МЕЃУНАРОДЕН СЛАВЈАНСКИ УНИВЕРЗИТЕТ
ГАВРИЛО РОМАНОВИЧ ДЕРЖАВИН - СВЕТИ НИКОЛЕ - БИТОЛА - Р.МАКЕДОНИЈА
СВЕТИ НИКОЛЕ: ул. Маршал Тито 77; 032 440 330; 032 440 202; e-mail: info@slavinst.edu.mk;
БИТОЛА: ул. Новачки Пат бб; 047 238 077; 047 222 503; e-mail: info@slavinst.edu.mk;
www.msu.edu.mk

Факултет за економија и организација на претприемништвото
Менаџмент на човечки ресурси во мали и средни претпријатија

**Џевдет Азизи**

**магистерски труд**

# ЕТИКА – УСЛОВ ЗА ЗАДОВОЛСТВО ОД РАБОТАТА КАЈ ВРАБОТЕНИТЕ

**Ментор:**
Проф. д-р Ленче Петреска

**Свети Николе, 2020**

# АБСТРАКТ

Во секоја организација постојат одредени норми и правила кои мора да се почитуваат и кон кои мора да се придржуваат и вработените, но и менаџерите. Менаџирањето на човечките ресурси во организациите е многу потребен и помага во определувањето на потребниот број вработени, бидејќи организациите не можат да функционираат ниту со помалку, ниту со повеќе вработени.

Ефикасноста и успешноста на организациите зависи од тоа на каков начин ќе работат менаџерите и како ќе управуваат со луѓето и со останатите ресурси. Веќе е споменато дека етиката е наука за смислата на однесувањето и поведението на луѓето и за вредноста на животот, додека моралот е оној кој ги претставува нормите на тие однесувања. Може да се каже дека етиката претставува теорија на моралот. Уште од почетокот на постоењето на луѓето, тие свесно или несвесно се занимавале со етиката. Моралот, всушност, претставува множество на норми и правила со кои треба да се однесува човекот.

Во овој труд беше спроведено истражување за да се провери дали етиката придонесува за задоволство од работата. Добиените резултати покажаа дека доколку во организацијата во која работат вработените постои етичко однесување, тогаш тоа ќе придонесе за вработените да бидат позадоволни од работата.

**Клучни зборови:** *Етика, морал, менаџмент, менаџирање на човечките ресурси, задоволство од работа, вработени, организација*

## АБСТРАКТНЫЕ

В каждой организации есть определенные нормы и правила, которые необходимо соблюдать и которых должны придерживаться как сотрудники, так и менеджеры. Управление человеческими ресурсами в организациях очень необходимо, потому что именно он помогает определить необходимое количество сотрудников, потому что организации не могут работать с меньшим или большим количеством сотрудников.

Эффективность и успех организаций зависят от того, как менеджеры будут работать и как они будут управлять людьми и другими ресурсами. Уже упоминалось, что этика - это наука о значении человеческого поведения и поведения и ценности жизни, в то время как мораль представляет собой нормы такого поведения. Можно сказать, что этика - это теория морали. С самого начала человеческого существования они сознательно или бессознательно занимались этикой. Фактически мораль - это набор норм и правил, по которым должен вести себя человек.

В этой статье было проведено исследование, чтобы выяснить, способствует ли этика удовлетворенности работой. Полученные результаты показали, что этичное поведение в организации, в которой работают сотрудники, будет способствовать тому, чтобы сотрудники были более удовлетворены своей работой.

Ключевые слова: этика, мораль, менеджмент, управление человеческими ресурсами, удовлетворенность работой, сотрудники, организация

## ABSTRACT

In every organization there are certain norms and rules that must be respected and that must be adhered to by both employees and managers. Human resource management in organizations is very necessary, because is the one who helps determine the required number of employees, because organizations can not function with less or more employees.

The efficiency and success of organizations depends on how managers will work and how they will manage people and other resources. It has already been mentioned that ethics is the science of the meaning of human behavior and behavior and the value of life, while morality is the one that represents the norms of those behaviors. It can be said that ethics is a theory of morality. From the beginning of human existence, they have consciously or unconsciously dealt with ethics. Morality is, in fact, a set of norms and rules by which man should behave.

