усогласат човечките и материјалните ресурси, да се поделат работните улоги и да се координираат поединечните и групните напори низ процесот на организација на работата.

Управувањето со човечки ресурси во организациската теорија и пракса се јавува од почетокот на 90тите години, кога човечкиот фактор почнува да се набљудува како предмет на управување. Управувањето со човечки ресурси се позиционира во сферата на водењето, односно усмерување на луѓето во фирмата а се заснова на клучните категории на организациско однесување како што се : мотивирање, односите меѓу поединци и групи, организациската социјализација, огранизациска култура итн.

Третирањето на луѓето во деловниот процес како ресурси, односно како одредени работни потенцијали, го усложнува процесот на управување со негово користење и развој. Од тие причини, за ефикасни управување со овие ресурси неопходни се теоретски познавања, како и специфични методи, процеси и постапки за да се искористи тој потенцијал, односно да се насочи неговиот развој. Употребата и развојот на човечките ресурси треба да биде насочен кон реализација на крајните цели на фирмата, односно нејзините развојни и деловни политики.

Меѓутоа, при ефикасното и ефективно управување со човечките ресурси мора да се земат во предвид и интересите на луѓето, и не само целите на фирмата, вистина е дека фирмата го користи човечкиот потенцијал како средство за

остварување на поставените цели, но и луѓето, исто така, ја користат фирмата за да ги остварат своите лични интереси (заработувачка, искуство афирмација итн.). За нивната работа да биде ефикасна и да ги даде саканите резултати, луѓето мора да бидат задоволни. Ова посебно ги истакнале Абрахам Маслов и Даглас Мекгрегор (чии допринес во разбирањето на човечките потреби бил од особено значење на менаџмент теорија и пракса), кои тврделе дека само задоволните работници се продуктивни работници. Имајќи го во предвид сето горе наведено, логично произлегува дека управувањето со работата и развојот на човечките ресурси е тесно поврзано со управувањето и развојот на самата фирма.

Со самото тоа во новиот концепт на менаџментот, покрај технолошките, организациските и економските компоненти, мора во особено голема мерка да бидат застапени и социјалната и психолошката компонента.

Едноставно на тој начин може да се обезбеди соодветен однос меѓу деловните ресурси на фирмата, што е предпоставка за негово успешно работење и соодветен развој. Една од битните карактеристики на концептот на управување со човечките ресурси е тоа што односите во фирмата не се набљудуваат како однос меѓу работодавецот и извршителот на функцијата, туку се стават во контекст на креативни односи. Постои една општа согласност дека овој концепт на менаџмент се занимава со луѓето, со акцентот на развојна политика, како и на постапката и процесот на управување. Управувањето со човечките ресурси како современ менаџмент концепт, истовремено се занимава како со холистички и стратегиски како и со индивидуални и социјални аспекти на луѓето во фирмата.

Освен тоа, и овај аспект на управување води сметка конкурентноста- ги опфајќа сите одлуки и акции во водењето на луѓето кои креираат или ја подржуваат конкурентската предност. Според тоа, произлегува дека концептот на управување со човечките ресурси е и стратешки, практичен, но истовремено и процесен и функционален дел. Неговата врска со вработените може да се набљудува како функционална интеграција со улогата и делувањето на линиските менаџери во фирмата кои се во поголема мера, децентрализирани и независни.

Во таа смисла, управувањето со човечките ресурси опфаќа поголем број на елементи како што се :[3]

- Визија,
- Стратегија,
- Флексибилност
- Ставови
- Вредности и
- Верувања.

На крај, може да се заклучи дека, со оглед на големото значење на човечките ресурси за функционирање и развој на фирмата, постои вистинска потреба да се воспостави концептуална и теоретска рамка, која ќе ја одреди положбата на управување со човечките ресурси во однос на целокуопниот процес на управување со деловните организации.

Со подготовката на соодветните методи на деловната интелегенција, пред се ископување на податоци, може да се дојде до сознание која комбинација на трошоци, време и методи одбрана во конкретнот случај ветува најповолни резултати.[4]

Денес управувањето со човечките ресурси е изложено на бројни предизвици и е подложно на влијание на многу фактори. Овде се вбројуваат глобализациските трендови, промените во светското стопанство, динамичниот технолошки напредок растечката комптетивност на работата на пазарот, зголемената мобилност на стручњаците, можноста за работа на големи далечини по пат на комјутерски и комуникациски мрежи (пред се интернет),

[3] http://www.shrm.org/hrmagazine/articles/0306/0306cover.asp превземено на ден 20,10,2018.

[4] www.sasknetwork.ca/html/Employers/hr/Module1-HR.pdf превземено на ден 20,10.2018.

тектонските промени во старосната и образовната структура кај населението итн.

Управувањето на човечките ресурси е под постојан притисок на општото јакнење на конкуренцијата на светските, регионалните и локалните пазари, се почестите спојувања и аквизиции на фирми и продажба на нови работни модели и пазарни канали.

Сето тоа ја наметнува потребата за примена на софистицирани знаења и методи во управувањето со човечките ресурси. Има најмалку 5 подраја на активности на управување на човечките ресурси во кои од деловната интелегенција може да се очекува значајна корист.

1.2. Планирање на човечките ресурси

Планирањето е составен дел од секојдневниот живот на човекот, односно од секоја негова активност. Тој секогаш пред да започне било каква активност си поставува одредена цел кон која се стреми да ја реализира во поблиска или подалечна иднина. Откако ќе ја дефинира целта, понатаму размислува на кој начин би можел да ја реализира таа цел, со какви средства, во кое време и сл. Таквото човечко размислување представува планирање. Како што секој човек планира, исто така и секое предпријатие мора да планира. Планирањето е основна менаџмент функција без која ниту едно предпријатие кое составен дел од современото општество не би можело да опстане. Етимолошки поимот планирање потекнува од латинскиот збор “планум” кои на почетокот значел рамна површина, стан, но подоцна значењето се проширува на правење скица, карта, план. Денес за планирањето постојат голем број дефиниции од различни автори кои го објаснуваат од аспект на одлучувањето, како процес, содржина, како умствена

активност, во зависност од функциите на менаџментот и сл. значи непостои една универзална дефиниција.

Во современото општество за постигнување на позитивните ефекти неопходна е претприемачка филозофија, стратегија и креативност на организацијата. Во таа насока од огромна важност се: културата на работа, климата на знаење и комуницирањето помеѓу субјектите.[5]

Планирањето претставува умствена активност на менаџментот на определување цели, политики и планови врз предходно предвидување на екстерното и интерното окружување на предпријатието.[6] Планирањето е фаза (подсистем, функција) од процесот на менаџмент во кој се донесуваат одлуки за целите, политиките, стратегиите програмите и плановите со кои се насочува активноста на предпријатието. Планирањето според Милисавлевиќ [7] понекогаш погрешно се сведува само на процес на изработка на планови. Плановите се само една од планските одлуки односно производ од процесот на планирање покрај целите, политиката, стратегијата и програмата. Сите овие плански одлуки се донесуваат врз основа на анализа на минатото, испитување на сегашноста и предвидување на идното дејство на факторите за стопанисување од кои зависи резултатот на работењето на предпријатието. Во планирањето начелно, секогаш се поаѓа од работата која треба да се оствари а не од расположливите фактори на производството во моментот на планските одлуки.

[5] Каравидиќ С., Чукановиќ М. (2016), Менаџмент, Белград, стр. 78.

[6] Шуклев Б., (2005) , Деловно планирање, трето издание, Скопје, 5 стр.

[7] Исто, 23 стр.

Планирањето може да биде дефинирано на два начини и тоа :[8]

- Формално и
- Неформално

Сите менаџери се занимаваат со планирање, но некои само со неформално. Кај неформалното планирање ништо не е напишано на хартија, а целите не се споделуваат со останатите во огранизацијата. Тоа е карактеристика за малите бизниси каде сопственикот –менаџер има визија каде сака да (оди) и како да (стигне) дотаму.

Планирањето представува подготовка на стратегискиот, оперативниот и акциониот план на човечките ресурси, техниките за предвидување на бројот и профилот на луѓето и план за континуитет. За да може да се реализира вака поставениот стратегиски план треба да се погледне какво влијание има тој на менаџментот на човечки ресурси. Врз основа на анализата на внатрешните капацитети : технолошки, човечки и финансиски и врз основа на диференцирана стратегија, треба да се дојде до позицијата со какви ресурси се располага за да се остварат стратегиските цели. Од аспект на човечките ресурси не интересира дали има доволно обучени и квалификувани вработени кои ќе одговорат на барањата.

Така што целта на секое планирање на човечките ресурси е :[9]

-намалување или

-зголемување на вработените.

Една се повеќе популарна опција за малите бизниси е да вршат ангажирање на надворешни соработници (outsourcing) на одговорностите за човекови ресурси PEO (Professional Employer Organization). Овие фирми се во суштина специјалисти за човечки ресурси што извршуваат различни подржувачки функции избегнувајќи поголеми трошоци. Тие типично нудат одреден број на услуги за кадри

[8] *Corostrandberg.com/wp-content/.../CSR_and_**HR_Managment**1.pdf превземено на ден 10,10,2018.*

[9] Dezelin J., (1996), Upravjanje ljudskih potencijalima, Ogranizator, Zagreb, стр. 235.

вклучувајќи бенефиции, усогласување со владината регулатива, менаџмент на одговорност на работодавачот, администрација на плати и вработување, регрутирање, и обука и развој. Со цел да ги обезбеди овие услуги, РЕО мора да соработува со фирмата и вработените. Оваа соработка овозможува РЕО да превзема и дели многу одговорности и ризици. Притоа РЕО ја превзема администрацијата за вработување, оставајќи простор на сопственикот на бизнисот да се сконцентрира за подобрување на неговата дејност.[10]

Денес планирањето со човечките ресурси е изложено на бројни предизвици и е подложено на влијание на многу фактори. Овде се вбројуваат глобализациските трендови, промените во светското стопанство, и на динамичниот технолошки напред, растечката компетитивност на работата на пазарот, зголемената мобилност на стручњаците, можноста за работа на големи далечини по пат на комјутерски и комуникациски мрежи (пред се интернет), тектонските промени во старосната и образовната структура кај населението итн. Планирањето на човечките ресурси е под постојан притисок на општото јакнење на конкуренцијата на светските, регионалните и локалните пазари, се почестите спојувања и аквизиции на фирми и продажба на нови работни модели и пазарни канали. Сето тоа ја наметнува потребата за примена на софистицирани знаења и методи во планирањето со човечките ресурси. Има најмалку 5 подрачја на активности на планирање на човечките ресурси во кои од деловната интелегенција може да се очекува значајна корист. Модерните фирми кои тежнеат не само кон опстанок на пазарот, туку и за остварување на се подобри работни резултати, користат многу методи за привлекување на квалитетни работни сили и талентирани стручњаци. Тука се вбројуваат огласување во традиционални и електронски медиуми, ангажман на "хедхандтинг" агенција и публицирање и сведоштва на актуелни вработени.

Во развиени средини трошоците за водење на активна политика на вработување во функција на квалитетот на работењето достигнуваат

[10] Seebiz.net.mk/? ItemID…, превземено на ден 20.10.2018.

значајни односи. Не зачудува тоа што раководителите на службите за човечки ресурси сакаат да имаат увид каде се трошат сите тие пари и кои се вистинските резултати на таквите активности. Важно е и прашањето на времето кое е потребно за вработување на нов работник а и методите по кои се одбираат најкомпетентните кандидати од масата која се јавува на огласот.

Со примена на најадекватниот метод на деловна интелегенција пред се ископување на податоци, може да се дојде до сознанија за тоа која комбинација на трошоци,време и методи, одбрано во конкретниот случај, ветува најдобри резутати.

Зголемената стапка на флуктуација на вработените им задава силни главоболки на стручњаците од службите за човечки ресурси. Заминувањето на работник од некоја фирма неретко е проследено со трошоци, како што се одпремнина и вработување на нов работник. Стручњаците за човечки ресурси треба да можат поактивно да ги идентификуваат факторите што ги мотивираат вработените кои ги напуштаат фирмите, а паралелно со тоа да работата на зголемување на стапката на здружување на квалитетни работници.[11]

Досегнувањето на овие цели ќе им биде полесно ако се потпрат на деловната интелегенција, затоа што таа ќе им овозможи консолидирање и следење на различните аспекти на ситуациите во кои се наоѓа секој работник-висина на плата,одговорност,статус, видот на работата што ја работат, вештината што ја поседуваат, можноста за напредување итн. На таков начин ќе можат да се создадат профил на вработени, да се утврди конкретен список на имиња и презимиња кои спаѓаат во групата која сака да ја напушти работата и да превземат конкретни мерки како би ги оддтргнале од таа идеја со што ќе ги задржат во фирмата.

[11] www.esec.gov.nl.ca/esec/hrs/publication/HR_Resourse_Binder.pdf превземено на ден 21,10,2018.

Стручњаците за планирање со човечки ресурси и во решавањето на таа деликатна енигма можат да посегнат по деловната интелегенција и нејзините методи и на тој начин ќе создадат профил на квалитетни менаџери за конкретна работнаа средина, односно фирма. На тој начин медотод кој е столб за одлучување понекогаш може да открие какв треба да биде тој профил, вкучувајќи низа на компоненти, од знаење, способности, и вештини на менаџерите до нивни искуства, добивајќи и социјална чуствителност. Со применето вреднување- или да бидеме во чекор со времето-постоечкиот менаџмент и споредбата на неговите карактеристики со утрвден профил на менаџер, може да се дојде до прилично објективна слика за управувачкиот потенцијал на фирмата.

Деловната интелегенција може да им биде од помош и при одредување на составот и политиката на работниците, во корелација со постигнатите резултати на работникот, неговите способности, одговорноста, искуството итн. На тој начин ќе може да се примени некој од методите на деловна интелегенција, со што ќе ја анализираат поврзаноста на приходот на фирмата остварен во работата поврзана со новите и постоечките клиенти, да се препознаат луѓето, кои во продажбата успеале да привлечата најмногу нови клиенти, и со помош на ова да се утврди висината на паричен надоместок која тие ќе ја сметаат за праведна.

Работењето на една фирма неможе да се замисли без соодветни производни ресурси, а луѓето со своите способности, претставуваат еден од тие ресурси, кои се викат човечки ресурс. Човечките ресурси се многу важни за фирмата од две причини. Луѓето влијаат на економската ефикасност на фирмата. Тие креираат и произведуваат стоки и услуги, го контролираат квалитетот , ги пласираат призиводите, управуваат со финансиските средства и ја утврдуваат општата стратегија и целите не фирмата.[12]

[12] Smallbusiness.chron.com >*Human Resources* > *Human Resources Plans* превземено на ден 15.10.2018.

Човечките ресурси располагаат со знаење, кое е непходно за извршување на работните активности и развој на фирмата. Тие поседуваат иновациски квалитети, интелектуални, биолошки и физиолошки потенцијали, без кои не може да се одвива деловниот процес. Прибавувањето на овај ресурс и неговото ангажирање е клучна задача на менаџментот на фирмата.

Поради тоа целиот концепт на тренирање на вработените во фирмата како човечки ресурс се разви во рамките на менаџментот и тоа во фазата на неговиот развој, кога надлежноста за извршување на значаен дел од активностите поврзани со вработените е пренесен од кадровскиот менаџмент на останатите менаџери во фирмите.

Планирањето со човечки ресурси во огранизацискатa теорија и пракса се јавува од почетокот на 90тите години, кога човечкиот фактор почнува да се набљудува како предмет на планирање. Планирањето со човечки ресурси се позиционира во сверата на водењето, односно усмерување на луѓето во фирмата, а се заснова ан клучните категории на огранизациското однесување како што се : мотивирање, односите помеѓу поединци и групи, организациска социјализација, организациска култура итн.

Третирањето на луѓето во деловниот процес како ресурси односно како определени работни потенцијали, го усложнува процесот на планирање со негово користење и развој. Од тие причини, за ефикасно планирање со овие ресурси неопходни се теоретски познавања, како и специфични методи, процеси и постапки за да се искористи тој потенцијал, односно да се насочи неговиот развој. Употребата и развојот на човечките ресурси треба да биде насочен кон реализација на крајните цели на фирмата, односно нејзините развојни и деловни политики.

Меѓутоа при ефикасното и ефективното планирање со човечките ресурси мора да се земат во предвид и интересите на луѓето, а не само целите на фирмата. Вистина е дека фирмата ги користи човечкиот потенцијал како средство за остварување на поставените цели, но и луѓето, исто така, ја

користат фирмата за да ги остварат своите лични интереси (заработувачка, искуство, афирмација, итн.). За нивната работа да биде ефикасна и да ги даде саканите резултати, луѓето мора да бидат задоволно. Ова посебно го истакнале Абрахам Маслом и Даглас Мек Грегор (чиј допринес во разбирањето на човечките потреби бил од особено значење на менаџмент теоријата и праксата), кои тврделе дека само задоволните работници се придуктивни работници.

Поставувањето цели со своите вработени со своите вработени е значаен елемент на ефективно планирање со човечки ресурси. Постојат повеќе причини за поставување цели со вработените. Целите можат :[13] да ги фокусираат вработените на целите на твојот бизнис, да ги зголемат твоите шанси за успех со тоа што ги поврзуваш напорите на твоите вработени со краткорочните и долгорочните цели на твојата фирма, и ги мотивира вработените. Поставувањето цели со вработените е исто така и значаен дел од оценувањето на вработените или програмата за бонуси, затоа што без цели, достигањата не се целосно мерливи.

2. ЕТИКАТА И ОПШТЕСТВЕНО ЕКОНОМСКИТЕ ТЕКОВИ

Етиката се однесува на „принципите на однесување од кои се раководат поединците и групите“, а особено се однесува на стандардите кои се користат за да се донесе одлука за начинот на однесување[14]. Етичките одлуки, според Деслер (2007), имаат две карактеристики. **Прво**, тие секогаш подразбираат нормативни судови кои подразбираат дали е „нешто добро или лошо, погрешно или правилно“, а **второ**, тие

[13] Наумовска Л., (2008) “Менаџмент на човечки ресурси” Европски Универзитет Република Македонија Скопје, Скопје, стр 145.

[14] Зарезанкова – П. М., Танева – В. А. - (2012) Деловно комуницирање и етика, Скопје, стр 86.

секогаш се базирани на моралот кој содржи стандарди на однесувања прифатени во општеството или заедницата.

Често во менаџментот на работната организација се поставува прашањето : зошто да се постапува праведно со вработените? Постојат многу причини поради кои менаџерите, а посебно менаџерите за човечки ресурси, треба да бидат праведни и коректни, а дел од тие причини се и повеќе од очигледни.

Првото златно правило (како што истакнува и „гуруто“ наменаџментот, Питер Дракер) е дека „тие не се работници, тие се луѓе“, а менаџерот спрема луѓето треба да се однесува достоинствено и со почит.

Втората причина е дека вработените често знаат да поднесат и тужба против организацијата за непристоен третман.

Третата причина е фактот дека начинот на кој вработените гледаат на правичноста влијае на организацијата, напр. Чувството на правичност е поврзано со поголема посветеност на вработените, поголем степен на задоволство кое се темели на организацијата, работата и лидерите на истата. Наедно правичното однесување ја одржува лојалноста и чувството на припаѓање на организацијата.

Како ***последна причина***, но не и помалку важна, е онаа што се однесува на стандардите на професионалното однесувањето и компетентноста на самите менаџери. Од менаџерите се бара да бидат искрени, со висок интегритет, трудољубиви и со соодветно однесување во сите нивни професионални активности, придржувајќи се притоа до законските регулативи, не поддржувајќи вработени, работодавачи или други лица кои може да се вклучени или се вклучени во незаконски активности.

Етичкото однесување го обликуваат повеќе фактори на кои треба да внимаваат менаџерите:

• **Индивидуални фактори** – луѓето ги носат со себе сопствените претстави за тоа што е морално, а што не е;

• **Организациски фактори** - постапување на вработените спротивно на етичките принципи поради лична корист или во корист на организација која го поддржува неетичкото однесување;

• **Влијание на надредениот** - до која мера вработените можат со своето етичко однесување да се угледаат на етичкото однесување на своите надредни;

• **Етички политики и кодекси** - еден од начините да се даде до знаење дека организацијата се грижи за етичкото однесување на своите вработени се етичките политики и кодекс кои ги содржат вредностите и начинот на однесување во организацијата;

• **Организациска култура** - бидејќи организациската култура подразбира карактеристични вредности, традиции и однесување кои се заеднички за сите вработени, таа е всушност основата на не/ етичкото однесување.