In this paper, research was conducted to examine whether ethics contributes to job satisfaction. The obtained results showed that if there is ethical behavior in the organization in which the employees work, then it will contribute to the employees to be more satisfied with the work.



Keywords: Ethics, morality, management, human resource management, job satisfaction, employees, organization

**СОДРЖИНА**

ВОВЕД . . . . . 6

## I ТЕОРЕТСКИ ДЕЛ

**1. МЕНАЏМЕНТ . . . . . .8**
1.1. МЕНАЏИРАЊЕ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ . . . . . 9
1.2. ПОИМ НА МЕНАЏИРАЊЕ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ . . . . . 10
1.3. ЦЕЛИ И ФУНКЦИИ НА МЕНАЏИРАЊЕТО НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ . . . . .11
1.4. ВАЖНОСТА НА МЕНАЏЕРИТЕ ВО ОРГАНИЗАЦИЈАТА . . . . . 12

**2. ЕТИКА . . . . . .14**
2.1. ИЗВОРИ НА ЕТИКАТА . . . . . 15
2.2. ШТО Е ЕТИКА, А ШТО МОРАЛ . . . . . 16
2.3. ПОИМ ЗА ЕТИКА . . . . . .18
2.4. ПОИМ ЗА МОРАЛ . . . . . .20
2.5. ПРЕДМЕТ НА ЕТИКАТА . . . . . .21
2.5.1. ДОБРО И ЛОШО . . . . . 23
2.6. ЗАДАЧИ НА ЕТИКАТА . . . . . .24
2.7. ЦЕЛИ НА ЕТИКАТА . . . . . .25
2.8. МЕНАЏЕРСКА ЕТИКА . . . . . 26
2.9. ДЕЛОВЕН МОРАЛ КАКО ДЕЛ ОД ДЕЛОВНАТА ЕТИКА . . . . . 28
2.9.1. КОДЕКС НА ЕТИКА . . . . . 29
2.10. СОЗДАВАЊЕ И РАКОВОДЕЊЕ СО ДЕЛОВНА ЕТИКА . . . . . 30
2.11. ОПШТЕСТВЕНА ОДГОВОРНОСТ И ДЕЛОВНА ЕТИКА . . . . . 31
2.12. ПОЈАВА И РАЗВОЈ НА ДЕЛОВНА ЕТИКА И МЕНАЏМЕНТОТ . . . . . .32
2.13. МЕНАЏЕРСКИ ОДЛУКИ И ДЕЛОВНА ЕТИКА . . . . . 33
2.14. ОДНОСОТ НА ЕТИКАТА КОН ВРАБОТЕНИТЕ ВО ОРГАНИЗАЦИЈАТА . . . 36

**3. ЗАДОВОЛСТВО ОД РАБОТАТА . . . . . 38**
3.1. ПОИМ ЗА ЗАДОВОЛСТВО ОД РАБОТАТА . . . . . .38

3.2. ДЕФИНИЦИЈА ЗА ЗАДОВОЛСТВО ОД РАБОТАТА . . . . . 40
3.3. ФАКТОРИ КОИ ВЛИЈААТ НА ЗАДОВОЛСТВОТО ОД РАБОТАТА . . . . . .40
3.4. ЕФЕКТИ ОД ЗАДОВОЛСТВОТО ОД РАБОТАТА . . . . . .41
3.5. ОДРЕДУВАЊЕ НА ЗАДОВОЛСТВОТО ОД РАБОТАТА . . . . . .43
3.6. СТРАТЕГИИ ЗА ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА ЗАДОВОЛСТВОТО ОД РАБОТАТА . . . 44
3.7. ТЕОРИИ ЗА ЗАДОВОЛСТВО ОД РАБОТАТА . . . . . .46

**II ИСТРАЖУВАЧКИ ДЕЛ**

**4. ПРОБЛЕМ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО . . . . . .49**

**5. ПРЕДМЕТ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО. . . . . .49**

**6. ХИПОТЕЗИ . . . . . 49**

**7. МЕТОДОЛОШКИ ДЕЛ . . . . . .50**
7.1. МЕТОДИ И ТЕХНИКИ . . . . . .50
7.2. ИСПИТАНИЦИ . . . . . 51
7.3. ИНДИКАТОРИ . . . . . .54
7.4. ПОСТАПКА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО . . . . . 54
7.5. ОБРАБОТКА НА ПОДАТОЦИ . . . . . 55

**III РЕЗУЛТАТИ**
8. КВАНТИТАТИВНА АНАЛИЗА НА РЕЗУЛТАТИТЕ . . . . . 56

**IV ДИСКУСИЈА**
9. КВАЛИТАТИВНА АНАЛИЗА НА РЕЗУЛТАТИТЕ . . . . . 85

**V ЗАКЛУЧОК . . . . . 92**

**VI ЛИТЕРАТУРА . . . . . 94**

ПРИЛОЗИ . . . . . 99

# ВОВЕД

Во денешно време во организациите, етиката е вклучена повеќе од кога и да е. Во секоја организација постојат одредени норми и правила кои мора да се почитуваат и кон кои мора да се придржуваат и вработените, но и менаџерите. Повеќето светски истражувања, но и, конкретно, ова во овој труд, покажуваат дека задоволството од работата е можеби и најважниот фактор кој директно влијае за успешноста на една организација. Менаџментот на човечките ресурси, преку распределба на задачите, но и на работната сила (читај човечките ресурси), е тој кој директно влијае на климата во организацијата. Во природата на луѓето е тие правилно, односно етички да постапуваат. Секој човек тежнее кон колку што е можно поетичко однесување во сите сфери на неговото постоење, па и во работата. Се покажало дека етичките средини директно влијаат на задоволството од работата. Задоволството од работата, пак, претставува, главно, поле на менаџментот на човечките ресурси и најважен фактор кон кој треба да бидат насочени менаџерите од сите нивоа, затоа што се покажало дека само задоволен вработен може да го даде својот максимум и соодветно да придонесе во организацијата во која работи.

Сепак, секогаш не е возможно точно да се определи што е тоа што е правилно, а што не е. Тука, настапуваат менаџерите, најчесто оние од повисоките нивоа чија задача е да определат што е она што е исправно и етичко и врз основа на тоа да ја водат организацијата или одделот во организацијата за кој се назначени. Тука мора да се забележи дека секогаш она што е исправно не е и етичко и обратно, задача на менаџерот е да најде средина, односно да ги поведе вработените во организацијата да постапуваат колку што е можно поисправно.

Во процесот на исправно постапување треба да се внимава да не се премине границата на лична добивка, бидејќи човекот постои за да си угоди, најпрво, себеси, а потоа и на останатите од неговата поблиска и подалечна околина.

# I ТЕОРЕТСКИ ДЕЛ

# 1. МЕНАЏМЕНТ

Општо кажано, менаџментот претставува процес на вршење одредена работа со цел правилно да се искористат ресурсите со кои располага одредена организација. Во ресурси спаѓаат: капитални, монетарни, суровини и човечките ресурси, односно сите луѓе кои се вработени во одредена организација, заедно со нивното комплетно знаење. Менаџментот, исто така, може и да се дефинира како процес на баланс помеѓу материјалните и човечките ресурси. Според Дракер[1], менаџментот претставува специфичен орган во организациите и тој нема функција надвор од нив, односно менаџментот не може да постои вонинституционално. Но, тој претставува и алатка со помош на која треба да се постигнат одредени економски резултати. Гелбрејт[2] смета дека менаџирањето е, всушност, насочување на системот од една кон друга состојба. За менаџментот постојат многу дефиниции, но од сите нив може да се заклучи дека тој претставува процес на повеќе поврзани активности, дека со него се постигнуваат одредени организациски цели и тоа со помош на работење со човечките и останатите ресурси со кои располага одредена организација. Како најприфатена дефиниција за менаџментот може да се спомене дефиницијата, според која, менаџирањето е способност нештата да се извршат со помош на други луѓе. Од сите дефиниции со кои се дефинира менаџментот, може да се заклучи дека тој претставува еден вид олеснување и насочување на работата и дека се применува во формални организации. Оттука може да се заклучи дека во неформални организации нема менаџмент. Менаџерската работа и раководењето не се иста работа. Според Николиќ[3], тие се разликуваат по тоа што раководењето претставува составен дел на менаџирањето и е насочено кон човечките ресурси, а менаџментот е тој кој е насочен кон сите ресурси, односно кон организацијата како една целина. Треба да се забележи дека во организациите често постои формално и неформално раководење, додека менаџирањето е секогаш формално.