Менаџерите се тие кои мораат да преземат иницијатива и конкретни чекори нивните вработени да се однесуваат во склад со етичките принципи, а многу од тие мерки спаѓаат во доменот на менаџментот со човечките ресурси. Менаџерите треба да се потрудат да обезбедат обуки за етичко однесување, за вработените, но и тие самите да можат да ги распознаат етичките дилеми, начините на кои можат да ги искористат етичките рамки, но и со применување дисциплински системи и системи на наградување и казнување за не/етичко однесување.[15]

2.1. Основни елементи на етиката

Етика е филозофски правец кој за предмет на изучување го зема човековото однесување и моралот. Аристотел прв го употребил терминот етика во смисла на наука за моралот. Таа претставува филозофска дисциплина која се занимава со проучување на моралниот феномен. Зборот етика Аристотел го изградил од

[15]МЦМС – (2008) – Менаџмент со човечки ресурси – Скопје, стр.50.

старогрчкиот збор ethos – обичај и ethicos – со значење морален, а со тоа, поставувајќи ги корените на етиката уште во античко време, во своето дело Никомахова етика.

Постојат повеќе различни дефиниции за етиката.

Така, според Клаич : таа е наука за моралот со задача не само да не запознае што е тоа морал, кои се неговите компоненти, туку и да заземе критички однос кон постојната морална практика.

Според Филипович : етиката е филозофска дисциплина, поврзана со моралот која се занимава со моралните барања и цели и ги истражува и изворите и темелите на моралот.

Според Дафт : етиката е збир на морални принципи и вредности кои го управуваат поведението на човекот или група на луѓе, определувајќи позитивни и негативни оценки на нивните размислувања и дејствувања.

Обичајот е најстара форма на регулирање на општествените односи и однесување. Во почетните фази на развој на општествата бројни правила кои го регулираат човековото однесување, настанале стихијно, заради потребата за завладување со природата и општествените процеси. Еднаш веќе востановените правила, со тек на време ја карактеризираат општествената свест за нивната цел и причини за нивното постоење. Бројните обичаи со тек на времето прераснуваат во морални норми. Но, факт е дека, регулирањето на однесувањето на луѓето не можи да се препушти на стихијата, на добрата волја на поединците или стремежот на јавното мислење да ја регулира колективната свест. Со други зборови, севкупноста на општествените односи мора да ги регулира некоја организирана сила или орган кој има средства да го овозможи тоа, односно да овозможи непречено одвивање и функционирање на тие односи. Според тоа, државата како највисока форма на општествено организирана заедница ги одредува општествените норми, кои се означуваат како правно – политички норми.

Под морал , најчесто се подразбира систем на правила или норми на човековото однесување. Односно, моралот е збир на обичаи, навики, норми или

правила со кои луѓето се водат во своето однесување. Како збир на правила за однесувањето, моралот се заснова на нормите за добро и лошо, а се манифестира со вредносно проценување на човековите постапки во смисла, какво однесување е достојно на човекот – а какво е недостојно, какво однесување е вредно – а какво е безвредно и кое однесување се одобрува – а кое не се одобрува. Во согласност со моралните норми и во склоп на сложената комуникација која се одвива во општеството, луѓето ги оформуваат своите личности, карактери и особини, ја насочуваат својата мотивација и дејствување, се оценуваат и судат за себеси и другите. Кога човекот почнува да се приспособува кон условите и кон нормите на заедничкиот живот, тогаш се јавува моралот, кој исто така служи и за насочување и оценување како на своите така и на туѓите постапки. Според тоа, во моралниот феномен разликуваме: морална норма, морален чин и морален суд.

Во поновата историја од човековото живеење, етиката може да се разбере како наука која проучува како нашите одлуки влијаат на другите луѓе. Тоа е наука за човековите права и обврски, за моралните начела кои луѓето ги применуваат при донесувањето на одлуки и за природата на односите меѓу луѓето.

Вредностите претставуваат концепти, критериуми, верување во посакуваните егзистенционални цели на човекот, начини на однесување и општествени односи меѓу луѓето кои се создаваат и менуваат со тек на историскиот развој на општеството и човекот на како член на заедницата. Вредностите се сфаќање за личното и општествено посакуваниот начин на однесување, облиците на активност и состојба на општеството или поединецот во него. Вредностите претставуваат одговори на прашањата кои започнуваат со „зошто“.

Макс Шелер прави априорна хиерархија на вредностите каде вредностите се подредени по следниот редослед :

1. Религиозни вредности (свето)
2. Духовни вредности (вистинито, убаво, правично)
3. Витални вредности (племенито, здраво, снажно)

4. Хедонистички вредности (пријатно, непријатно)

Моралните вредности се конкретизираат низ системот на морални норми и идеали, поимите за добро и зло, исправното и неисправното однесување. Заедничките морални вредности настануваат низ тековниот процес на комуникација, низ взаемното преиспитување и усогласување на поединечните морални вредности, без наметнување и принуда, со почитување на слободата за избор и одлучување на поединците и општествените групи.

2.2. Етиката и законитоста

Правото претставува систем на општествени норми и прописи чие непочитување го санкционира државата. Правото и моралот содржински се разликуваат. Најзабележителна е разликата по однос на санкционирањето. Имено, непочитувањето на правните норми државата го санкционира со силата на принуда, додека општествената заедница, при прекршувањето на моралните норми, реакцијата ја манифестира спонтано - индивидуално или колективно, односно лично во форма на каење, грижа на совест и сл. или колективно во форма на презир, бојкот, дистанцирање или исклучување од заедницата.

Општеството како целна, со примена на политичкиот и законскиот процес, може да лобира за донесување закони кои одредуваат што можат, а што неможат да прават луѓето. Се донесуваат најразлични закони кои ги покриваат сите области во општеството, како на пример во деловната практика каде се донесуваат закони кои регулираат како компаниите можат да постапуваат со своите вработени, како да постапуваат со потрошувачите и сл. Исто така, законите определуваат кои санкции или казни ќе следуваат доколку таквите закони се прекршат.

Во општеството, најразлични групи лобираат односно влијаат на тоа, кои закони треба да бидат донесени, засновани на нивните лични интереси и уверувања за она што е исправно, а што е погрешно. Групата која ќе обезбеди

најголема поддршка ќе успее да донесе закони кои се изедначуваат или се најблиски до нејзините интереси и убедувања. Во таа насока, штом законот е донесен, одлуката за тоа, кое однесување е адекватно во поглед на поединецот или ситуацијата, фактички произлегува од личните убедувања и критериуми - до општествено - законските права и обврски. Доколку не се приспособувате на законот, може да бидете кривично гонет и доколку се открие дека сте виновен за прекршување на законот, може да бидете казнет.

Како што минува времето, етичките убедувања се прекројуваат и менуваат, а со тоа се менуваат и законите за да ги одразуваат променливите етички убедувања на општеството. На пример, во Антички Рим и Грција, до XIX век се сметало етичко и било легално да се стекнуваат и поседуваат робовите. Меѓутоа, етичките гледишта се однесуваат на тоа дали ропството било морално исправно или адекватно применето. Во САД ропството станало незаконско кога луѓето од власта одлучиле дека ропството го деградирало значењето да се биде човек. Ропството е исказ за вредноста, односно вредностите на човечките суштества, и нивното право на живот, слобода и потрага по среќа. Доколку се оспорат овие права на другите луѓе, тогаш како може за себе да се бараат „природни“ или „од господ дадени“ такви права [16] !?

Бидејќи етичките убедувања со текот на времето се менуваат, некои луѓе може да се запрашаат дали постојните закони кои ги третираат специфичните однесувања и ги карактеризираат како незаконски, денес сеуште се адекватни и соодветни на општествените прилики. Тие можат аргументирано да тврдат дека, иако специфичното однесување изгледа незаконско, тоа не го прави неетичко и поради тоа треба да се ревидира законската регулатива како би била соодветна на општествените прилики. На пример во САД, поседувањето или употребата на марихуана (канабис), е незаконско. За да се оправда овој закон, обично се аргументира дека пушењето марихуана ги наведува луѓето да употребуваат многу поопасни дроги. Кога луѓето ќе се навикнат да земаат дрога, тие стануваат зависни. Посилните дроги како што е убиствениот хероин се многу поопасни навики и најголемиот дел од луѓето уживатели

[16] Gareth R. Jones., Jennifer M. George., (2010)*Современ Менаџмент*, (*Modern Management*), Скопје , стр. 128 – 129.

на тешките дроги не можат да престанат да ги земаат без туѓа помош. Според тоа, бидејќи употребата на марихуана може да наведе на употреба на поопасни дроги, а со тоа да предизвика поголеми штети, употребата на марихуаната е неетичка практика.

Меѓутоа, медицински е документирано, дека употребата на марихуана има некои позитивни медицински својства врз луѓето со одредени заболувања. На пример, кај заболените од рак кои се подложени на хемотерапија, марихуаната може позитивно да влијае врз елиминирањето на некои споредни и несакани дејства, како што се гадењето и недостигот на апетит.

Овој пример наведува на прашањето за врската меѓу етичноста и законитоста и нивната конфронтација. Дали е етички да страдаат болните од рак и да немаат пристап до канабисот или да се почитува законот и да не се употребува канабисот. Од овие причини, некои држави во САД ја имаат дозволено употребата на марихуаната исклучиво во медицински цели.

Треба да се истакне дека, иако етичките уверувања водат до развивање на закони и прописи за спречување на одредени однесувања или охрабрување на другите, самите закони можат да се менуваат или дури да исчезнуваат со менување на убедувањата. Во 1830 – та год., во Британија имало над 350 различни кривични дела, меѓу кои и крадењето на овци, за кои лицето можело да биде погубено. Денес, во истата земја нема ниту една смртна казна, односно смртните пресуди веќе не се законски[17] . Тоа ни укажува на фактот дека етичките и законските правила се релативни односно не постојат апсолутни или неменливи стандарди и критериуми кои го определуваат човековото однесување и доколку не се ревидираат законските прописи кои го определуваат човековото однесување, тие ќе бидат генератор на морални дилеми.

При анализата на етиката и етичкото однесување во деловниот свет доаѓаме до дилемата за тоа, дали тоа што е етично е и законито и обратно – дали тоа што не е етично не е и законито.

[17] Gareth R. Jones., Jennifer M. George., (2010) *Современ Менаџмент*, (*Modern Management*), Скопје,стр. 129.

2.3. Деловен морал

Деловниот морал е збир на непишани, општи, за поединецот карактеристични морални норми и вредности кои го одредуваат неговото однесување во сите деловни односи и во сите времиња.

Основните карактеристики на деловниот морал се однесуваат на почит кон личноста, взаемно почитување и доверба, почитување на разликите, совладување на разликите и уважување на интересите на другите, заштита на достоинството, одговорност и обврска кон другите, взаемна помош, исполнување на ветувањата и дадениот збор. Тие се однесуваат и на почитувањето на добрите деловни обичаи и намери, деловен компромис, хуманост, самостојност, точност, креативност, вистинитост, толеранција, соработка, рационалност, доследност и сл. Деловниот морал е задолжителен за сите учесници во деловните активности, а посебно за менаџерите. Всушност, менаџерите би требало да бидат морални личности со изградени и усвоени внатрешни чувства кои посебно се однесуваат на моралната одговорност. Покрај образованието и смислата за управување, менаџерот би требало да има и изразена смисла за меѓучовечки односи, способност за спознание и разбирање на заедницата и природното опкружување, да ја спознае психологијата на однесувањето, менталитетот, етички стандарди и морални системи, системи на вредностите, духот на времето.

Деловната етика е потребна за да се разбере и оправда етичкото донесување на одлуки. Покрај несогласувањата и спротивставените мислења за тоа дали деловната етика траба да се заснова како посебна дисциплина или како некое движење, како практично дејство сврзано за работењето и покрај спротивставените мислења околу тоа, дали се позначајни практичните деловни функции и етичките идеали или комбинација од двете гледишта, сепак постои поделеност меѓу менаџерите кои покажуваат отворено несогласување кон можната врска на моралот и деловната практика и оние кои се поборници за моралност во деловната практика. Но, и покрај спротивставените ставови премногу е очигледна таа поврзаност, дека тие поими на некој начин се испреплетени и неразделни.

Основното прашање кое се поставува при анализата на деловната етика и односот на економијата и етика е за границата која определува што е морално а што е неморално во деловните активности. Да се определи границата на деловната етика претставува голем предизвик за секој раководител и менаџер, но и за сите вработени. Тоа е прашање на лични одлуки, лично доживување на ситуацијата, потреби, интереси, мотиви, тоа е прашање на личниот морален интегритет, културното наследство, очекувањата и притисокот кои доаѓаат од организацијата и опкружувањето.

Во денешно време, време на глобален тренд односно - глобализација, спротивставените ставови за односот помеѓу работењето и етиката добиваат се поголемо значење и бараат што побрз и поцелосен одговор кој ќе биди подржан со сестрано интердисциплинарно истражување. Ова прашање се повеќе се актуелизира и е неизбежно, како во развиениот свет така и во неразвиените земји и земјите во транзиција.

Деловната етика најдобро го дијагнозира и отсликува однесувањето, работењето и имиџот на деловните луѓе. Недостигот од деловна етика претставува прва и основна причина дека во дадена прилика во некој деловен субјект ќе избие скандал или нарушување на работната атмосфера.

2.4. Деловна етика

Деловната етика не можеме да ја изедначиме со етиката како теоретска дисциплина ниту пак со праксата на чистата етика. Полето на интерес на етиката е нешто сосем друго. Кај деловната етика постои цел и интеракција за реализација на поставената цел. Така, не само што постои задача за успешно извршување на работата која ја извршуваме за друг, туку и другата страна очекувано ќе компензира за извршената работа. Тоа значи дека деловната етика бара двострано задоволување на целите и потребите. Деловниот субјект за да биде етичен треба да ги реализира потребите и целите на другиот и да биде чесен и етичен во тоа како што мора да биде чесен и етичен кон самиот себе.

Деловната етика ја проучува примената на моралните норми и вредности во активностите на деловните субјекти и организациите при остварување на нивната цел. Таа се однесува на вистинитоста и правичноста и содржи многу аспекти на очекувања од општеството, чесна конкуренција, односи со јавноста, општествена одговорност, самостојност на потрошувачите и однесувањето на претпријатијата во земјата и странство. За етиката се повеќе се расправа во претпријатијата, меѓу менаџерите, а нејзините начела продираат во сите пори на деловноста.

Деловните луѓе мораат да ги почитуваат начелата на етиката. Тоа значи дека, доколку етичкото начело говори дека загрозувањето на другите е неетично и неморално, тогаш секој деловен човек тоа треба да го почитува и да води сметка да не ги загрозува. Во неморални однесувања можат да се вбројат најразлични манипулации во работењето, неплаќање на долгови, мито и корупција, матни зделки, различни еколошки пропусти и сл.

Тргнувајќи од таму, деловната етика можеме да ја доживееме и како систем на правила и норми за усогласување на деловните и етичките аспекти на работењето .

Според голем број на Британски автори деловната етика има за цел реализација и хармонизација на работењето на деловната организација, имајќи ги во предвид субјективните и објективните интереси, како на сопственикот (share holder) така и на учесникот (stake holder) клиентот или соработникот на организацијата .

Можен е пристап на деловната етика по пат на диференцијација од останатите можни етики. Така, може да се постави прашање како се разликува деловната етика од на пример, медицинската, академската, политичката, спортската и т.н. Но, пред да се разгледаат разликите на одделните етики треба да се нагласи дека сепак тие содржат елементи на деловната етика од причина што наведените дејности содржат деловни дејности. Доколку сите тие содржат елементи на услуга која создава формална и компензирачка обврска со егзистенционален карактер, тогаш станува збор за деловна етика која поседува посебни аспекти во зависност од спецификите на дејноста.

Можеме да зборуваме за посебни етики (медицинска, академска или некоја друга) доколку се работи за дејност која се извршува со ангажирање за кое нема надомест.

Работењето се извршува ефикасно и етично доколку се исполнети следните услови :

- Деловните субјекти ги извршуваат сите елементарни функции усогласени по сложеност,
- во рамките на секоја основна функција, деловните субјекти да постапуваат етично, а должностите да се усогласат според видови,
- сите служби и функции да се одвиваат навреме во рамките на основните процеси на должностите и функциите усогласени по фази.

2.5. Менаџери и нивната улога

Во поширока смисла со раководењето се поврзуваат сите менаџерски функции, но во потесна смисла најдирекно на раководењето влијае лидерството односно менаџерската етика.

Лидерството претставува влијание врз луѓето со одредување на цели, давање на насоки и мотивирање додека работат за да ги остварат доверените задачи и да ја унапредат организацијата. Лидерството е искуство да се мотивираат луѓето да работат максимално добро за извршување на секоја задача, цел или проект.

Денес се надминува тезата дека лидерите се раѓаат, а не се создаваат. Харизмата како карактеристика на лидерите не е доволна без знаење, работа и искуство. Затоа, се повеќе се промовира тезата дека моќта на лидерите во организациите потекнува од повеќе извори и тоа:

- **Правен авторитет** – со што лидерите добиваат право да наградуваат и казнуваат подредените;

- **Експертски авторитет** – капацитет на општо и стручно знаење и способности кои лидерот ги поседува пред подредените или претпоставените;

- **Силата на лична харизма** – се однесува на одредени лични, индивидуални квалитети (вродени особини) кои се во функција на привлечност на подредените и тие стануваат следбеници на лидерот.

Лидерството односно менаџирањето независно дали со процесот, организацијата или само со конкретен тим и проект е составено од содветни тактики, техники и вештини[18].

2.5.1. Техники на менаџирање

Стилот кој менаџерите повеќе го практикуваат ги прави повеќе или помалку лидери, односно менаџери. Стилот на водење, исто така, е поврзан со техниките и тактиките кои ги користат менаџерите во раководењето на вработените и извршување на задачите. Техниките и тактиките се во функција на привлекување и задржување на што поголем број на следбеници.

Како најзначајни техники кои ги користат вистинските лидери во раководењето се:

- Привлекување на приврзаници;
- Решавање на лидерски проблеми; и
- Преземање на решенија и одговорност во кризни ситуации.

2.5.2. Тактики на менаџирање

Како најзначајни тактики редоследно кои треба лидерите да ги практикуваат за дејствување врз другите се:

- инспирирање;
- убедување;
- преговарање (консултирање);

[18] Солунчевски, М., и Ѓорески И., (2011) - Организација и менаџмент, ВА, Скопје, стр.137.

- коалиција (взаемно учество);
- наредување;
- манипулација;
- подведување; и
- притисок[19].

Менаџерите кои претендираат да бидат прифатени од своите вработени како лидери треба да настојуваат што повеќе да ги развиваат и употребуваат првите техники на овој континиум. За ова да го постигнат тие треба да имаат свој интегритет. Интегритетот менаџерот го гради преку развивање и негување на своите особини: ***искреност, постојаност, скромност и несебичност***.

Изборот на тактиките кои ќе се користат за остварување на поставената цел зависи од повеќе услови и тоа:

- личните квалитети на раководителот или луѓето со кои се раководи;
- мислењето на луѓето со кои се раководи;
- сопственото мислење;
- целите или задачите кои треба да се исполнат;
- растојанието во власта меѓу лидерот и оние со кои се раководи;
- важноста на времето за дејствување;
- видот на учество кое се бара за да се преземат неопходните дејства;
- правилата, законите или власта, која се поседува во даденият момент[20].

[19] Wall,S., & Wall,S., The New Strategists, Free Press, New York, 1995, 172-183.

[20] Исто, 183.

2.5.3. Вештини на менаџерите

Има повеќе поделби или категоризации на вештините на менаџерите при раководењето во организацијата. За овај труд ние вештините на менаџерите ќе ги поделиме на: вештини на лидерите на дирекно ниво, вештини на лидерите на средно ниво или организациска единица и вештини на лидерите на стратегиско ниво.