[1] Drucker P. (1973): Management: Tasks, Responsibilities, Practices; Harper & Row, New York
[2] Galbraith J. (1983): "Designing Complex Organizations", Addison-Wesley Publishing Company
[3] Николиќ М. (2001): Подузетнички менаџмент, Меридиан, Београд

## 1.1. МЕНАЏИРАЊЕ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ

Во менаџирањето на човечките ресурси се содржани голем број активности. Менаџирањето на човечките расурси најлесно ќе го дефинираме ако ги разгледаме и дефинираме неговите составни делови. Според Мек-Коурт[4] менаџирањето на човечките ресурси опфаќа повеќе активности кои можат да се поделат во четири основни делови и тоа:

- Регрутирање и селекција на вработените;
- Обука и развој на вработените;
- Односи помеѓу вработените во организацијата и
- Процес на наградување на вработените.

Прв дел од менаџерската работа претставува селекцијата и регрутацијата на нови кадри, понатаму следува нивниот развој и соодветна обука. Во зависност од тоа кој вработен какви перформанси ќе покаже, понатаму следува нивното наградување. Во процесот на менаџирањето на човечките ресурси, исто така, е многу важно да се посвети внимание и на односите помеѓу самите вработени.

Многу е важно да се забележи дека менаџирањето на човечките ресурси како поим, се разликува од поимот човечки ресурси. Главна карактеристика на менаџирањето на човечките ресурси е дека таа претставува збир на одредени меѓусебно поврзани активности, додека човречките ресурси се состојат од вкупното знаење и способностите на вработените во една организација. Според Мицевски[5], менаџирањето претставува множество на активности со помош на кои се вршат некои функции кои имаат за цел да помогнат да се постигне крајната цел на организацијата. Знаеме дека главни функции на менаџментот се организирање, координација, контрола и одлучување, па можеме да извлечеме заклучок дека главна карактеристика на менаџирањето на човечките ресурси се вработените и грижата за нив.

Менаџирањето на човечките ресурси, претставува главниот помагач во развојот на стратегијата на организацијата.

Менаџирањето на човечките ресурси во организациите е многу потребен, бидејќи помага во определувањето на потребниот број на вработени, бидејќи

[4] McCourt W., (2003), Global Human resource management, Cheltenham
[5] Мицевски Т., (2009) Менаџмент на човечки ресурси, Универзитет Гоце Делчев, Штип

организациите не можат да функционираат ниту со помалку, ниту со повеќе вработени. Важно е да се забележи дека менаџментот не постои само како менаџмент на човечки ресурси, туку тој се јавува и како стратешки, оперативен и среден менаџмент, меѓутоа како најважна алка во менаџментот е менаџирањето на човечките ресурси во организациите.

Главна задача на менаџирањето на човечките ресурси е да се изнајде начин да се надминат сите можни проблеми до кои може да дојде со користење посебни пристапи. Менаџментот на човечките ресурси е тој кој води кон остварување на главните цели на организацијата и оној кој има комплетна контрола на работата во организациите.

## 1.2. ПОИМ ЗА МЕНАЏИРАЊЕ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ

Мицевски[6] смета дека менаџирањето на човечките ресурси претставува дел од науката за организациите и во него се проучуваат сите аспекти од развојот на човечките ресурси. Кога зборуваме за менаџирање на човечките ресурси треба да сме свесни дека тоа ги опфаќа и управувањето на организациите и раководењето на вработените. Менаџирањето на човечките ресурси има широк дијапазон на задачи, а како најсуштинско може да се спомене дека со менаџирањето се планира соодветниот број вработени во една организација кој не треба да биде ниту помал, ниту поголем. Со менаџирањето на човечките ресурси се организираат вработените за правилно да работат и соодветно да се искоординираат. Понатаму, менаџирањето на човечките ресурси е тоа кое го води процесот на наградување и мотивирање на вработените во организациите, како и процесот на контрола на вработените.

Можеби најважна цел на менаџирањето на човечките ресурси е да се пронајде најефективниот начин со помош на кој ќе може да се обединат човечките и останатите ресурси во една организација. Друга важна цел на менаџирањето на човечките ресурси е дека треба да ја анализираат работата на вработените, односно да го проценат квалитетот и квантитетот на работата. Навременото планирање на работните места е една од приоритетните задачи на менаџерот.

[6] Мицевски, Т. (2009): Менаџмент на човечки ресурси, Штип: Универзитет „Гоце Делчев“;

Важно е да се забележи дека секоја организација си има своја работна политика, но сепак, постојат одредени општи начела кои се практикуваат секаде. Во која и да било организација, менаџментот на човечките ресурси е оној кој ги мотивира вработените и кој се залага за добри колегијални односи.

## 1.3. ЦЕЛИ И ФУНКЦИИ НА МЕНАЏИРАЊЕТО НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ

Целите на менаџирањето на човечките ресурси зависат од организациските цели на организациите. Менаџирањето на човечките ресурси е поврзано со мисијата на организацијата, преку која се гради главната визија на организацијата која, пак, ја претставува целта на организацијата. Може да се каже дека постојат три основни цели со помош на кои функционира менаџирањето на човечките ресурси. Тие цели се:

- економски;
- социјални
- прилагодување на вработените

Во денешните организации планирањето на вработените претставува основа за успешна одржливост на организациите. Менаџирањето на човечките ресурси претставува процес со помош на кој се остваруваат соодветните цели на организацијата.

Тука може да се забележи дека менаџирањето на човечките ресурси се врши со помош на повеќе функции и од нив директно зависи дали ќе бидат исполнети целите на организацијата. Како најважни функции во процесот на менаџирањето на човечките ресурси може да се споменат:

- планирањето
- контролирањето
- организирањето
- раководењето.

За успешна работа во организациите е исклучително важно овие функции меѓусебно да се надополнуваат, иако секоја од нив може да функционира како посебна единка.[7]

## 1.4. ВАЖНОСТА НА МЕНАЏЕРИТЕ ВО ОРГАНИЗАЦИЈАТА

Менаџерите претставуваат вработени личности кои имаат знаења и вештини да ја извршуваат својата работа со координирање на други луѓе. Изразот менаџер се употребува и означува носител на менаџментот во сите организации и непрофитни и профитни. Често, менаџерите имаат различни улоги, секоја со свое значење и од нивното успешно реализирање, зависи успешноста на менаџерот и на самата организација, воопшто. Токму затоа од исклучителна важност е менаџерите да бидат запознати до своите улоги и, воедно, да бидат добро подготвени за нивно извршување.

Дали еден менаџер ќе биде успешен, зависи од повеќе фактори, но и од знаењето, карактеристиките и компентенциите кои тој лично ги поседува. Успешните менаџери имаат високо ниво на знаење, имаат различни вештини, тие се вредни, трудољубиви, амбициозни, позитивни, комуникативни, енергични, креативни, храбри, силни и стабилни. Најважна менаџерска работа се личните особини на менаџерот.[8] Личните особини на менаџерот директно влијаат на проблемите, на начинот на донесување одлуки, како и на начинот на преземање акција. Во процесот на менаџирање, тие извршуваат повеќе активности кои се следени една од друга, па, така, започнуваат со планирање и организирање, за преку управувањето и контролата да обезбедат реализација на планираните цели и задачи и да одберат кадри кои ќе работат на извршување на поставените задачи.

Во професионална смисла, менаџерите спаѓаат на врвот на систематизацијата. Нивната дејност е многу важна за современото општество и за секоја организација во државата. Тие имаат предност пред другите професии и, вообичаено, треба да поседуваат завидно ниво на образование, да имаат високи приходи, статус и углед во општеството.