- **Вештини на менаџерите на дирекно ниво**

Менаџерите на директно ниво на лидерство, за да можат да применуваат ред и дисциплина во извршувањето на функциите, треба да имаат, интерперсонални вештини, кои опфаќаат способности за критичко резонирање, креативно резонирање и рефлексивно размислување, технички вештини кои опфаќаат способности за познавање на опремата и тактички вештини кои опфаќаат знаења на доктрината, вештина за опстојување на военото поле и вештини за обука.

Во извршувањето на нивните функции, лидерите на директно ниво на лидерство треба да имаат способности за влијание врз изведувањето на акциите преку комуницирање, донесување одлуки и мотивирање.

Во рамките на интерперсонални вештини, способноста за комуницирање значи пренесување на информациите до подредените на начин кој е лесно разбирлив за нив. Тоа може да да се оствари само со пренесување на информациите во една насока од лидерот до подредените и двонасочно од лидерот до подредените и од нив до него. Во првиот случај подредените само следат или гледаат, додека во вториот случај подредените играат активна улога преку прашања и одговори .

Надзорот кој го вршат директните менаџери значи проверка, а со тоа и воспоставување на рамнотежа тоа да не биде ниту преобемно ниту недоволно. Со тоа се минимизира можноста за грешки или пропусти и непредвидени околности кои оддалечуваат од извршувањето на задачите. Советувањето е насочена комуниакција кон подредените за да подготват план за извршувње на неопходните акции со кои ќе се остварат задачите.

Во рамките на концептуалните вештини, способноста за критичко резонирање значи способност на лидерот да размислува за решавање на проблемите. Тоа значи тој да може да ја разбере ситуацијата, да ги открие причините, да донесе праведен заклучок, да направи добро пресудување и да учи од искуството при решавањето на проблемите.

Креативното размислување значи барање решение за некој проблем кој дотогаш не постоел или пак решавање на постоечки проблем со нов пристап. Менаџерите го сопираат самозадоволството со пронаоѓање патишта да ги предизвикаат подредените со нови пристапи и решенија на проблемите. Во овие состојби многу е битна интуицијата, искуството и знаењето. Треба да се прашува за можностите за решавање на проблемот и да му се даде можност на секој подреден да се чувствува одговорен за извршување на тешки задачи.

Рефлективното размислување значи развојот на лидерот да нема црни дупки, секој лидер да биде со отворен ум и флексибилен за нови информации за извршување на работите. Тоа е способност да се примаат информациите и истите да се применат во однесувањето при објаснувањето за тоа дали работите се извршуваат добро или не .

Техничките вештини се изразуваат преку способноста на менаџерот да ја знае опремата, односно средствата, системите и се она со што располага неговиот тим односно организација. Лидерот мора да ја познава опремата и да знае како истата функционира .

- **Вештини на менаџерите на средно ниво**

Менаџерите на средно ниво или ниво на организациска единица на лидерство продолжуваат со користење на вештините што треба да ги имат лидерите на директно ниво на лидерство, но истите се надградени со други вештини. Интерперсоналните вештини на лидерите на средно ниво се однесуваат на разбирањето на сите вработени и шефови, комуницирањето и надзорот. Разбирањето е потребно за мотивирање на подредените и да ги поттикнат нивните иницијативи за успешно извршување на задачите, за изградба на добра организациона дисциплина и почитување на утврдените стандарди. Комуницирањето значи вклучување на подредените, отворено

да комуницираат со нив, ценење на вредноста на нивното мислење, односно на сите нивни позитивни ставови за градење можности за изведување на тимски активности. Тоа е позитивен начин за помош на подредените лидери.

Надзорот од лидерите значи добивање повратни информации, поттикнување на мотивацијата и унапредување на извршувањето на работите со покажување на потчинетите како да се успее во тоа. Надзорот е особено корисен кога подредените организации не се доволно обучени за одреден вид на задачи. Критичкото размислување на ова ниво бара разбирање на системот и развивање способност за селектирање, брзо препознавање на потребните информации потребни за извршување на задачите и издвојување на суштинското од несуштинското .

Развивањето намери е лично чувство на лидерите како да ги остварат задачите и како може да го постигне тоа организацијата. Искажувајќи ги намерите, лидерите ги нагласуваат клучните задачи кои за остварување на поставените цели се основа за покажувње на иницијатива од подредените за извршување на задачите. Јасните и концизни намери на лидеите на средно ниво ги вклучуваат начините и очекуваните резултати од остварувањето на зацртантие задачи.

Селектирањето или филтрирањето на информациите значи дека менаџерите на средно ниво комуницираат со нивниот тим и определуваат кои информации им се потребни и ги насочуваат подредените да ги соберат. Секако менаџерите на ова ниво размислуваат околу системот во нивната организација, односно за тоа како се извршуваат работите, како се користат предностите што ги имаат поединечните членови на организацијата и како на најдобар начин да ја извршат работата сите како целина. Менаџерите на ова ниво имаат малку можности за развој на техничките вештини кои ги имаат стекнато порано во кариерата. Тие треба да ги негуваат стекнатите вештини и во одредени ситуации пред потчинетите да ги покажат. Со силно мотивирачко влијание се примерите од историјата, кога светските лидери пред своите подредени презентираат одредени вештини кои ги стекнале уште во почетокот на кариерата[21] .

[21] Стаменковски, А., (2004) - Менаџмент со одбраната, Скопје, стр.294.

За остварување на целите на средно ниво, менаџерите управуваат со времето, опремата, средствата, објектите, буџетот за нивните потреби и со луѓето со цел да ја подготват организациската единица за извршување на задачите. Менаџерите на ова ниво мора да водат сметка на расположението во организацијата. Лидерите мора да ја познаваат доктрината, тактиката, техниката и процедурите. Тоа овозможува да ги разберат, интегрираат и синхронизираат активностите на системот, грижејќи се за сите средства и извори за извршување на задачите. Активностите кои се однесуваат на нивното влијание врз другите, значат распределба на работата на подредените нивоа лидери и на тимот за да можат да ги остварат задачите на организацијата. Влијанието вклучува постојано давање идеи и инспирирање на тимот со своето присуство. Комуницирањето на ова ниво е покомплексно, поради опсегот на работата и бројот на подредените единици. Насоките мора да бидат јасно зададени. Лидерите мора добро да ги познаваат своите предрасуди, фрустрации и желби и да се обидуваат истите да не предизвикаат негативно влијание кај другите.

Во процесот на одлучување менаџерите потребно е да преземаат активности за идентификација на проблемот, прибирање информации од сите нивоа, ги синтензираат информациите во можни решенија и ја донесуваат најдобрата одлука. Примарна задача на менаџерите е мотивирање на подредените, да негуваат клима на добри односи и успешност на организацијата која ја водат. Особености на добра клима се: доброто обучување, довербата, дисциплината, кохезијата и компентентното лидерство. Извршувањето на задачите мора да се темели на претходно планирање и подготовки, а потоа и следење на активностите .

- **Вештини на менаџерите на стратешко ниво**

Лидерите на стратешко ниво живеат со вредностите што треба да ги имаат како припадници на организацијата и како лиери на кое било ниво на лидерство, но тие се сретнуваат со дополнителни предизвици. Тука се вклучува подготовка на политички одлуки на највисоко ниво. Нивното ангажирање бара поголема координација, повеќе време, има повидливи ефекти и посилно влијание. Менаџерите ги користат интерперсоналните вештини што ги стекнале како лидери на останатите нивоа, но

делокругот, нивната одговорност и авторитет на ова ниво бара менаџирање со невообичаени и современи вештини.

2.6. Менаџерска етика

Општеството често доживува промени предизвикани од потребата за поквалитетен живот на неговите членови. Притисокот за промени го чувствуваат и деловните субјекти како елементи во општествениот организам.

Во напорите да се обезбеди квалитет на промените во просторот во кој се одвиваат работните процеси (фирмите – институциите) мора да се почитуваат нови логики. Промените во средината од своја страна но и промените кои воопшто се случуваат, предизвикуваат активности кои мораат да предизвикаат промени и во организациите. Навидум, општите промени кои ги носи новото време, сепак тоа не се. Всушност станува збор за промена на мислењето и филозофијата на менаџерско – организациското егзистирање. Тоа значи дека менаџерите (на сите нивоа) се тие кои треба да разберат дека новите вредности и нивното почитување преку изградување на „нов морал“, а со тоа и “нова етика“ е повеќе од потребно. Нивното издигнување на ниво на приоритетни начела во организацискиот живот и култура е неопходно од причина што самата промена колку и да е ефикасна не е нешто кое автоматски создава успех.

Во таа смисла вреди да се подвлече дека за еден раководител не е доволно само да најави дека тој е за промени. За раководителот е важно да објасни каков е моралот на неговите промени. Исто така за него е важно ја појасни природната основа на механизмите и средствата кои ќе ги искористи. Колку етични се целите е исто така важно прашање. Ова од причина што организацијата во која и за која работи менаџерот е пред се човечки феномен. Таа не може без морал, хармонија и убавина. А моралот мора да започне од горе, од самиот раководител. Во таа смисла

„управувачката етика и естетика се првите тули во зградата на организациското престројување во времето на промени“ [22] .

Примерот на раководителот, даден на потчинетите и логичното објаснување за потребата од промени и правецот на движење во таа насока обезбедува уште една димензија : подредените промените да ги чувствуваат какао свои, а не туѓи. Сето ова е мошне важно од причина што етиката, етичното и моралното не може да се практикуваат со декрет. Промените кои се започнуваат лесно ќе останат во сферата на декларативното доколку не бидат прифатени од организацијата. Значи, не е доволно само менаџерот да е етичен. Тој треба да биде етичен, но преку лидерската позиција во функција на одржливоста на промените, треба да обезбеди тие да се практикуваат. На пример, не е доволно само претседателот на судот да е етичен. Граѓаните ништо не добиваат само од етичноста на претседателот. На граѓаните им е потребна етичност на институцијата.

Од деловните организации се повеќе се бара и очекува да се однесуваат на начин кој е корисен за општеството во целина. Тоа е посебно важно кога се однесува на условите за работа, сигурноста на производот, квалитетот на животот на вработените, дискриминацијата при вработувањето и сл. Улогата на менаџерите во таа насока е од пресудно значење. Главната борба против неетичното однесување треба да биде нивна, на менаџерите. Вредностите и ставовите на менаџерот се од битна важност за позитивната идентификација на другите вработени. Доколку менаџерот е неодговорен и работниците ќе ги избегнуваат своите обврски но, ако е амбициозен, одговорен, принципиелен и ги почитува етичките норми, логично е и очекувано тоа да го бара од подредените.

Истражувањата покажуваат дека ставовите и вредностите на менаџерот имаат важна улога во создавањето на етички амбиент од причина што нивното влијание врз вработените е најголемо. Создавањето на продуктивна и позитивна клима е една од основните задачи на менаџерите[23].

[22] Стефанов, Н., (1998) Управленска етика и естетика, Софија, Призма.

[23] Димитровски, Р., (2008) ИМЗ, Четврто, изменето и дополнето издание., Скопје, стр. 319.

1. Одговорност и чесност 88%
2. Способност 67%
3. Снаодливост 55%
4. Логичко размислување 49%
5. Амбициозност 37%

Во врска со менаџерската етика постојат некои предрасуди. Најчестите заблуди во врска со менаџерската етика се содржани во следните ставови :

- *Со етиката треба да се занимаваат религиите, а не менаџментот.*
- *Нашите вработени се етични и врз таа основа етично е и претпријатието.*
- *Етиката е дисциплина со која се занимаваат филозофите и теолозите.*
- *Етиката зборува само за тоа како да се прави добро.*
- *Етиката не е средство кое ќе користи во управувањето.*
- *Менаџерската етика и социјалната одговорност е се едно исто.*
- *Нашето претпријатие не ги крши законите, па врз таа основа тоа е и етично*
- *Воведувањето на етиката во претпријатијата нема никакво практично значење.*

Кога се потенцираат најчестите заблуди во менаџерската етика, неодминливо мора да се истакнат и нејзините предности. Тие се всушност и причините за воведување и негување на етиката како менаџерска дисциплина :

- *менаџерската етика делува на полето на унапредување на општеството.*
- *го одржува нивото на моралот посебно во турбулентни времиња.*
- *ја зголемува наклоноста за тимска работа со што директно влијае врз нивото на продуктивноста.*
- *го поттикнува индивидуалниот развој на поединецот.*

- *Менаџерската етика ни гарантира дека работите во претпријатието се легални.*
- *помага во избегнување на криминалот.*
- *го насочува однесувањето кон заедничката визија, мисија и целите на претпријатието.*
- *создава јасна слика за претпријатието во јавноста.*
- *примената на етиката создава само позитивни реперкусии.*

2.6.1. Видови менаџерска етика, етички проблеми и дилеми

Една од дефинициите за менаџерската етика зборува дека тоа се нормите на управување или морално просудување кое менаџерите го користат во извршувањето на своите задачи. Нормите на управување воглавно произлегуваат од општите норми и вредностите усвоени во семејството, општеството, институциите или кои се стекнати низ искуството.

Постојат три основни нивоа на морално или етичко просудување (според **Archie B. Carroll**) кои ги карактеризира менаџерите на[24] :

- морален,
- неморален,
- противморален.

Моралниот менаџмент настојува во своето работење доследно да ги почитува етичките правила и начела. Респектирајќи го постигнувањето на резултатите и работењето на претпријатието како и остварувањето на профит, моралниот менаџмент настојува тоа да го обезбеди со примена на законско и етичко однесување при што не е важно само да се почитуваат одредбите на законот, туку и нивниот дух.

Неморалниот менаџмент е случај кога имаме запоставување на етичките принципи. Постојат два типови на неморален менаџмент :

[24] Димитровски, Р.,(2008) ИМЗ, Четврто, изменето и дополнето издание., Скопје, стр.323.

1. *Намерно неморален* менаџмент, при што се запоставуваат етичките начела и норми од причина што се смета дека тие не се поврзани со работењето на претпријатието, туку со некои други подрачја од животот.

2. *Ненамерно неморален* менаџмент, при што не се применуваат етичките принципи заради неосетливост за моралните последици на сопственото одлучување или невнимание.

Противморалниот менаџмент се карактеризира со остварување на профит и позитивно работење на претпријатието по секоја цена без оглед на етичките начела и норми на однесување. Во овој тип на менаџмент етичките принципи, правила и норми, па дури и законите се третираат како пречки на патот за остварување на добри резултати. Противморалниот менаџмент настојува со намера да ги заобиколи етичките норми и принципи. Тој обично наоѓа примена кај оние менаџери кои сакаат да остварат голем профит за кратко време. Овој менаџмент е неспоив со долгорочно работење и ориентација на одржливост на претпријатието.

Воопшто, донесувањето на етички одлуки од страна на менаџерите е комплексно од причина што самата одлука е збир на повеќе факти кои менаџерите секогаш треба да ги земаат во предвид. Тоа значи дека неопходни се насоки заради анализирање на етичките проблеми со цел менаџерите и вработените да бидат поуспешни. Развиени се три основни теории на моралот во подрачјето на нормативната етика . Тие овозможуваат да се идентификуваат приоди кон третирање на етичкиот проблем и да се донесат соодветни одлуки врз таа основа односно во согласност со етичките правила[25].

Тоа се :

1. Корист (утилитарна теорија)
2. Теорија на правото
3. Теорија на праведноста

[25] Димитровски, Р., ИМЗ, (2008)Четврто, изменето и дополнето издание., Скопје, стр. 321 – 322.

Теоријата на Корист односно утилитарната теорија вели дека односот кој се создава меѓу негативните резултати од работата и добивката што ја остварува фирмата е етички пристап. Овој вид на ориентација кон третирањето на проблемите е насочено кон резултатот. Во таа смисла се прави обид да се добие слика за фактичката состојба : колкава е добивката и какви негативни ефекти донела некоја деловна одлука. При тоа се прави и споредба меѓу добивката која како резултат може да биде изразена како економска, општествена или човечка категорија. Деловната одлука има етичка димензија доколку добивката е поголема од трошоците од причина што таа донесува повеќе добро отколку зло.

Со помош на овие насоки многу претпријатија го мерат степенот на својот деловен успех но, не би требало целосно да се потпираат само на една насока, туку тоа треба да се прави како комбинација со други видови, со цел да се подигне етичкиот квалитет и димензиите на етичност во деловното работење во организациите.

Теоријата на правото како вид на третирање на етичкиот проблем се заснова на почитување на основните човекови права. Користењето на други луѓе заради постигнување на сопствените цели преку искористување и занемарување на правото на живот, слобода, приватност под определени околности се смета за неетично. Ниедна деловна одлука или активност донесена или спроведена со непочитување на основните човекови права без оглед на големината на добивката, се смета како неетично работење. Оттаму, деловната одлука се смета како етична доколку не предизвикува кршење на човековите права.

Теоријата на праведност тргнува од вообичаеното прашање кое се поставува при преземањето на некаква деловна постапка, „дали е тоа чесно“. вработените секогаш сакаат да знаат дали им е правилно определена платата, а купувачите, дали е праведна цената. За праведност се зборува тогаш кога сите добивки и трошоци се дефинирани според општо прифатени правила. Ако учеството во трошоците и

добивката се праведни на двете страни, тогаш активностите најверојатно се праведни и можат да се стават во категоријата на праведни[26].

Секое претпријатие може да ја подобри етичката клима во организацијата на следниов начин :

- ***Да се влијае на позитивни ставови и однесување на менаџерот***
- ***Поставување на етички стандарди како дел од организациската култура***
- ***Да се отвораат расправи по некои етички прашања***
- ***Насоки за етичко однесување***
- ***Јасна етичка политика на претпријатието***
- ***Основање на етички одбори***
- ***Програми за подучување на етиката***
- ***Етичка анализа на работењето***

Постојат десет (10) заповеди за општествена одговорност кои организациите треба да ги почитуваат. Тоа се :

1. **Преземи колективна акција пред да излези потреба за нешто**
2. **Оствари пасивен приход**
3. **Работи со граѓаните и општествените групи за решавање на заеднички задачи**
4. **Работи на воспоставување на индустриските стандарди и прописи**
5. **Јавно признај ги грешките**
6. **Вклучи се во соодветните социјални програми**
7. **Помогни во решавањето на проблемите на опкружувањето**
8. **Воспостави ги и почитувај ги корпорациските правила**
9. **Прифати јавни стандарди за социјалните прашања**
10. **Остварувај профит на трајна основа**

[26] Димитровски, Р., (2008) ИМЗ, Четврто, изменето и дополнето издание., Скопје, стр.322.

2.7. Етички менаџмент програми - бенефиции и карактеристики

Малку луѓе имаат етички и морални вредности за да не се продадат на оној кој нуди најмногу. – ***Џ. Вашингтон***

Бенефиции од етички менаџмент програм во една организација има многу меѓутоа тие може да се сместат во 10 точки и тоа[27] :

1. *Бизнис етиката континуирано го подобрува општеството,*
2. *Етичките програми овозможуваат да се задржи морален курс во бурни времиња,*
3. *Етичките програми ја подобруваат тимската работа и продуктивноста,*
4. *Етичките програми овозможуваат напредок на вработените,*
5. *Етичките програми се осигурителни полиси – тие осигуруваат легалност,*
6. *Етичките програми овозможуваат да се избегнат криминалните активности и осигуруваат пониски казни,*
7. *Етичките програми помагаат во менаџирањето,*
8. *Етичките програми промовираат одличен јавен имиџ,*
9. *Други бенефиции од етички програм се зајврстување на довербата помеѓу индивидуи и групи, зајврстување на културата, зголемување на квалитетот и стандардот, испраќање добра порака како до вработените така и до потрошувачите,*

[27] http://kolckoski.com/esei/Biznis_etika.pdf стр. 20.

10. Последно – и најважно – етичките програми се она што и треба на секоја организација.

Даг Валас смета дека високо етички ориентирана организација треба да ги поседува следниве шест карактеристики[28] :

1. Постои јасна слика на визија и интегритет во целата организација
2. Визијата е составена и освежувана (од време на време) од страна на најдобрите менаџери
3. Системот на наградување е поврзан со визијата на интегритет
4. Политиката и практиката на организацијата е во симбиоза со визијата; без двосмислени пораки
5. Се подразбира дека секоја значајна менаџерска одлука е етичка
6. Се очекува сите да работат на етички перспективи и вредности.