[7]Alberts, D. S., & Hayes, R. E. (2003). Power to the Edge: Command... control... in the information age. Retrieved September 2, 2007

[8] Peter F. Drucker, (1977) Menagement, Pan Books, London, p.308

Менаџерите се сметаат за најважен ресурс во современите организации, а доколу нив ги нема, сите останати ресурси немаат никаква смисла. Дракер смета дека, освен со примањата, тие претставуваат и најскап ресурс на денешницата и според проблемите кои се појавуваат во процесот на создавање ефикасни менаџерски тимови. Образованието на менаџерите може да се спореди со образованието на докторите или, поинаку кажано, процесот на образование на менаџерите е сложен и долготраен, а често може да се случи и да нема крај.

Ефикасноста и успешнста на организациите зависи од тоа на каков начин ќе работат менаџерите и како ќе управуваат со луѓето и со останатите ресурси. Тие се одговорни и за организациските резултати. Менаџерите се оние кои ги дефинираат начините на реализација, целите кои треба да се остварат влијаат на своите подредени сѐ со цел да се оствари крајниот производ. Задачите и работата на менаџерите се разликува од останатите професии, бидејќи нивната работа е да работат со луѓе, односно да ја достигнат целта на организацијата со соодветно ангажирање на човечките ресурси.

Менаџерите се тие кои се одговорни за организациските резултати и од нив, всушност, зависи развојот на организацијата.

# 2. ЕТИКА

Етиката претставува филозофска наука која има општ и духовен пристап. Со помош на филозофијата ги добиваме најопштите сознанија. Методите коишто се користат во етиката се филозофски, односно етиката не мери, не набројува и за појавите зборува како за општ случај. Поедноставно кажано, етиката претставува филозофија на моралот, односно наука за моралот. Етиката можеме да ја поделиме на две основни гранки:

- **теориска етика** и
- **практична етика**.

Во теориската етика се содржат, анализата и разбирањето на моралот, при што се користат социолошките знаења, (право, обичаи, религија, општествени целини и слично), при што етиката го разгледува нивното функционирање и оттаму се нарекува социологија на моралот.

Во нормативната етика се формулираат и објаснуваат нормите на правилното, исправното и доброто постапување. Постојат два пристапа кон нормативната етика:

- поширока или општа практична-нормативна етика која ги содржи сите основни норми на општеството и

- посебна нормативна етика во која се формулираат специфичните општествени групи.

Знаеме дека филозофијата претставува една од најстарите науки во историјата. Таа има свој генерален пристап во проучувањето на сите прашања коишто се поврзани со животот и постоењето на човекот. Со развојот на човештвото, од филозофијата која претставувала општа наука, се издвоиле повеќе посебни научни дисциплини. Една од тие е и етиката.

Низ историскиот развој на етиката можеме да заклучиме дека таа може да се дефинира и како наука за животните вредности и моралните принципи, бидејќи скоро во секое филозофско учење постојат ставови за однесувањето на луѓето, праведноста, почитувањето и слично. Низ развојот на филозофијата се појавиле голем број

мислители кои имале влијание врз етиката, па подолу ќе бидат споменати некои од нив.

Прв кој го употребил зборот етика бил старогрчкиот филозоф Аристотел[9] во својата книга „Никомахова етика“. Зборот етика, всушност, е кованица од два старогрчки збора „етос“ при што едниот ги означува обичаите, а другиот моралните карактеристики, па така може да се извлече заклучок дека етиката претставува наука за моралот.

Освен античките филозофи, друг кој дал особен придонес кон развивањето на етиката како посебна наука е германскиот филозоф Емануел Кант кој го има напишано делото „Критика на практичниот ум“, дело кое се смета за најзначајно во историјата на етиката.

## 2.1. ИЗВОРИ НА ЕТИКАТА

Почетоците на етиката може да се најдат на многу места, но најпознати и најприфатени се религиозните учења во кои може да се најдат основните принципи на човековото постоење. Како најраспространети религии во кои се наоѓа етиката се христијанството, исламот, будизмот и други.

Во Десетте Божји[10] заповеди кои се основа на христијанското учење се наоѓаат моралните пораки за луѓето:

1. Јас сум Господ твој, да немаш други богови освен мене.
2. Не изговарај го напразно името на Господ, твојот Бог.
3. Почитувај ги твојот татко и твојата мајка.
4. Не убивај.
5. Не прави прељуба.
6. Не кради.
7. Не сведочи лажно против својот ближен.
8. Не го посакувај домот на твојот ближен.

[9] Аристотел, (2003), Никомахова етика, Три, Скопје, 1103 а 1.
[10] Библија (Свето писмо), (1999), Стариот и Новиот завет/превод Д. Х. Константинов, Втора Мојсиева книга, 20: Еуролибер, Битола, стр.89

9. Не посакувај ништо што му припаѓа на твојот ближен (што е туѓо).

10. Шест дена работи, а седмиот ден одмарај и посвети го на Господ.

Во исламското учење се проповеда дека луѓето мора да му се поклонуваат само на Бога и да покажуваат љубов и милосрдие едни кон други[11]. Според Мухамед, да се биде вистински муслиман, значело да се почитуваат три главни услови на верата: во однос на Бог -тоа е **молитвата**, во однос кон блискиот – **милоста** и во однос кон сопствената природа – **воздржувањето**.

Во будизмот како религиозно учење се наоѓаат следните Пет заповеди:[12]

1.Воздржувај се од убиства.

2.Воздржувај се од кражби.

3. Воздржувај се од блуд.

4. Воздржувај се од лаги.

5.Воздржувај се од алкохол.

## 2.2. ШТО Е ЕТИКА, А ШТО МОРАЛ

Според Вунт[13], уште во времето на Аристотел кога се користел зборот етика, имал две значење. Имено, се користел зборот **ethos** кој означува навика и зборот **ēthos** кој означува карактер. Со првиот збор се означувале обичаи според кои се раководеле луѓето, додека вториот збор ги означувал духовните својства и личните и моралните карактеристики на луѓето. Може да се каже дека луѓето од секогаш се занимавале со етика и со нејзиното значење, но не и со етиката како филозофска гранка. Со откривањето на тајните на човековото постоење, античките филозофи ја користеле етиката како авторитативен патоказ за добро живеење. Со ова може да се заклучи дека прашањата во врска со човекот и смислата на неговото постоење, како и начините на неговата активност се родиле во античката филозофија.

[11] А. Мењ, (2010), Историја на религиите, НУБ Свети Климент Охридски, Скопје, стр.470.
[12] Александар Мењ, (2010), Историја на религиите, НУБ Свети Климент Охридски, Скопје, стр. 91.
[13] Wilhelm Max Wundt,(2006), Ethics: The Facts of Moral Life, Cosimo, Inc., New York, p.p. 25

Само кратко од појавата на етиката, таа почнала да се дели на три дела и тоа, етика, дијалектика и физика. Според Диоген[14], етиката е онаа која се занимава со самиот живот и со нештата кои се однесуваат на човекот, дијалектиката се занимава со донесување заклучоци и физиката која се занимава со проучувањето на светот. Според Аристотел, пак, филозофијата може да се подели на теориска, практична и поетичка, додека, пак, практичната се дели на политика, економија и етика. Според Московскиот краток речник по етика, етиката претставува филозофска наука која го изучува моралот. Со неа теоретски се решаваат многу практични животни проблеми, па затоа е прифатено етиката да се гледа како практична филозофија која ќе се разликува од чистото теоретско спознавање[15].

Доколку го разгледуваме Аристотеловото гледиште за поделбата на филозофијата може да се заклучи дека етиката, како филозофија за морално дејствување, освен во политиката и економијата е дел и во практичката филозофија. Етиката претставува филозофија на морално дејствување на индивидуата.[16] Според Аристотел кој ја определува етиката како единство со филозофијата на економијата и филозофијата на политиката, етиката за предмет го има однесувањето на човекот како индивидуа, при што го нарекол морално однесување, па со таа определба, ја дефинирал филозофијата како филозофија за човечки работи. Оваа дефиниција е исклучително важна за етиката, затоа што од Аристотел, па понатаму, врз нејзе ќе биде изградена целата етика. Според Смит и Шишков[17], етиката е таа која ја претставува практичната филозофија и се занимава со прашањето „Што треба ние да правиме?“ Таа, исто така, нè учи критички да оценуваме одредена ситуација. Според нив, етиката, исто така, ги изучува и вредностите на животот. Според Иван, филозофската етика претставува научен поглед на она што го сметаме за добро и лошо, на различните морални ставови, сфаќања и традиции.