2.8. Градење на ефективен етички програм

Организациите може да ја менаџираат етиката на работното место со поставување на етичка менаџмент програма. Брајан Шраг, Секретар во Association for Practical and Professional Ethics појаснува: „Типично, етичките програми често користат кодови и правила како водич за донесувањето одлуки и однесувањето во организацијата, и може да вклучуваат тренинг и евалуација, во зависност од организацијата. Тие овозможуваат насочување при етички дилеми.“ Ретко две програми се слични.

[28] http://kolckoski.com/esei/Biznis_etika.pdf., The Hard Problems of Management: Gaining the Ethics Edge, Doug Wallace.

„Сите организации имаат етички програми, но повеќето не ни знаат дека имаат“ – напиша Професорот по Бизнис Етика Стивен Бренер во Journal of Business Ethics (1992, VII, pp. 391-399) .

Боб Дун, Претседател и CEO на Francisco-based Business for Social Responsibility додаде: „Баланс на вредностите и нивно препознавање е базична цел на етички менаџмент програм. Бизнис луѓето имаат потреба од повеќе практични алати и информации за да ги разберат нејзините вредности и како да ги менаџираат .“

Организациите не ги создаваат етичките програми за забава. Со растот на мислењето дека организациите имаат општествени одговорности и постојаниот притисок од разни владини и невладини организации, креирањето на етички програм е практично обврзувачко.

Основни елементи на етичка менаџмент програма се:

- Изјава за вредностите во организацијата и нејзините насочувачки принципи,
- Дефиниција на етичките и коруптивните принципи,
- Обврски и стандарди,
- Директиви за персонално и професионално однесување,
- Афирмација на еднаквоста и фер однесувањето,
- Политика на организацијата за подароци и конфликт на интереси,
- Рестрикции за користење на сопственоста на организацијата за лични цели,
- Насочување за користење на информациите, јавни настапи и сл.
- Идентификација на различни коминтенти и нивните права,
- Механизми за поставување на програмата,
- Лична одговорност,
- Совети за интерпретација и имплементација на програмата.

Етичката програма треба да е повеќе од нафрлани правила; треба да вклучува изјава на организацијата за нејзините “core values” . Во случај организацијата / претпријатието да нема таква изјава тогаш, првата реченица што

треба да ја напишат на хартија е токму оваа изјава. Целата програма треба да се темели врз оваа изјава.

Кодот на однесување мора да овозможи јасни патишта за етичко однесување кога искушението за неетичко однесување е најсилно. Потенцирањето во кодот на однесување дека примање мито е неприфатливо, тоа е бескорисно доколку не е во придружба со насочување околу примањето подароци.

Да се биде премногу генерален, премногу чувствителен или политички коректен само ќе ја влоши интерпретацијата на етичката програма. Очигледно е дека секоја личност на која ќе му биде доверена задачата за пишување на етичка програма треба да ги поседува етичките вредности и да ги познава осетливите етички норми во општеството, организацијата и културата каде што е сместена организацијата. Но, пишувањето на програмата е многу повеќе од зборови на хартија. Доволно е само една неразрешена етичка дилема во програмата и целосната програма може да биде отфрлена од страна на вработените. Изборот на менаџерот (менаџерите) кои ќе ја пишуваат програмата е исто така од клучна важност. Доколку етичката програма е напишана од страна на менаџер (менаџери) кои немаат етички и морални вредности или пак имаат, но тие се на ниско ниво, не може да се очекува од вработените да ја прифатат и следат таа програма затоа што кај нив ќе се создаде револт од таквиот код, напишан од неетичка личност. Затоа, најдобро решение за оваа задача би бил лидерот во организацијата без разлика на кое работно место се наоѓа. Тој е човек, во кој работниците имаат доверба, го почитуваат и ценат, па во голем дел ќе го почитуваат и ценат етичкиот код напишан од него. Многу организации веќе ја направиле оваа грешка па програмата наишла на неодобрување, а вработените биле иритирани.

Друга причина поради која вработените не ја прифаќаат етичката програма е тоа што тие не биле вклучени во нејзиното настанување. Затоа е потребно во текот на настанувањето на кодот да се направат неколку пробни (тест) верзии кои ќе бидат пуштени помеѓу вработените, а тие ќе можат да даваат критики, забелешки и идеи. Вработените мора да бидат вклучени, и да се чувствуваат како творци на

етичкиот код, а со тоа се овозможува и безболно прифаќање на етичката програма, како и обезбедување на повеќе идеи и решенија, впрочем сосема е јасно дека „повеќе глави мислат подобро.“

Програмата треба на сите вработени и менаџери да им објасни како да ја користат. Есенцијално е да се има објаснувања, дури и телефонска линија на која би можеле да се обратат за совет за евентуална етичка дилема или интерпретација на одреден дел од програмата. Добра етичка програма мора да има и можност за доставување на нови сугестии, критики за да може програмата да се ажурира, односно update-ова по потреба. Освен тоа, секоја програма треба да вклучува и модел за донесување на етички одлуки, примери за одредени ситуации и сл. Во глобала, програмата треба да биде :

- Лесна за разбирање,
- Практична и релевантна за секој бизнис и географски пазар,
- Доволно разработена но не и премногу детална,
- Добро напишана

Пред да се седне со пишување на етичка менаџмент програма менаџерите во организацијата треба да си ги постават следниве прашања:

1. Што сакаме да постигнеме?
2. Зошто ова е важно за нас?
3. Како ќе изгледа успехот на ова поле?
4. Која е целната група?
5. Кои се областите на акција на нашата организација?
6. Кои неетички одлуки и акции нашата организација сака да ги спречи и како тие можат да се спречат?

7. Со кои типови етички проблеми и дилеми можат да се соочат вработените во нашата организација?

8. Како може да се решат конфликтните принципи?

3. РАЗВОЈ НА ОРГАНИЗАЦИЈА

Секој тип на организирање си има своја цел и намена во контрукцијата и фунционирањето. Контрукцијата на организацијата се движи во различни насоки на развој. Поделбата може да се направи по вертикала, по хоризонтала, но исто така може развојот да опфати коса или брановидна линија на развојниот графикон на претпријатието.

Организациите имаат повеќе етапи во својот развој по основањето и тоа :

- *Потреба која го налага составот ;*
- *Вид на структурна поставеност ;*
- *Мотивација во организацијата ;*
- *Очекувања ;*
- *Раст и исполнување ;*
- *Очекувани и неочекувани промени .*

3.1. Потреба која го налага составот

Во зависност од типот на и функцијата која се бара од организационата структура се смета дека таква е и потребата според која се формира составот, односно се прави конструкција и шематски план за составување на тим и идни надградувања на вработените, како од внатрешен така и од надворешен карактер.

Во почетокот со формирањето на претпријатието доколку основачката идеја на истото е да функционира локално и исклучиво на домашен пазар, вработените кои ќе го формираат организациониот состав значајно е да бидат видни и добро

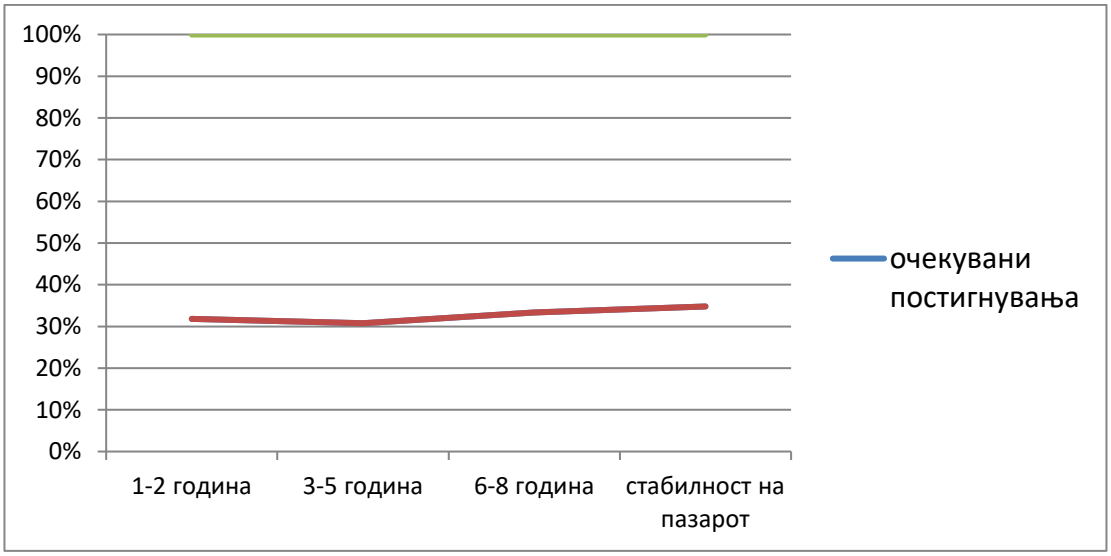
респектирани личности во поширокаата околина секако доколку постои за тоа можност. Но доколку основачката идеја се базира за тргување со производи или услуги како на домашниот така и на странскиот пазар, составот на претпријатието треба пожелно е да биде поткован со добри познавања не само од законите и нормите на националниот пазар туку и пошироко. Бидејќи непознавањето во најмала рака на културата на земјата со која што се цели да се оствари соработка, може да ги уништи сите зацртани планови за заедничката иднина.

3.2. Вид на структурна поставеност

Во структурната поставеност ќе се обработат хоризонталната и вертикалната поставеност во развојот на организацијата.

3.2.1. Хоризонтална организациона поставеност

Овој тип на развој, може да се смета како движење на структурата во комфорната зона на функционирање. Значи се базира на неколку или повеќе вработени кои себеси се вложуваат во тимот доволно колку што се бара со формирањето на тимот. Задржување на стабилна константна линија безразлика дали е производство или услужно давателна организациона поставеност.



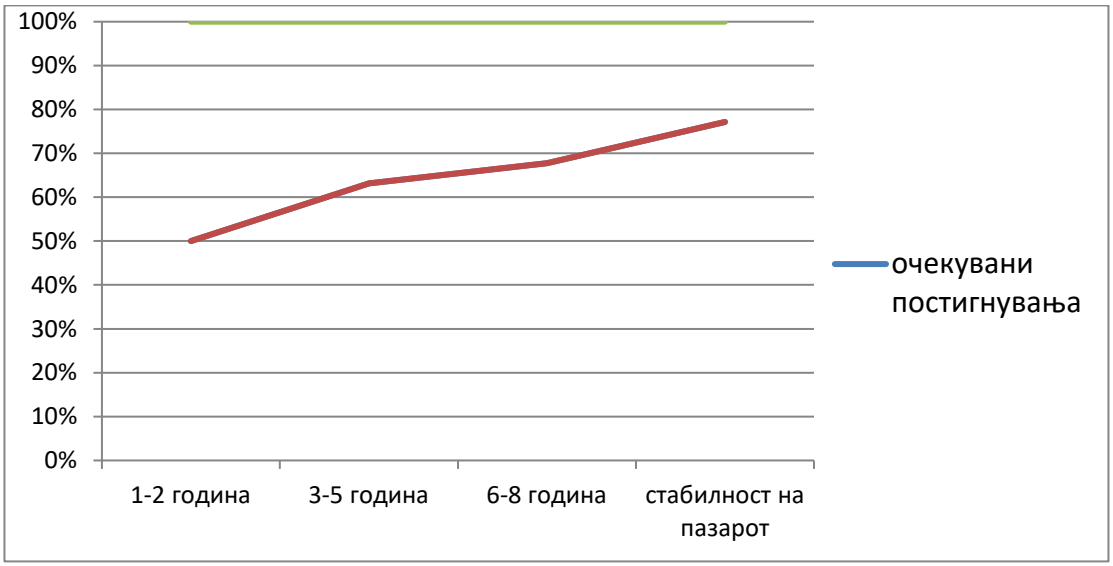
Графикон бр. 1. Хоризонтална организациона поставеност

Извор : сопствени истражувања

Оваа организациона поставеност претставува тип на структура каде бројот на вработени ги дели обврските и задачите со менаџментот и заедно ги исполнуваат зададените обврски кои заеднички ги зацртуваат. Тука станува збор најчесто за ситуација со мал број на вработени, во некои случаи може да бидат и семејни бизниси. Вработените може заеднички да го основале бизнисот и да бидат задоволени со комфорен остварен профит, така што не би требало да се вложи голем труд за исполнување. Задоволството и мотивацијата од оствареният приход во фамилијарните организациони структури е можеби најголемо од причината што целото вложување и целата добивка доаѓаат и одат на релативно исто место. Развојот на оваа организација најчесто е постепен и расте во нагорна линија со доста споро темпо, освен во случаи каде бизнис можностите дозволуваат драстични промени во остварувањето.

3.2.2. Вертикално поставена организација

За разлика од хоризонталната поставеност, во оваа ситуација функциите и хиерахијата се добро зацементирани и се поставени така што секогаш последниот збор го има топ менаџментот. А обичните вработени се исклучиво лица кои ги извршуваат зададените обврски без можност и право на мислење, што во некои работни организации тоа воопшто не би функционирало.



Графикон бр. 2. Вертикална организациона поставеност

Извор : сопствени истражувања

3.3. Мотивација во организацијата

Практикувањето на мотивацијата е еден од потешките проблеми на менаџерите. Тешкотиите произлегуваат тогаш кога треба да се прецизира како да се пронајдат мотивациските елементи за своите вработени. Менаџерот, ако не успева да ги разбере мотивирачките потреби на сите вработени во организацијата, може да се каже дека е далеку од достигнувањата на целите на претпријатието.

Комуникацијата ги отвора прашањата за мотивациско однесување во организацијата. Публицистот Петар Форд, во Office Trade News" (1990), востановувајќи дека мотивирачките потреби се варијабилни, ги набројува поглавните мотиви[29]:

- **економски** - сработени и поднесени од добро составена комисија, со бонус ориентиран план за исплата;
- **промоција** - компанијата мора да има структура која ги остава отворени вратите за промоција;
- **признание** и **награда** - доделувањето на признанијата и наградите да се прави вешто;
- **односи со менаџерот** - секогаш бидете достапни и добро организирани за воспоставување соработка;
- **одговорност** - направете луѓето да се одговорни за своите постапки во сите прилики на однесување;
- **содржина** - содржината на работа никогаш не треба да биде многу ограничена, туку да дозволува израз на талентот;
- **достигнување** - вработените мора да бидат во можност лесно да го измерат успехот кој го остваруваат, а учеството на тимот во работата на проектните активности постојано да се охрабрува.

[29] Николовски Д., (2013) – Организациско однесување – Св.Николе- стр. 54.

Во практиката, многу менаџери користат доста скапи поттикнувачи, но како што обично бидува, признанието е тоа што има поголема важност[30]. За тоа говорат годишните презентации за доделување награди. Во такви прилики, организациите кои го приредуваат, тоа го прават многу добро, користејќи детални сценски аранжмани, рефлектори и музика. Во таквиот амбиент лицата, примајќи јавни признанија или награди, имаат одважен израз на лицето. Новодојдените во таква атмосфера на презентација на награди се импресионирани. Многу од нив на презентацијата за доделување награди изразуваат подготвеност да добијат таква награда и ветуваат дека ќе направат сè што е потребно за да ја добијат наградата „скапо патување“ . Но, качувањето на сцената и да се биде виден меѓу најдобрите е поважно од самото патување, односно признанието и пофалбите имаат поголемо значење во однос на скапото патување.

3.4. Очекувања

Со самиот развој на менаџмент тимот, организацијата и претпријатието се зголемуваат и очекувањата, дали тоа се финансиско или техничко подцртани независно. Самата природа на човекот за што е чист факт модерното денешно време во кое идејата за супериорност станува се поприсутна ни дава за право да потврдиме дека секогаш очекувањата се поголеми од евентуалната реална можност.

Во работната организација ако ја земеме како составен и потполно значаен дел надворешната околина, во поглед на очекувањата може да се направат три поделби и тоа : *Очекувања од менаџментот, Очекувања од вработените, Очекувања од корисниците.*

Сите погоре споменати ставки од очекувањата се со различен карактер и тоа: Менаџментот очекува дека вработените ќе дадат поголем придонес кон целокупниот процес во структурата, Вработените пак очекуваат од менаџментот најчесто повисоки финансиски признанија за остварениот и вложениот труд, додека пак корисниците кои

[30] S.P.Robbins,M.Coulter - (2005) Menadzment,Data Status,стр. 375.

се надворешни чинители на секоја организациона структура имаа очекувања за квалитет за кој сметаат дека е постабилен во зависност од тоа колку подолго тоа претпријатие функционира на пазарот.

3.5. Раст и исполнување

Растот се смета за започнат од самиот почеток на функционирање на одредено претпријатие, бидејќи секој изминат работен функционален ден се смета дека се остварува задоволително планиран профит од работењето. Дел од тој профит оди кон ставката на амортизација или за нови инвестиции што се најголемиот показател за раст на претпријатието. Работната организација како и менаџментот од растот на целото претпријатие носи како заслуги така и обврски за подолго задржување и зацврстување на најниското место кое несмее да биде пониско од моменталното.

Развојот на една организација многу зависи од растот во етапите на функционирање на организацијата, така што растот и исполнувањето на очекуваните и планираните достигнувања само се доказ за правилно поставена стратегија поткрепена со добар маркетинг план, а како најважно се зема дисциплинираната извршна изведба независно дали е тоа од топ или од линискиот менаџмент.

За стабилно чекорење кон оваа етапа од развојот на организацијата, мотивацијата игра доста значајна улога. Мотивираниот и совесен работник е клучната алка во целокупниот процес во секоја функција која треба биде извршена.

3.6. Очекувани и неочекувани промени

Во тимот кој ја прави долгорочната стратегија на еден бизнис не секогаш, но скоро секогаш клучното одлучувачко место го има сопственикот на тој бизнис. Тој на првиот свој круг им дава јасни насоки каде го гледа својот бизнис и каков план има за да се стигне до таму. Колку повеќе доверба има во својот тим, толку поголеми овластувања ќе им даде.

Менаџерот во врска со очекуваните промени (внатрешни/надворешни) има план за делување, но кога станува збор за неочекуваните може да ја доведе

структурата во незавидна положба бидејќи тие промени се неочекувани и непланирани и најчесто се со негативен карактер но не и нерешливи. Во тој случај секогаш постои начин да се најдат повеќе решенија, а најповолното и да се прифати. По правилата на природата од промените секогаш повеќе се плашат неквалитетните и неконзистентните, но тоа незначи дека квалитетните и позитивните на промените гледаат индиферентно, баш напротив, секој добар менаџер промените треба да ги прифати со половична резерва и можност за преиспитување. Познато е дека секоја промена колку и да е таа моментално негативна во себе носи и нешто добро.

II ИСТРАЖУВАЧКИ ДЕЛ

1. Проблем на истражувањето

Во современото време се повеќе простор добива и се потенцира позитивноста од етиката и примената од менаџерите како услов за одржлив развој на организацијата како на надворешен така и на внатрешен план.

Кон креирањето на вака позитивна етичка организациона средина се појавува проблемот на истражување кој се дефинира на следен начин :

Дали етиката во менаџирањето дава соодветен придонес во создавањето на условите за одржлив развој на организацијата?

Соодветната пракса ни дава до знаење дека постои се поголема потреба од имплементирање на конкретни етички методи кон создавањето на потребните услови за правилен развој на организационата структура во Република Северна Македонија.

Менаџментот со човечки ресурси при конкретна организациска поставеност најчесто се води од постоечките норми и правила како во државата така и во претпријатието. Нормите најчесто можат да бидат пишани но исто така доста големо влијание во целокупниот однос и процес имаат етиката и етичкиот кодекс во организацијата. Секој менаџмент мора да ги почитува правата и правилата кои произлегуваат од етичкиот гледен аспект како би се почитувале и ценеле вредностите кои произлегуваат од самиот кодекс.

Етиката се дефинира како дисциплина која се занимава со доброто и лошото како и со моралните должности и обврски односно, ги проучува и преоценува моралните вредности.

Личната етика претставува начин на однесување и правила кон кои се придржува човекот во текот на животот.

Деловната етика пак, се однесува на вистинитоста и праведноста во работата на фирмата или деловниот субјект, односно очекувања на општеството, фер

конкуренција, односи со јавност, лојалност, социјална одговорност итн. Доколку деловниот субјект работи законски и етички, тогаш ги исполнил очекувањата на општествената заедница.

2.Предмет и цели на истражувањето

Ова истражување се базира врз поставениот проблем во истражувањето, така што истражувањето се однесува на вработените и менаџерите во организациите во Република Северна Македонија, кај кои се испитуваат ставовите за меѓучовечките односи, односно за појавата и менаџирањето со етиката помеѓу вработените.

Предмет на истражувањето претставува да се утврди во кои сегменти треба да се стави акцентот и да се имплементира етиката од страна на менаџерите во организациите во Република Северна Македонија, а при тоа и да се допринесе кон создавањето на услов за одржлив развој на организацијата.

Постигнувањето на целта на предметот на истражувањето е извршено преку собирање и анализа на податоци, врз основа на кои се добија информации за нивото на работна атмосфера во организациите во Република Северна Македонија и на кој начин се создаваат услови за истото.

Овој магистерски труд имаше неколку цели во своето истражување, така што сите поставени цели креираат рамка на еден заеднички интерес а тоа е воспоставување на модел за креирање на услови за одржлив развој за сите организации во Република Северна Македонија.

3. Истражувачки хипотези

Водејќи се од претставениот проблем во магистерскиот труд и согледувајќи ја важноста и значењето на етиката како услов за успешно работење и развој на организациите, со истражувањето треба да се утврди каква е етиката кај менаџментот во организациите и колку со тоа се допринесува во развојот на организацијата и самите вработени.

Според поставениот проблем на истражувањето во магистерскиот труд произлегоа една главна хипотеза и три посебни хипотези, кои беа проверувани во истражувањето.

Главна хипотеза:

- **Ако менаџментот во организацијата се залага за етика во нејзиното функционирање, тогаш со тоа допринесува за развој на организацијата.**

Посебни хипотеза:

Врз основа на главната хипотеза за нејзино докажување поставени се три посебни хипотези:

1. Ако вработените се залагаат за нивен личен развој, тогаш со тоа допринесуваат за развој на организацијата.
2. Ако вработените се придржуваат кон етичкиот кодекс, тогаш со тоа допринесуваат за развој на организацијата.
3. Ако вработените учествуваат во процесот на донесување на одлуки и градење на етичкиот кодекс, тогаш со тоа допринесуваат за развој на организацијата.

3. Методолошка рамка на истражувањето

Изборот на методи во магистерски труд е одреден со природата на проблемот и целта која е изнесена претходно во истражувањето. Во изработката на овој магистерски труд паралелно беа користени кабинетско- емпириски методи за анализа. Беа користени методите на индукција и дедукција на користената литература, методот на анализа и синтеза на теоретските податоци.

Во тој контекст на класификацијата на научни методи, беа користени :

- ***Основни методи***;
- ***Општонаучни методи*** (статистичка метода, хипотетичко – дедуктивна) и
- ***Посебни методи***.

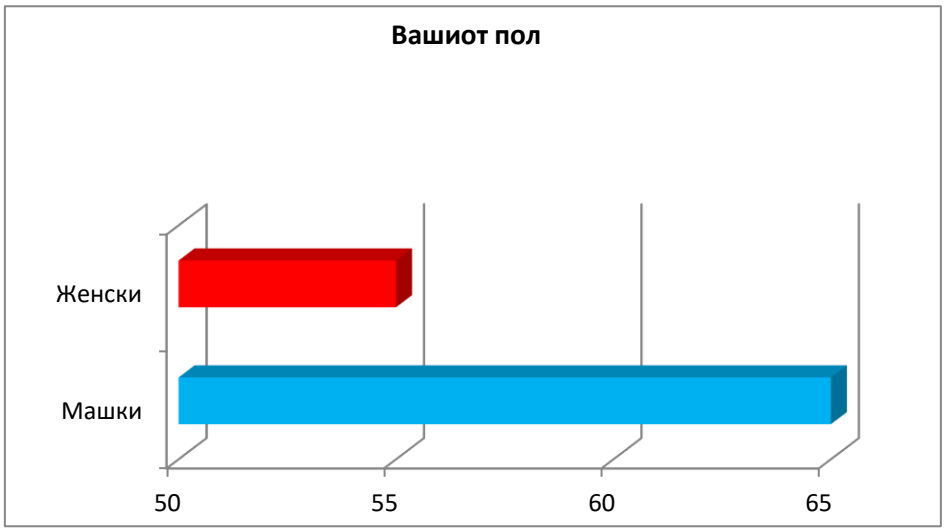
Статистичките податоци кои се добиени од направеното истражување беа обработени со Microsoft Office пакетот, а потоа направено е нивно табеларно и графичко прикажување.

4. Испитаници во истражувањето

Истражувачкиот дел склопен во анкетен прашалник составен во три дела беше спроведен како во јавниот така и во приватниот сектор во големи и мали организации во Република Северна Македонија. Испитаниците од двата пола и од повеќе возрасни групи претходно беа информирани со составот но и со целта на анкетниот прашалник кој ќе биде спроведен.

Анкетниот прашалник за потребите на магистерскиот труд го пополнаа 120 испитаници.

Податоците во врска со **полот на испитаниците** се прикажани на графикон 3.

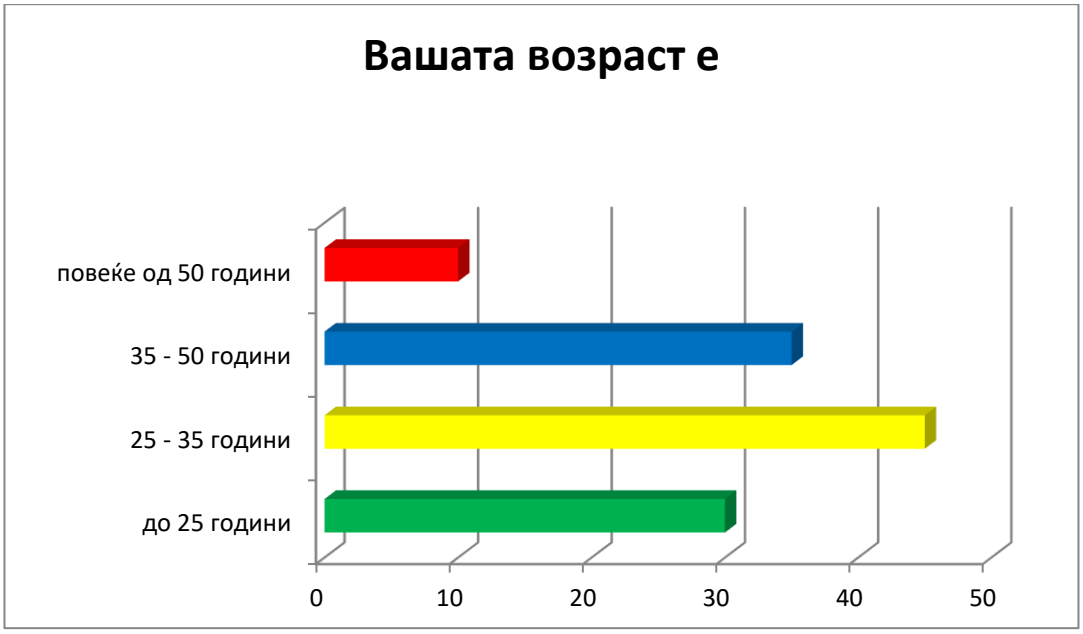


Графикон бр. 3. Полова структура на испитаниците

Извор : сопствени истражувања

Од графичкиот приказ каде се прикажани резултатите од анализираните прашалници се гледа дека поголема застапеност во организациите имаат вработените од машка полова припадност со 65 испитаници, во однос на вработените жени со 55.

Податоците во врска со **возрасната граница на испитаниците** се прикажани на графикон 4.

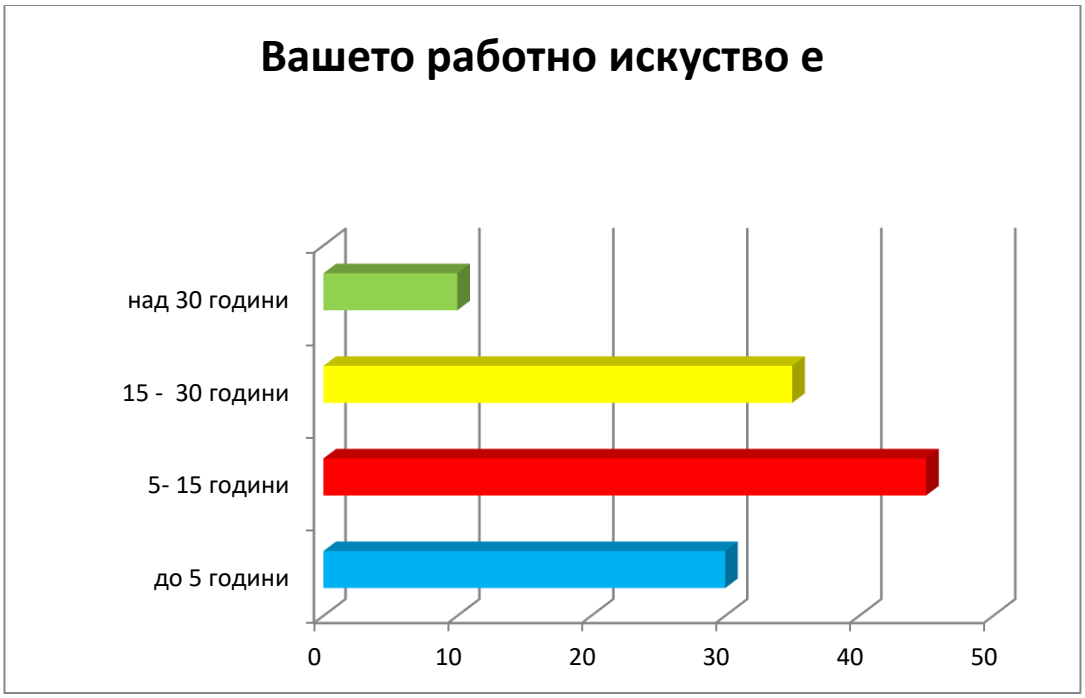


Графикон бр. 4. Возрасна структура на испитаниците

Извор : сопствени истражувања

Според графичкиот приказ 4 јасно се гледа дека најголема застапеност во работните организации според возрасната поделба се оние вработени на возраст од 25-35 години со бројка од 45 испитаници, додека на второ место се испитаниците на возраст од 35-50 години кои бројат 35 вработени, до 25 годишна возраст според анкетниот прашалник има 30 испитаници, а само 10 испитаници се над 50 години.

Податоците во врска со **години на работно искуство на испитаниците** се прикажани на графикон 5.



Графикон бр. 5. Години на работно искуство

Извор : сопствени истражувања

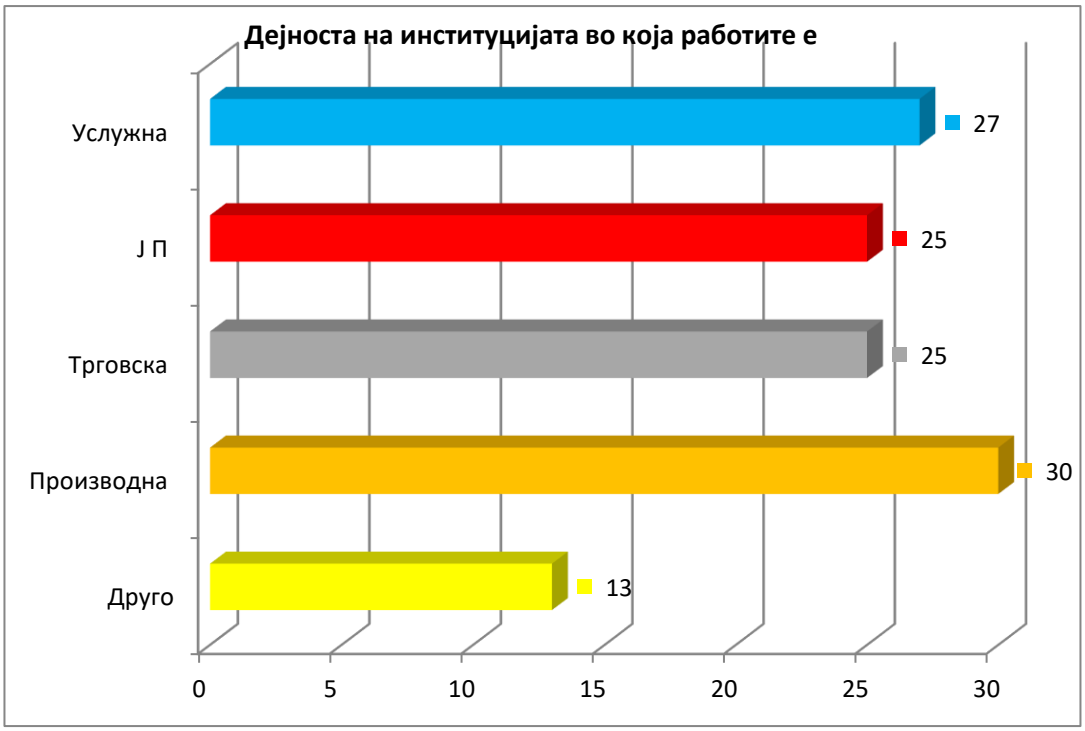
Гледајќи го графиконот бр.5 можеме да го потврдиме претходниот заклучок, дека возрасната поделба соодветствува со работното искуство.

Така што околу 10 испитаници имаат повеќе од 30 годишно работно искуство, за разлика од 45те испитаници кои имаат од 5-15 годишно работно искуство. Додека пак на границата на еднаквост се испитаниците со до 5 годишно работно искуство и оние кои работаат од 15-30 години.

Податоците во врска со **дејноста на институцијата во која се вработени испитаниците** се прикажани на следниот графикон.

Во графичкиот приказ 6 е претставена дејноста во која се ангажирани испитаниците од кои 30 испитаници се во производство, 27 од испитаниците одговориле дека припаѓаат во услужна организациона структура, по 25 испитаници одговориле Јавни

Препријатија и Трговија, додека само 13 од вкупно анкетираните одговориле за дејност која не беше наведена во понудените одговори.



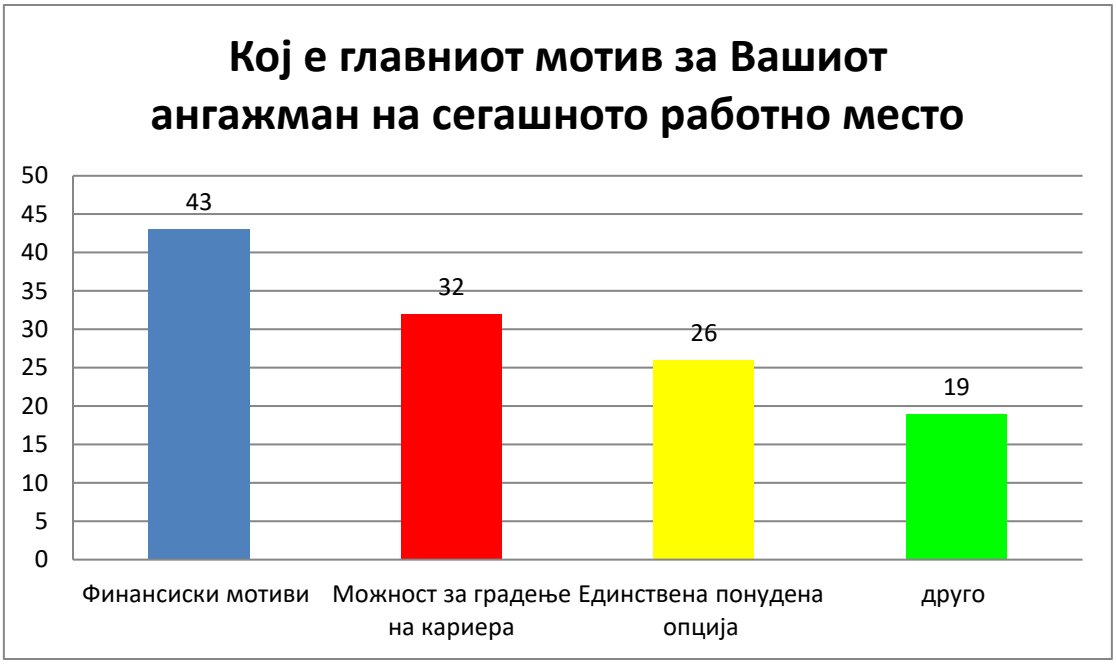
Графикон бр. 6. Дејност на организацијата во која работат испитаниците

Извор : сопствени истражувања

Според графиконот 6 може да се заклучи дека производството со мала процентуална застапеност предничи пред услужната дејност, а испитаниците вработени на сметка на државата се на иста линија со оние кои работат трговија.

Дел од оние испитаници кои во одговорот ја забележаа последната понудена опција – Друго - во вербалната комуникација нагласија дека паралелно обавуваат и по 2 или 3 активности, но не се со полно работно време во ниедна опција.

Податоците во врска со **главниот мотив за ангажманот на сегашното работно место на испитаниците** се прикажани на графикон 7.



Графикон бр. 7. Мотив за моментална работна позиција

Извор : сопствени истражувања

Од графиконот може да се заклучи дека и покрај тоа што финансиските мотиви играат голема улога кај сите испитаници и воопшто вработени безразлика на секторот, дури 43 од испитаниците ја посочиле единствено опцијата под финансиски мотиви како причина за моменталната работна позиција, а можност за градење на кариера на моменталното работно место гледаат 32 од испитаниците, додека пак за 26 анкетирани моменталното работно место претставува единствена понудена опција.

По однос на испитаниците кои ја заокружиле опцијата друго, во вербалната комуникација одговорите беа разнолики како последни години пред пензија, бизнис од семеен карактер и сл.

Податоците во врска со **тоа дали постои организациска поставеност на сектор за човечки ресурси во организацијата во која работат испитаниците** се прикажани на графикон 8.



Графикон бр. 8. Дали во Вашата организација постои сектор кој исклучиво се занимава со Менаџментот на човечки ресурси

Извор : сопствени истражувања

Со шестото прашање од анкетниот прашалник се заокружува делот за организациона поставеност на испитаниците. Од дадените одговори, може да се заклучи дека скоро 80% од испитаниците работат во организациони структури каде што има посебен сектор за МЧР, додека останатите 20% го поистоветуваат секторот за Човечки ресурси со Менаџмент тимот на организацијата.

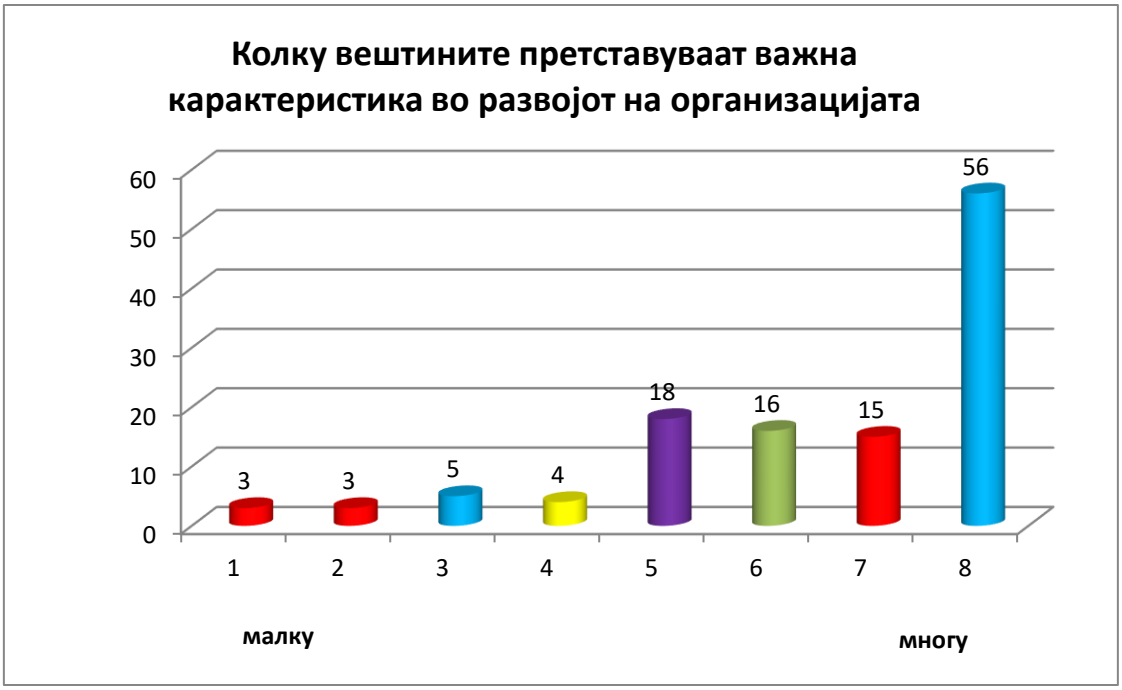
III. РЕЗУЛТАТИ

КВАНТИТАТИВНА АНАЛИЗА НА РЕЗУЛТАТИТЕ

Во овој главен дел од трудот прикажани се добиените квантитативни резултати, претставени поединечно и графички.

Прашалник- Етика и менаџери

1. На првото прашање кое гласи: колку вештините претставуваат важна карактеристика во развојот на организацијата?, големо мнозинство со 56 од анкетираните испитаниците по однос на тоа колку сметаат дека вештините се важна карактеристика која треба да се поседува за развој на организацијата одговорија крајно позитивно, а само 3 испитаници сметаат дека тоа нема никакво влијание како и што е целата лева страна од графиконот, за разлика од оние кои дадоа одговор кој тежи кон позитивната страна. Целосно резултатите од ова прашање се прикажани на графикон 9.

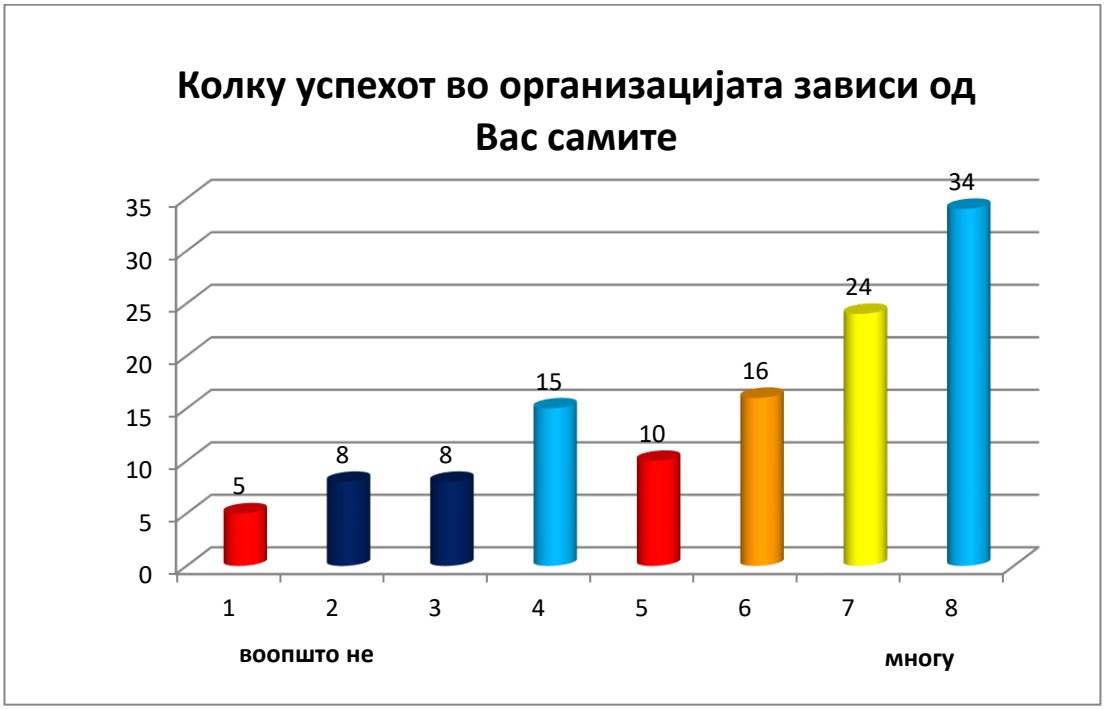


Графикон бр. 9. Колку вештините претставуваат важна карактеристика во развојот на организацијата

Извор : сопствени истражувања

Од графичкиот приказ, добиваме воочлива слика дека од вкупно 120 испитаници дури 105 се изјасниле со позитивни одговори по однос на претходното прашање, за разлика од само 15 испитаници кои не го делат тоа мислење.

2. На второто прашање кое гласи: Колку успехот во организацијата зависи од Вас самите?, од вкупниот број на анкетирани најголемиот дел сметаат дека даваат значителен придонес кон успехот со дури 84 испитаници, од кои 34 испитаници или нешто под 50% од позитивните одговори се со највисока можна оценка во изборот, додека пак 36 испитаници сметаат дека нивниот придонес кон успехот во организацијата не е најзначаен од кои на 5 испитаници одговорот им беше со најслабата понудена опција, а 15 беа на границата помеѓу позитивниот и негативниот дел од одговорите. Одговорите од ова прашање се прикажани на графикон 10.



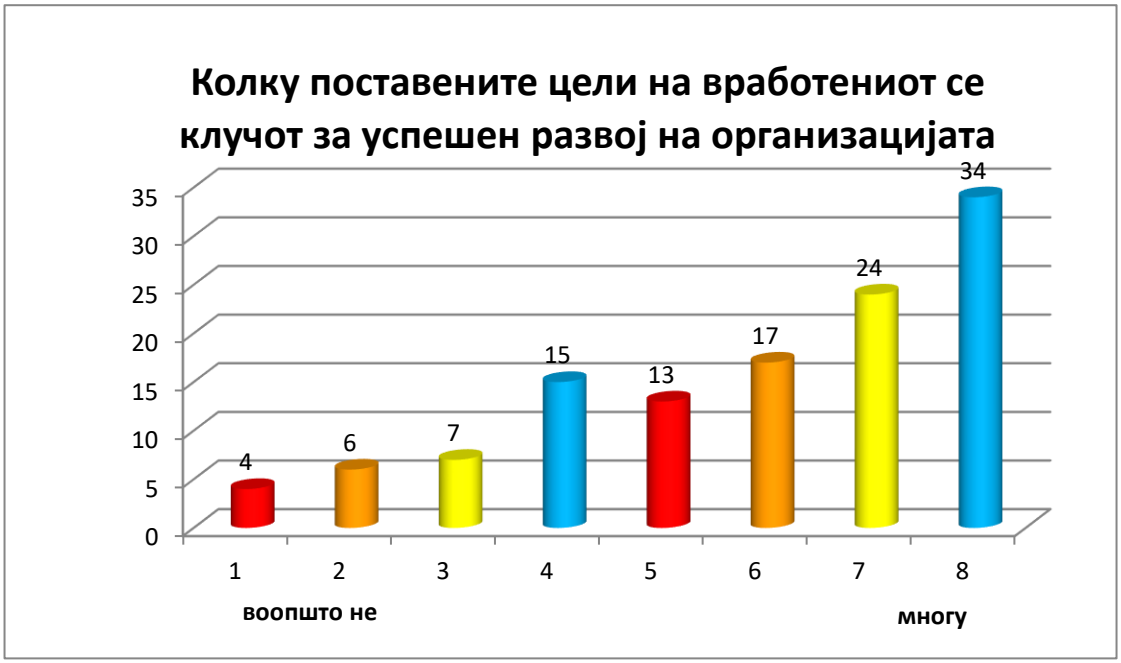
Графикон бр. 10. Колку од Вас зависи успехот во организацијата

Извор : сопствени истражувања

Кога ќе се погледнат двата графикони на претходната страна, многу воочливи се последните два понудени одговори кои и во едниот и во другиот графикон се со иста прифатеност. Иако незначително во деветтиот графикон е зголемен бројот на оние кои со своите одговори даваат придонес кон позитивниот дел од анкетата.

3. На третото прашање кое гласи: Колку поставените цели на вработениот се клучот за успешен развој на организацијата?, од вкупниот број на анкетирани, 34 сметаат дека поставувањето на цели на вработените максимално влијае врз успешниот развој на организацијата, за едно скалило подолу според дадените одговори се рангираат 24 испитаници, додека само 4 одговориле дека воопшто целите не претставуваат услов и мотив на вработените за успешен развој на организацијата. Како неопределени одговори можеме да ги заклучиме 28 испитаници кои се определија за 4 и 5 во скалата од 1-8.

Одговорите кои беа сумирани од ова прашање се прикажани на графикон 11.

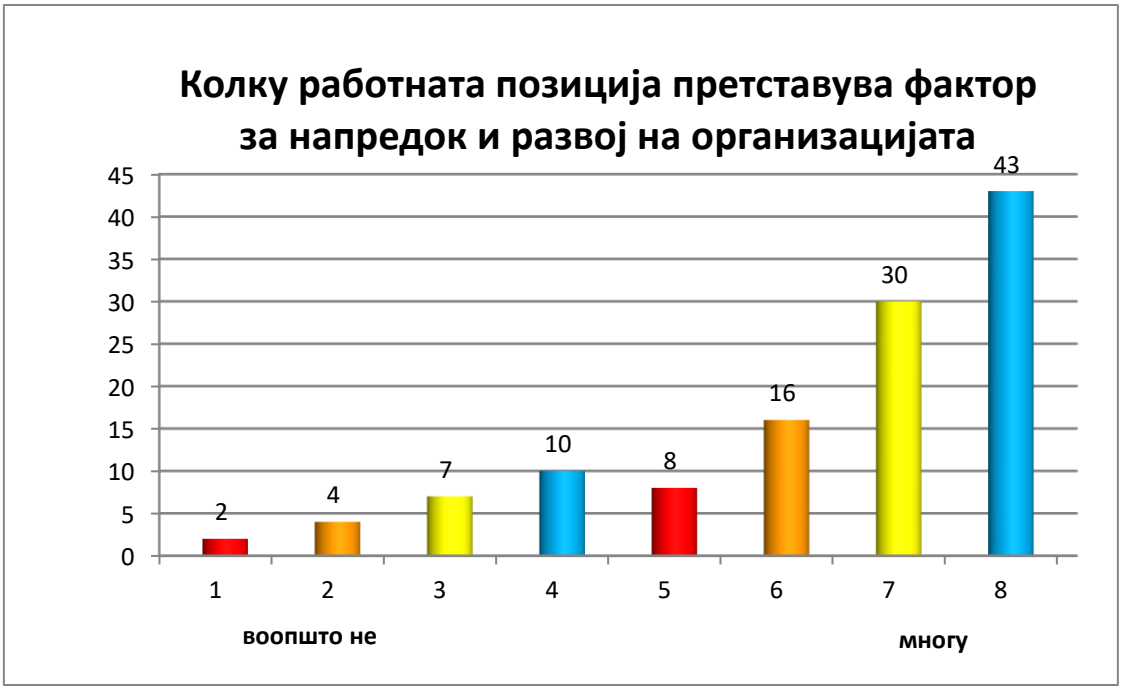


Графикон бр. 11. Колку поставените цели на вработениот претставуваат клуч за успешен развој на организацијата

Извор : сопствени истражувања

4. На четвртото прашање кое гласи : Колку работната позиција претставува фактор за напредок и развој на организацијата?, според добиените резултати, од вкупно 89 кои се сместуваат на позитивната страна во одговорите 43 испитаници сметаат дека преставува многу голем фактор, 30 одговориле со една оценка пониско од најголемата понудена опција, а 16 се одлучиле за понудената оценка 6. Додека од вкупно 13 одговори кои се рангираат на негативната страна само 2 одговориле со најслабата 1, а 4 со рангирање 2 од понудените одговори, каде 18 останале неутрални во својот одговор.

Добиените резултати од ова прашање се прикажани во графикон 12.



Графикон бр. 12. Колку работната позиција претставува фактор за напредок и развој на организацијата

Извор : сопствени истражувања

5. На следното прашање кое како составен дел од анкетниот прашалник гласи : Колку во Вашата организација одлуките се носат консензуално?, најголемиот дел од испитаниците сметаат дека одлуките во организацијата се носат консензуално од кои 47 или приближно 40% дадоа највисока оценка, за разлика од нив 3 избраа крајно негативен одговор. На границата на воздржаност беа 20 испитаници, но сепак од сумираниот одговор на ова прашање, може да се заклучи дека најголемиот дел припаѓаат кон позитивната страна на одговори.

Како и досегашните одговори, на графичкиот приказ со број 13 се прикажани обработените резултати.



Графикон бр. 13. Колку во Вашата организација одлуките се носат консензуално

Извор : сопствени истражувања

6. На прашањето кое гласи – Колку евентуалните проблеми се решаваат тимски?, од вкупно 107 дадени одговори кои се впишуваат на позитивната страна дури 54 одговориле со целосно согласување, додека ниту еден одговор не беше забележан на крајната негација, во исполнување на бројот на испитаници, може да се впишат 10 како воздржани, а само 3 испитаници делумно со неафирмативен одговор.

Резултатите добиени од ова прашање се претставени на графикон 14.

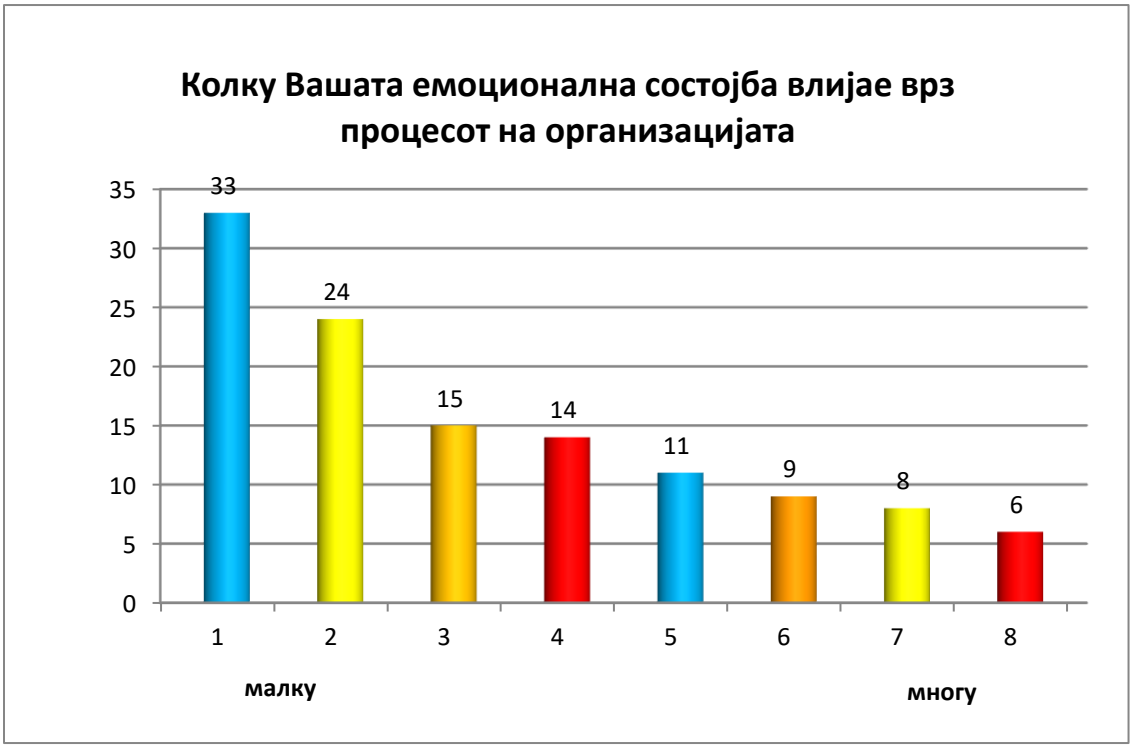


Графикон бр. 14. Колку евентуалните пробелми се решаваат тимски

Извор : сопствени истражувања

7. На седмото прашање кое гласи : Колку Вашата емоционална состојба влијае врз процесот на организацијата?, од вкупно 86 испитаници кои со своите одговори припаѓаат на делот кој се смета за позитивна особина на вработените по ова прашање дури 33 се издвојуваат во крајноста на одговорот што е речиси идентичен со оние 34 испитаници кои сметаат дека процесот во работата на организацијата е под влијание на нивната емоционална состојба.

Добиените резултати се претставени во графикон бр. 15.



Графикон бр. 15. Колку Вашата емоционална состојба може директно да влијае врз процесот на организацијата

Извор : сопствени истражувања

Претходните две прашања се во блиска поврзаност, каде второто е во насока на влијанието на емоционалната состојба на вработените врз процесот во организацијата.

За разлика од 6, во прашањето бр 7, одговорите даваат тежина на левата страна, која сепак во овој случај претставува позитивна страна од понудените опции во прашалникот.

Во секоја работна организација потребно е да постојат но исто така и да се почитуваат етичките норми и правила во истата.

8. На осмото прашање кое гласи : Колку се почитуваат етичките норми и правила во работната организација?, испитаниците ги дадоа следните одговори и тоа : од вкупно 98 позитивни одговори дури 47 сметаат дека максимално се почитуваат етичките норми и правила во работата, додека 9 се изјасниле со одговори кон негативната страна сметајќи дека малку се почитуваат етичките норми и праивла. Но битно да се напомене е дека и на ова прашање како и на 6-тото немаше одговор со најслаба оценка.

Добиените резултати се прикажани на графикон бр. 16.



Графикон бр. 16. Колку се почитуваат етичките норми и правила

Извор : сопствени истражувања

9. На деветтото прашање кое гласи : Колку мажите и жените добиваат исти можности во развојот?, од вкупно 120 испитаници дури 42, односно нешто повеќе од 30% одговориле со најпозитивна оценка, додека за најнегативната понудена опција се изјаснија само 3 од кои сите беа жени. Додека пак во неутралните 18 испитаници поделбата беше рамномерна во половите. Од добиените одговори на ова прашање, може да се добие мал заклучок кој немора да значи дека е со голема веројатност дека сеуште постои верувањето дека мажите имаат поголеми шански за паралелен развој на сопствената кариера со развојот на организацијата.

Добиените резултати се прикажани на графикон бр. 17.



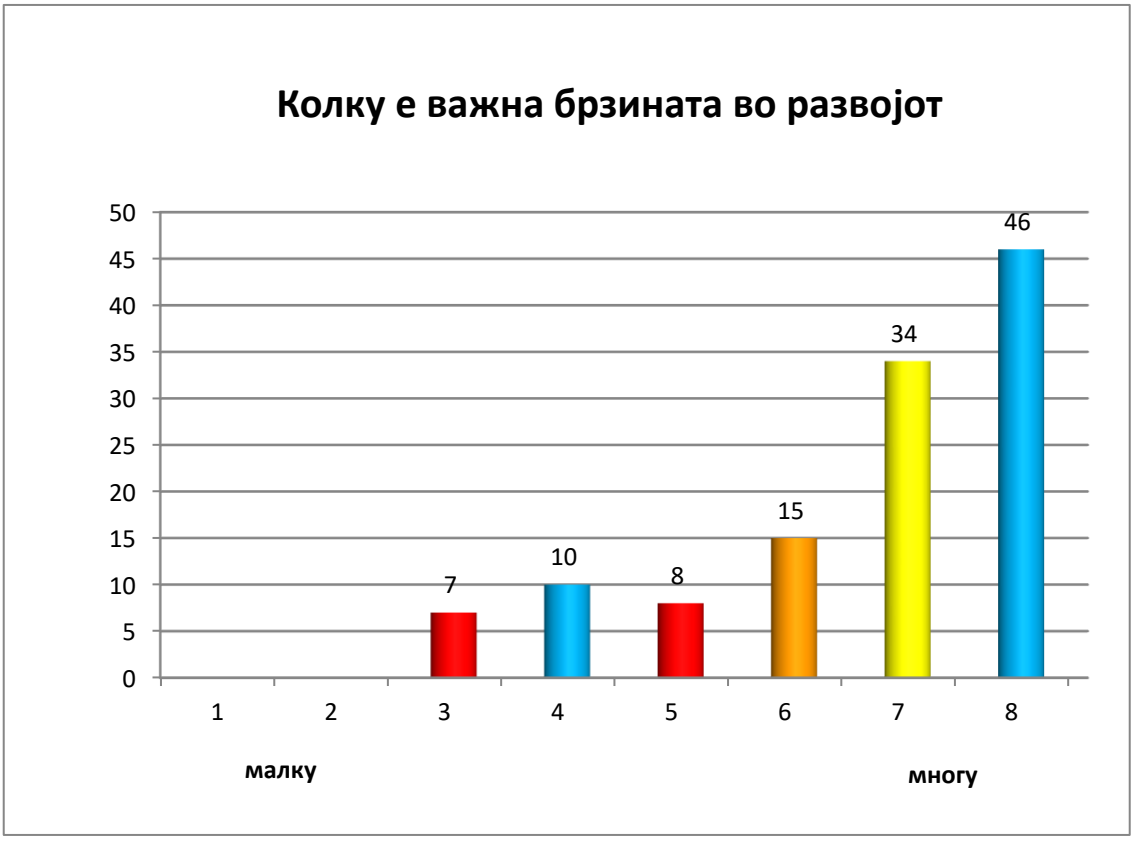
Графикон бр. 17. Колку мажите и жените добиваат исти опции во изградбата и развојот на организацијата

Извор : сопствени истражувања

10. На прашањето кое гласи : Колку е важна брзината во носењето на одлуките за развојот на организацијата?, се појави интересна ситуација каде за прв пат не добивме ни еден одговор за првите две понудени опции кои во конкретниот случај се во негативниот дел од оценувањето.

Па од вкупниот број на испитаници дури 70 % сметаат дека брзината игра многу голема улога во носењето на одлуките од кои 46 испитаници одговориле со 8, а 36 во исто така горната граница со 7, 15 одговориле со 6, додека на средина се впишуваат 8 со мислење 5 од скалата на оценување, 10 со 4, а само 7 испитаници одговориле со 3 што е во најдолна граница во одговорите кои ги дадоа.

Добиените резултати се претставени во графикон бр 18.

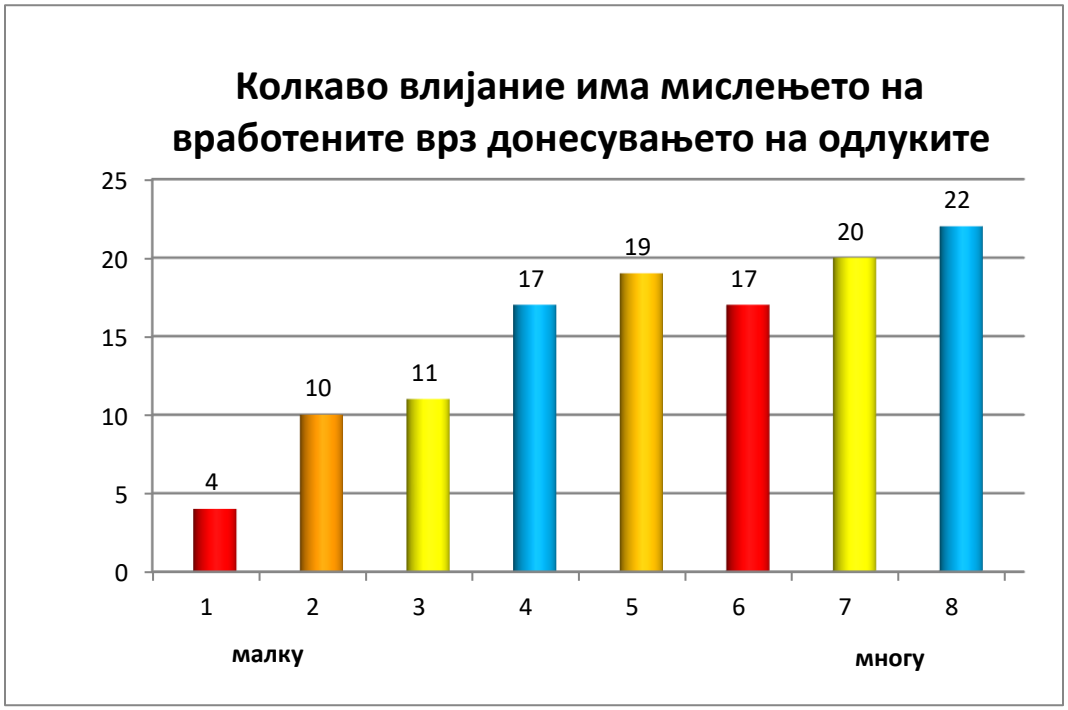


Графикон бр. 18. Колку во развојот на организацијата е важна брзината во донесувањето на одлуките

Извор : сопствени истражувања

11. На прашањето кое гласи : Колкаво влијание има мислењето на вработените врз донесувањето на одлуките?, од вкупниот број на испитаници, 59 се впишуваат во позитивната страна на одговори, од кој 22 имаат највисоко мислење по однос на ова прашање. Додека пак 36 се во групата на воздржани од кои 17 одговориле со мислење 4, а 16 со мислење 5. Од оние 25 кои се впишаа во определување за одговор со тежнеење кон негативната страна 4 испитаници одговориле со најслаба оценка 1, додека 2-3 ги делат 21 мислење.

Добиените резултати се претставени во графикон бр. 19.



Графикон бр. 19. Колкаво влијание има мислењето на вработените врз одлуките кои се носат

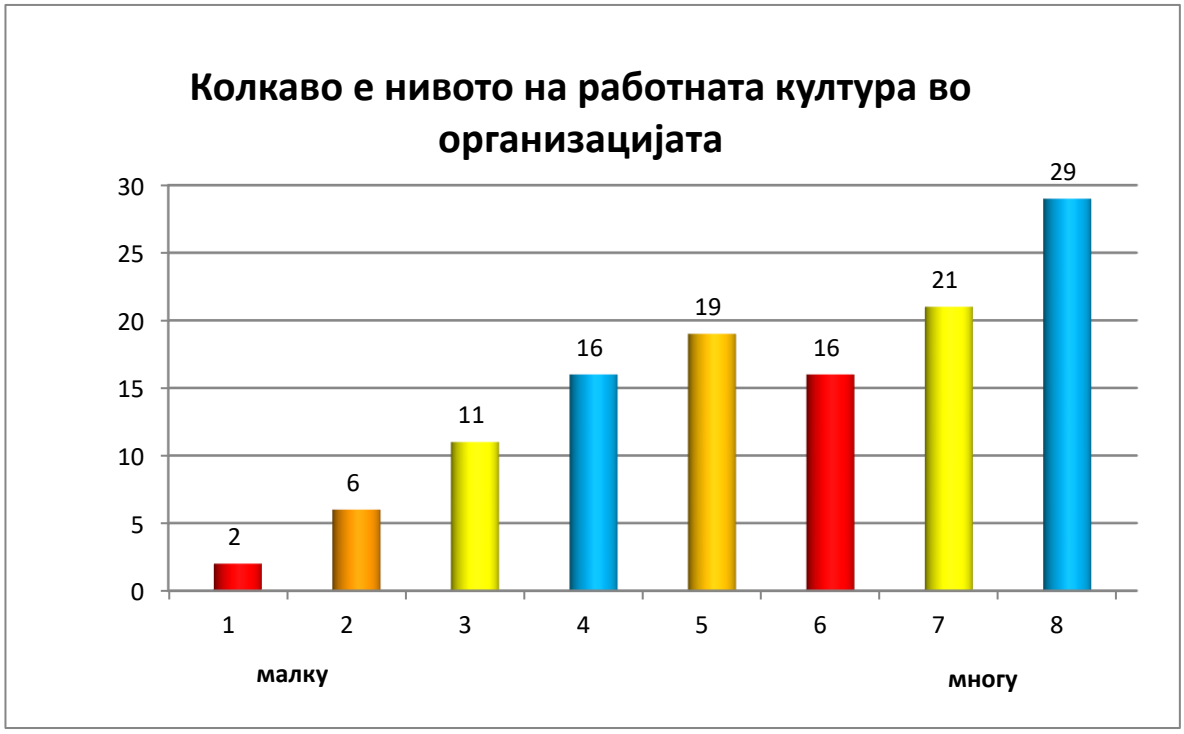
Извор : сопствени истражувања

На графичкиот приказ по бр. 19 воочлива е релативната рамномерност во распоредувањето на одговорите на испитаниците, 85% се во интервалот од 17-22, а немањето на поголеми отстапки во одговорите освен во поделбата на позитивна и негативна страна на графиконот, носи заклучување дека одговорите кои ги дадоа испитаниците се во насока на неодлучност во позитивна насока на одговорот.

Во секоја организација постои одредена работна култура и етички кодекс на однесување, кои најчесто се унифицирани и претставуваат начин на функционирање во современите работни организации.

12. На дванаесеттото прашање кое гласи : На какво ниво е работната култура во вашата работна организација?, од дадените одговори во кој најголем дел од испитаниците дадоа позитивен одговор од вкупно 46 дури 29 се одлучија за највисока оценка, а само 2 од 19 кои се впишуваат во негативната скала на оценки се со најслабо мислење за работната култура во нивната работна организација. Од 120 испитаници 35 се впишуваат во делот на воздржани со тежнеење кон позитивниот дел.

Обработените резултати од ова прашање се претставени во графикон бр. 20.



Графикон бр. 20. На какво ниво е работната култура во вашата работна организација

Извор : сопствени истражувања

13. На прашањето кое гласи : Колку менаџерите се грижат за постигнување на етичко однесување и хармонична атмосфера?, дадените одговори се прикажани на графиконот бр. 21.

Од 80 одговори кои се вбројуваат на позитивната страна дури 36 се со најголема оценка, а 25 се вбројуваат на делот на воздржаност, додека пак од вкупно 15 одговори кои се во делот кој се смета за негативен само 2 испитаници се определиле за најниска оценка по однос на ова прашање.

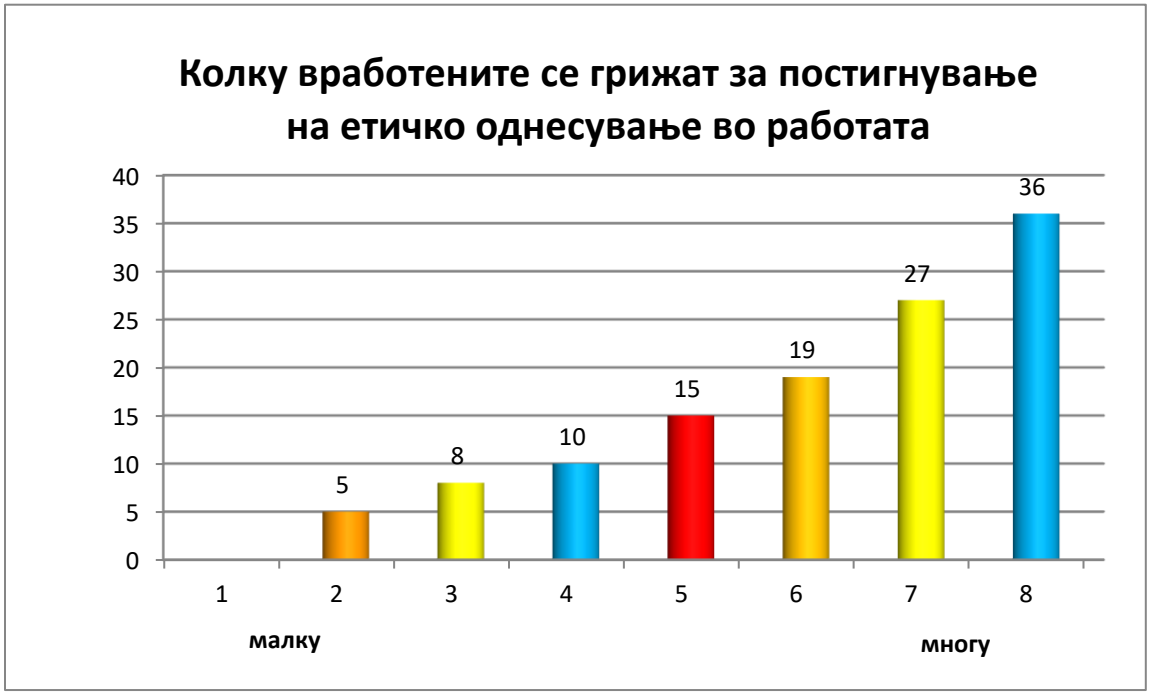


График бр. 21. Колку менаџерите се грижат за постигнување на етико однесување и хармонична работна атмосфера

Извор : сопствени истражувања

14. На прашањето во врска со работната атмосфера, кое гласи: Колку вработените се грижат за постингнување на етичко однесување во работата?, добиени се одговори кои се во рамномерен пораст а исто така се безмалку исти како и на прашањето колку менаџерите се грижат за работната атмосфера, со мала позитивна промена на сметка на позитивна страна од дадените одговори.

Дадените одговори од четиринаесеттото прашање прикажани се на графиконот бр. 22.

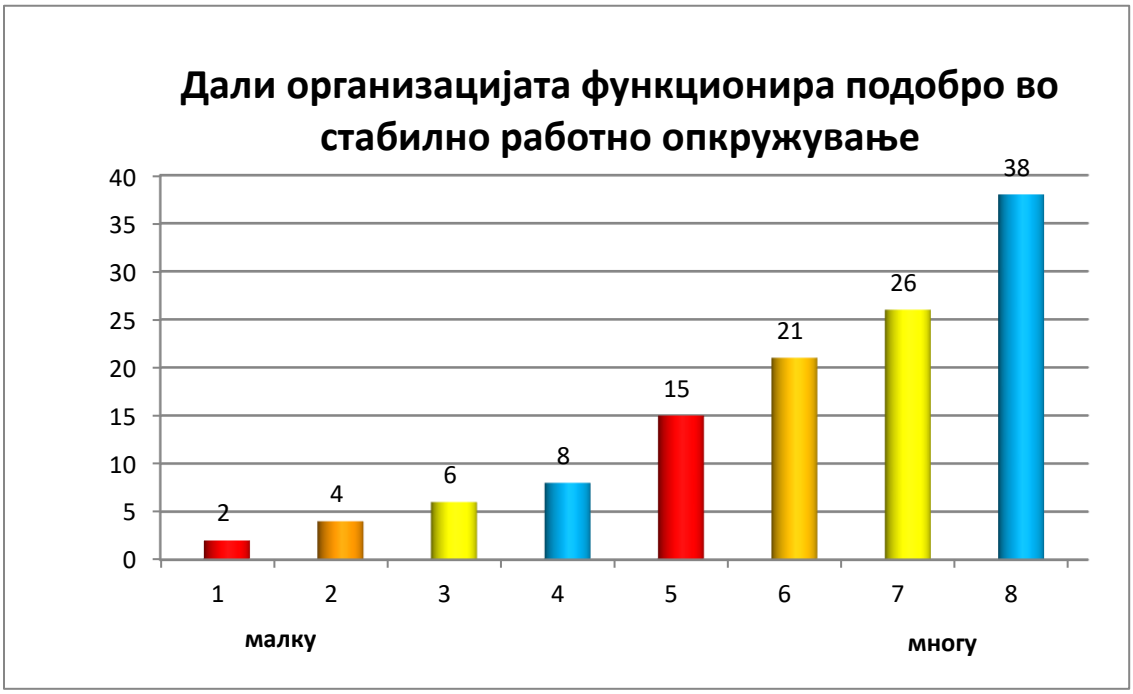


Графикон бр. 22. Колку вработените се грижат за постигнување на етичко однесување во работата

Извор : сопствени истражувања

15. На прашањето кое гласи: Дали организацијата функционира подобро во стабилно работно опкружување?, од вкупно 85 дадени одговори кои придонесуваат кон позитивната страна, 38 највисоко оценија со мислење дека стабилно структурираната рамка игра голема улога во позитивното функционирање на организацијата, за разлика од 2 испитаници од вкупно 12 кои своите одговори ги приклонаа кон негативната страна.

Добиените резултати се прикажани на графиконот бр. 23.



Графикон бр. 23. Дали организацијата функционира подобро во стабилно работно опкружување

Извор : сопствени истражувања

IV. ДИСКУСИЈА

Обработените резултати добиени од анкетниот прашалник кој беше спроведен во интерес на истражувањето, односно од извршената обработка и анализа на истите податоци беа користени во поставените три посебни хипотези, кои имаат за цел да ја потврдат или оспорат поставената генерална хипотеза.

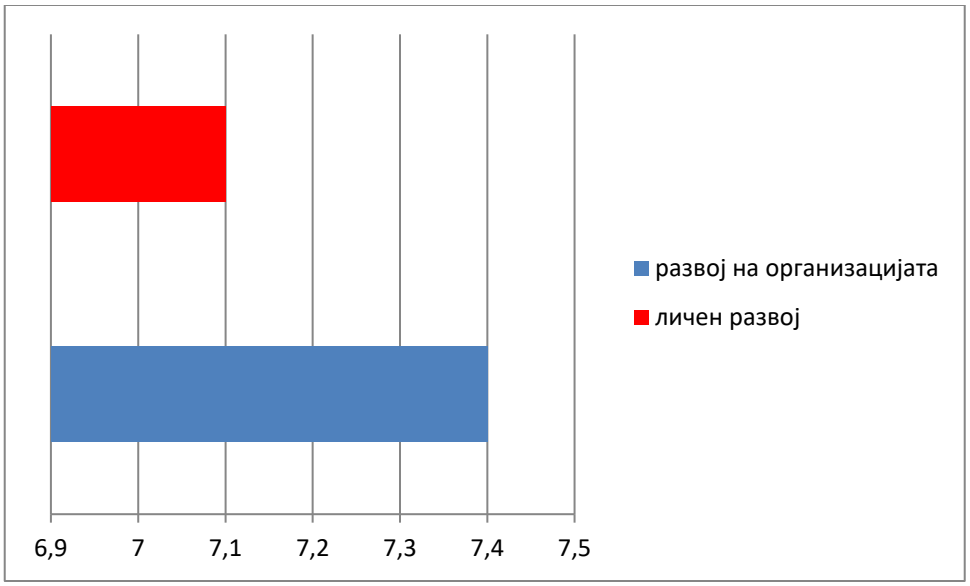
Посебна хипотеза број 1 - *Ако вработените се залагаат за нивен личен развој , тогаш со тоа доприносуваат за развој на организацијата.*

За утврдување на независната варијабла од поставената прва посебна хипотеза обработени се прашањата 7,8,9 и 13 од анкетниот прашалник и вредноста изнесува 7,10.

Во насока на добиените резултати на прашањата кои се обработувани со цел дефинирање на првата посебна хипотеза, повеќе од 75% од испитаниците потврдуваат дека вештините претставуваат важна карактеристика во развојот на организацијата, исто така сметаат дека успехот во организацијата зависи од нив самите, односно дека целите на вработените кои се поставени во организацијата претставуваат клуч во развојот на истата, дотолку што работната позиција претставува исто така фактор за напредок и развој на организацијата паралелно со влијанието односно независноста на моменталната емоционална состојба врз самиот процес.

Резултатите за зависната варијабла се добиени од прашањата 10, 16, 19, 20 и 21 за развој на организацијата. Вредноста за зависната варијабла во првата хипотеза изнесува 7,40.

Анализираните резултати од првата хипотеза за независната и зависната варијабла се претставени во графикон број 24.



Графикон бр. 24. Посебна хипотеза 1

Извор : сопствени истражувања

Според обработените резултати **потврдена е посебната хипотеза број 1,** односно ***доколку вработените се залагаат за нивен личен развој , тогаш со тоа допринесуваат за развој на организацијата.***

Посебна хипотеза број 2 – *Ако вработените се придржуваат кон етичкиот кодекс , тогаш со тоа допринесуваат за развој на организацијата.*

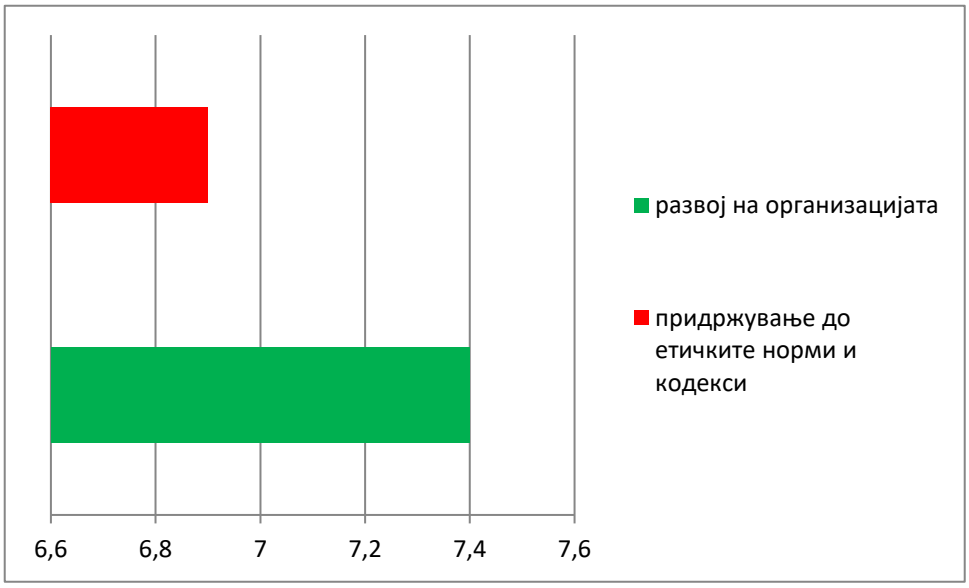
За утврдување на независната варијабла од поставената втора посебна хипотеза обработени се прашањата 14,15 и 18 од анкетниот прашалник и вредноста изнесува 6,90.

Во поглед на спроведените резултати на прашањата кои се обработувани со цел дефинирање на втората посебна хипотеза од магистерскиот труд, голем процент од испитаниците сметаат дека во голема мера се почитуваат етичките норми и правила, што значи дека мажите и жените добиваат еднакви можности во учеството и развојот на организацијата, при што работната култура е на високо ниво во организацијата, а

менаџментот и вработените взаемно се грижат и работат на постигнување на хармонична работна атмосфера.

Резултатите за зависната варијабла се добиени од прашањата 10, 16, 19, 20 и 21 за развој на организацијата. Вредноста за зависната варијабла во втората посебна хипотеза изнесува 7,40.

Анализираните резултати за независната и зависната варијабла од втората посебна хипотеза се претставени во графикон број 25.



Графикон бр. 25. Посебна хипотеза 2

Извор : сопствени истражувања

Според обработените податоци **потврдена е посебната хипотеза 2,** односно ***<u>доколку вработените се придржуваат кон етичкиот кодекс , тогаш со тоа допринесуваат за развој на организацијата.</u>***

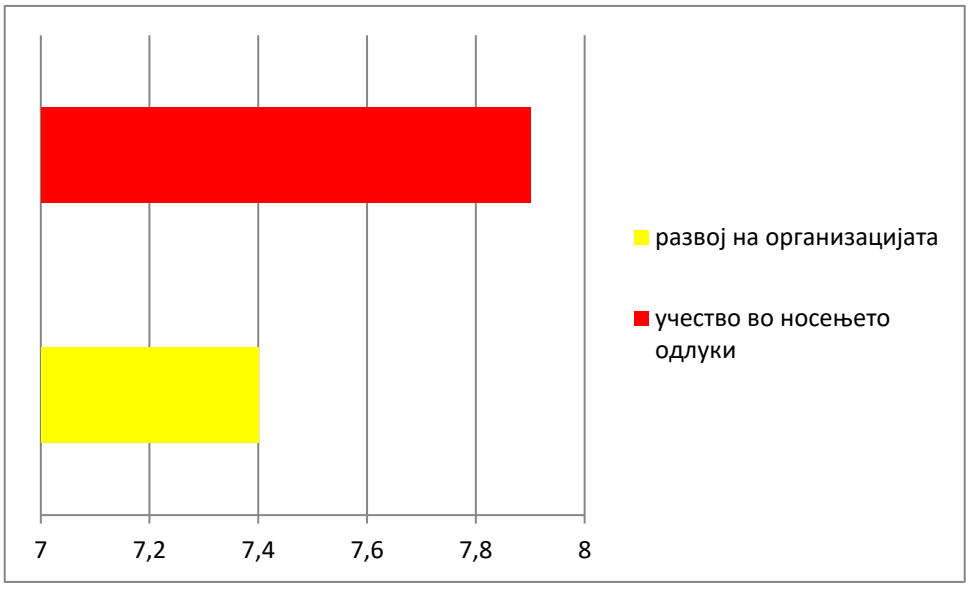
<u>Посебна хипотеза број 3</u> – *Ако вработените учествуваат во процесот на донесување на одлуки , тогаш со тоа допринесуваат за развој на организацијата.*

За утврдување на независната варијабла од поставената трета посебна хипотеза обработени се прашањата 11,12 и 17 од анкетниот прашалник и вредноста изнесува 7.90.

Според пресметаните резултати на прашањата кои се обработувани со цел дефинирање на третата посебна хипотеза од магистерскиот труд, околу 80% од испитаниците сметаат дека одлуките во организацијата се носат консензуално, а евентуалните проблеми се решаваат во тимски дух, при што брзината игра голема улога во развојот на организација, а исто така во голема мера се цени и мислењето на вработените во поглед на одлуките кои се носат во работниот процес и организацијата.

Резултатите за зависната варијабла се добиени од прашањата 10, 16, 19, 20 и 21 за развој на организацијата. Вредноста за зависната варијабла во третата посебна хипотеза изнесува 7,40.

Добиените вредности за независната и зависната варијабла за третата посебна хипотеза се претставени во графикон 25.



Графикон бр. 25. Посебна хипотеза 3

Извор : сопствени истражувања

Според обработените податоци **потврдена е посебната хипотеза 3,** односно ***ако вработените учествуваат во процесот на донесување на одлуки и градење на етичкиот кодекс, тогаш со тоа допринесуваат за развој на организацијата***

Според поставените и потврдени три посебни хипотези се констатира фактот дека доколку вработените се придржуваат кон етичкиот кодекс и се залагаат за нивен личен развој истовремено учествуваат и во процесот на донесување на одлуките во организацијата, тие допринесуваат за развој на организацијата. Со постигнување на овие цели во организација се добива една хармонична и стабилна работна атмосфера која и тоа како допринесува кон силен и мотивиран развој и раст на самата организација и целовита структура на претпријатието.

Прикажаните резултати даваат дополнителна насока и мотивација да организациите дополнително ги вклучуваат своите вработени во целокупниот процес на функционирање на организацијата независно дали е тоа планирачки или произведувачки процес.

Со оглед дека трите поставени посебни хипотези се потврдени, се доаѓа до заклучок дека со конкретното истражување е потврдена и генералната хипотеза која глази :

“Ако менаџментот во организацијата се залага за етика во нејзиното функционирање, тогаш со тоа допринесува за развој на организацијата„.

Истражувањето беше спроведено во насока да се утврди дали постоењето на етиката во организациите е подлога за нивниот развој. Се покажа дека вработените имаат познавање од целокупниот процес и план за работа на организацијата,а не само за конкретните задачи за кои добиваат задолженија. Покрај тоа, од менаџерскиот тим се очекува да дава насоки за распределбата на надлежностите, да се почитуваат етичките норми и правила во организацијата и овозможат на сите вработени во организацијата исти опции и можности за напредок и развој во неа.

Од дадените одговори, можеме да заклучиме дека вештините кои ги поседуваат вработените претставуваат важна карактеристика во развојот на организиацијата и најголемиот дел од нив сметаат дека успехот во организацијата зависи од нив самите. Исто така најголемиот дел од испитаниците сметаат дека работната позиција и целите кои им се поставени на вработените се клучни во постигнување на успешен развој на организацијата. Во делот на решавање на проблемите и носење на одлуките најголемиот процент на испитаници одговорија дека сите учествуваат заедно во тоа, а само мал процент сметаат дека не се вклучени во тие процеси. Тие исто така сметаат дека нивното мислење се зема во предвид кога се носат одлуки.

Се покажа дека скоро идентичен беше ставот на вработените по однос на влијанието на менаџерите и вработените кон постигнувањето на хармонија во работната атмосфера со позитивното влијание на стабилно структурираната организациона рамка. Резултатите покажаа дека испитаниците сметаат дека постои работна култура во организациите и дека сите претходно споменати работи допринесуваат за побрз развој на организацијата.

V. ЗАКЛУЧОК

Во поглед на проучувањето за односите помеѓу етиката, менаџментот и законот, неопходно е да се разбере дека ниту законите, ниту етика се фиксни принципи излиени во камен кои со текот на времето не се менуваат. Како што минува времето, етичките убедувања се прекројуваат и менуваат, а со тоа се менуваат и законите за да ги одразуваат променливите етички убедувања на општеството.

Според анализата на етиката и етичкото однесување во деловниот свет доаѓаме до дилемата за тоа, дали тоа што е етично е и законито и обратно – дали тоа што не е етично не е и законито. Бидејќи етичките убедувања со текот на времето се менуваат, некои луѓе може да се запрашаат дали постојните закони кои ги третираат специфичните однесувања и ги карактеризираат како незаконски, денес сеуште се адекватни и соодветни на општествените прилики. Тие можат аргументирано да тврдат дека, иако специфичното однесување изгледа незаконско, тоа не го прави неетичко, при што, најдобро е да се ревидира законската регулатива како би била соодветна на општествените прилики и би се намалиле етичките дилеми.

Деловната етика пак, се однесува на вистинитоста и правичноста и содржи многу аспекти на очекувања од општеството, чесна конкуренција, односи со јавноста, општествена одговорност, самостојност на потрошувачите и однесувањето на претпријатијата во земјата и странство. За етиката се повеќе се расправа во претпријатијата, меѓу менаџерите, а нејзините начела продираат во сите пори на деловноста. Деловните луѓе мораат да ги почитуваат начелата на етиката. Тоа значи дека, доколку етичкото начело говори дека загрозувањето на другите е неетично и неморално, тогаш секој деловен човек тоа треба да го почитува и да води сметка да не ги загрозува другите. Во неморални однесувања можат да се вбројат најразлични манипулации во работењето, неплаќање на долгови, мито и корупција, матни зделки, различни еколошки пропусти и сл.

Деловната етика има за цел реализација и хармонизација на работењето на деловната организација, имајќи ги во предвид субјективните и објективните интереси, како на шеирхолдерот (сопственикот) така и на стеикхолдерот на организацијата.

Основното прашање кое се поставува при анализата на деловната етика и односот на економијата и етика е за границата која определува што е морално а што е неморално во деловните активности. Да се определи границата на деловната етика претставува голем предизвик за секој раководител и менаџер, но и за сите вработени. Тоа е прашање на лични одлуки, лично доживување на ситуацијата, потреби, интереси, мотиви, тоа е прашање на личниот морален интегритет, културното наследство, очекувањата и притисокот кои доаѓаат од организацијата и опкружувањето.

Деловната етика најдобро го дијагнозира и отсликува однесувањето, работењето и имиџот на деловните луѓе. Недостигот од деловна етика претставува прва и основна причина дека во дадена прилика во некој деловен субјект ќе избие скандал или нарушување на работната атмосфера.

Во напорите да се обезбеди квалитет на промените во просторот во кој се одвиваат работните процеси (фирмите, институциите) мора да се почитуваат нови логики. Промените во средината од своја страна, но и промените кои воопшто се случуваат во општеството, предизвикуваат активности кои доведуваат до промени и во организациите. Навидум, општите промени кои ги носи новото време, сепак тоа не се. Всушност станува збор за промена на мислењето и филозофијата на менаџерско – организациското егзистирање. Тоа значи дека менаџерите (на сите нивоа) се тие кои треба да разберат дека новите вредности и нивното почитување преку изградување на „нов морал“, а со тоа и “нова етика“ е повеќе од потребно.

VI. ЛИТЕРАТУРА

1. Adizes,I., (2007) -Upravljanje zivoten ciklus prediuzeca, Asse, Novi Sad.
2. Adler, R.B., Marquardt Elmhorst, J. (2008)- Communicationg at Work. Principles and Practicas for business and the Professions, Mc Graw Hill.
3. Armstrong, M., A (2006) - Handbook of Human Resources ManagementPractice. London and Philadelphia: Kogan Page.
4. Bandura, A. (1997): Self-efficacy: The exercise of control, New York: W. H. Freeman.
5. Barsade, S. G. (2002): The ripple effect: Emotional contagion in groups, Administrative Science Quarterly, Vol. 47, No.4.
6. Beardwell,I., Nolden, L. (2001) Human Resource Management, Third Edition, Leicester: De Monfort University.
7. Boljanovic Dz. J., LMasic B., Loncarevic R., - (2007) 0 Menadzment, principi, koncpti I procesi- Beograd
8. Ranko Lončarević, Prof. dr. Branislav Mašić, Mr Jelena Đorđević – Boljanović (2007): "Menadzment, principi, koncepti, procesi, Beograd.
9. Chukich, B.,(2004) INTEGRATIVNI MENADzMENT LJUDSKIH RESURSA, ICIM – Izdavacki centar za industrijski menadzment, Kruševac.
10. Gareth R. Jones., Jennifer M. George., (2010) Современ Менаџмент, (Modern Management), Скопје,
11. Дамјановски, Ј., (2008) - „Менаџмент со човечки ресурски. Меѓународен Славјански Институт Св. Николе, Битола
12. Draft R. L., (2000) Management, 5th ed., The Diryden press, San Diego.
13. Dezelin J., (1996), Upravjanje ljudskih potencijalima, Ogranizator, Zagreb,
14. Димитровски, Р., (2008) ИМЗ, Четврто, изменето и дополнето издание., Скопје,

15. Dessler, G., (2007) - Osnovi menadžmenta ljudskih resursa. Beograd,Data status. Redaktor izdanja na srpskom jeziku Prof. dr SlobodanĆamilović, Fakultet organizacionih nauka, Univerzitet u Beograd.
16. Griffin, R., (2010)Principles of management, Основи на менаџмент (превод), Генекс, Кочани,
17. Гроздаиоски, Р., (2008) Десетте божји заповеди, Декалог, 5-то издание, Скопје,
18. Каравидиќ С., Чукановиќ М. (2016), Менаџмент, Белград,
19. Клековски, С., (2009) - Менаџмент со човечки ресурси – прирачник, Скопје.
20. Кралев. Т, Кралева.Н, (2007) „Основи на Менаџментот, Втор Дел“, Центар за интернационален менаџмент Скопје, Март.,
21. Наумовска Л., (2008) “Менаџмент на човечки ресурси” Европски Универзитет Република Македонија Скопје, Скопје
22. Николовски Д., (2013) – Организациско однесување – Св.Николе
23. Mandic, T., (2003) - Komunikologirja, Psiholosgija komunikacije, Beograd,
24. Markovic, M., (2003) - Poslovna komunikacija, Beograd.
25. McGrath, J.E., & Hollingshead, A. B. (1994): Groups interacting with technology, Thousand Oaks, CA: Sage.
26. МЦМС – (2008) – Менаџмент со човечки ресурси – Скопје
27. Петковски К., (2000) Водство и ефективна комуникација, Битола.
28. Печијарески Љ., (2007) - Менаџмент на човечки ресурси, Економски факултет Прилеп,.
29. Pease, A., Pease, B. (2005): Definitivni vodic korez govor tela, Mono & Manjana, Beograd.
30. Herzberg F, MausnerB & Snyderman B B. (1959), The motivation to work. New York: Wiley.
31. Hisrich,R., et all, (2012) Enterpreneurship (превод) Претприемаштво, Арс Ламина, Скопје,
32. Симончевска Л., (2006) Основи на менаџмент, Микена Битола.

33. Смилевски, Ц., (2000) Предизвикот и мајсторството на организациските промени, Детра, Скопје.
34. Солунчевски, М., Вчков Љ., (2019) Прирачник по предметот Основи на менаџмент., Меѓународен славјански институт, Свети Николе, Битола,
35. Солунчевски, М., Ѓорески И., (2011) - Организација и менаџмент, ВА, Скопје
36. Стефанов,Н.,(1998) Управленска етика и естетика, Софија, Призма,
37. Стаменковски, А., (2004) - Менаџмент со одбраната, Скопје
38. S.P.Robbins,M.Coulter - (2005) Menadzment,Data Status
39. Terry George R., - (1972) Principles of management, Richard D. Irwin, Inc., Homewood, Illinois.
40. Tomson, R.,(2000) Vestina rukovogenja, Beograd, Clio,
41. Todorović I., (2009) - "Motivacija i vodenje", Beograd.
42. Thill, J.V., Bovee, C.L. (2007): Excelence in Business Communication, Pearson, Prentice Hall.
43. Зарезанкова – П. М., Танева – В. А. - (2012) Деловно комуницирање и етика, Скопје,
44. Wall,S., & Wall,S., (1995) The New Strategists, Free Press, New York,
45. Шермархорн, Џ., (2013)Менаџмент 11е (Management 11 e) Европа 92 Кочани,
46. Шуклев Б., (2005) , Деловно планирање, трето издание, Скопје,

Интернет податоци:

- http://www.link-elearning.com/linkdl/elearning/jedinica.php?IDJedinice=4295
- http://scindeks.nb.rs/article.aspx?query=RELAAU%26and%268731&page=0&sort=1&stype=0&backurl=%2fRelated.aspx%3fartaun%3d8731
- http://www.scribd.com/doc/26882167/Poslovna-etika-skripta
- http://www.link-elearning.com/lekcija-Predmet-poslovne-etike_4298
- http://kolckoski.com/esei/Biznis_etika.pdf
- *Corostrandberg.com/wp-content/…/CSR_and_**HR_Managment**1.pdf*
- www.esec.gov.nl.ca/esec/hrs/publication/HR_Resourse_Binder.pdf
- http://kolckoski.com/esei/Biznis_etika.pdf
- http://kolckoski.com/esei/Biznis_etika.pdf., The Hard Problems of Management: Gaining the Ethics Edge, Doug Wallace

Прилози

Прашалник Етика и развој во организацијата

1. Вашиот пол

   а) Машко б)Женско

2. Вашата возраст е

   а)До 25 години б) 25-35 години

   в) 35-50 години г) Повеќе од 50 години

3. Вашето прво работно искуство е

   а) до 5 години б) од 5-15 години

   в) 15-30 години г) над 30 години

4. Дејноста на институцијата во која работите е

   а) Услужна ; б) Производна в) Трговска

   г) ЈП д) Друго

5. Кој е главниот мотив за Вашиот ангажман, на сегашното работно место ?

   а) Финансиски мотиви б) Можност за градење кариера

   в) Единствена понудена опција г) Друго

6. Дали во Вашата организација постои организациона целина која се заниава исклучиво со МРЧ?

   а) да б) не

Во следниот дел од прашалникот одговорете со ***1 Потполно не се согласувам(Малку)*** *или со* ***8 Потполно се согласувам (Многу)***

7. Колку вештините претставуваат важна карактеристика во развојот на организацијата?

1 2 3 4 5 6 7 8

8. Колку успехот во организацијата зависи од Вас самите?

1 2 3 4 5 6 7 8

9. Дали целите на вработениот се клучот за успехот и развој на организацијата?

1 2 3 4 5 6 7 8

10. Колку работната позиција претставува фактор за напредок и развој на организацијата?

1 2 3 4 5 6 7 8

11. Колку во Вашата организација одлуките се носат консензуално?

1 2 3 4 5 6 7 8

12. Колку евентуалните пробелми се решаваат тимски?

1 2 3 4 5 6 7 8

13. Колку Вашата моментална емоционална состојба може директно да влијае врз процесот на организацијата?

1 2 3 4 5 6 7 8

14. Колку се почитуваат етичките норми и правила во организацијата?

1 2 3 4 5 6 7 8

15. Колку мажите и жените добиваат исти опции и можности во развој на организацијата?

1 2 3 4 5 6 7 8

16. Колку е важна брзината во развојот на организацијата ?

1 2 3 4 5 6 7 8

17. Колкаво влијание има мислењето на вработените врз одлуките кои се носат ?

1 2 3 4 5 6 7 8

18. На какво ниво е работната култура во вашата работна организација ?

1 2 3 4 5 6 7 8

19. Колку менаџерите се грижат за постигнување на етичко однесување и хармонична работна атмосфера ?

1 2 3 4 5 6 7 8

20. Колку вработените се грижат за постигнување на на етичко однесување во работата?

1 2 3 4 5 6 7 8

21. Дали организацијата функционира подобро во стабилно работно опкружување ?

1 2 3 4 5 6 7 8