Веќе е споменато дека етиката е наука за смислата на однесувањето и поведението на луѓето и за вредноста на животот, додека моралот е оној кој ги претставува нормите на тие однесувања. Може да се каже дека етиката претставува теорија на моралот. Етиката ги преиспитува целите на моралот, неговите избори и смислата, како и критериумите за моралното оценување и вреднување на моралните

[14] Диоген Л., (2004), Животите и мислењата на славните философи, Аз-Буки, Скопје, стр. 19.
[15] A.V. Ado et al. (eds.), (1990), A Dictionary of Ethics, Progress Publishers, Moscow, p. p.12.
[16] Milenko A. Perović, (2013), Filozofija morala, Cenzura, Novi Sad, str. 54
[17] Heinrich Schmidt & Georgi Schischkoff, (1991), Philosophisches Worterbuch, 22nd ed., Alfred Kroner Gmbh + Co, Stuttgart

намери. Етиката е поврзана со моралот на начин на кој таа претставува наука на која главна цел е доброто, а моралот е дел во кој се применуваат етичките идеи. Оттука може да се извлече заклучок дека моралот претставува вид на човечко дејствување спрема светот и спрема другите.[18] Моралот го оценуваме според вредности и тоа позитивни и негативни вредности, при што едните претставуваат посакувани вредности, а другите забранети вредности, соодветно. Овде треба да се забележи дека моралот претставува една специфичност во која се оценува човекот со неговите постапки, воедно, дефинирајќи ги доброто и лошото, како кај себе, така и кај другите луѓе. Многу е важно да се напомене дека моралот како општествено историска појава, постојано е подложен на промени. Како променлива појава, тој постојано се менува и надополнува и постои во различни варијанти во различни временски периоди кај разни народи и слично. Тој, исто така, може да постои и во различни појави во исто време кај различни професии пр. Моралот не е ист кај касапите и кај лекарите, додека за едните е нормално да заколат, за другите, секако, дека не е.

Според Филиповиќ[19], не ретко, моралот во себе содржи цела плејада на одредени прописи, правила норми, обичаи, категории, насоки и слично кои не секогаш се напишани. Моралот претставува еден вид определена форма на една одредена заедница и тој може да се разликува доколку се разгледуваат оддредени заедници по различни основи (верска, политичка, финансиска и слично). Па, така Тед[20], моралот го дефинира како збир на правила, создадени за време на одреден историски развој, а поврзани со луѓето од одредена заедница, или како систем од одредени правила на некое општество, или како начин на регулирање на меѓучовечките односи. Токму затоа моралот се смета за еден од основните облици на човековата практика, односно се смета дека моралот претставува човечко размислување кое го разграничува доброто од злото.

## 2.3. ПОИМ ЗА ЕТИКА

[18] Vuko Pavičević, (1974), Osnovi etike, BIGZ, Beograd, str. 11.
[19] Vladimir Filipović (ur.), (1965), Filozofijski rječnik, Matica Hrvatska, Zagreb, str. 265.
[20] Ted Honderich (ed.), (1995), The Oxford Companion to Philosophy, Oxford University Press, Oxford/New York

Според Аристотел, гледано во однос на човечката психичка активност, етиката може да се подели на два основни дела и тоа умствени и карактерни. Тој смета дека умствените се оние кои настануваат со искуството и вежбањето, додека карактерните особини се оние кои се добиваат по навика. [21]

Уште од почетокот на постоењето на луѓето, тие свесно или несвесно се занимавале со етиката, но треба да се напомене дека постои разлика во тоа и набљудувањето на етиката како посебна филозофска дисциплина. Петровиќ[22] смета дека гледано на етиката, како на посебна филозофска дисциплина, може да се каже дека нејзината суштина се обликува според историското постоење на човекот. Според Диоген[23], филозофијата има три главни гранки и тоа: етика, физика и дијалектика. Тој смета дека етиката е онаа која се занимава со животот и нештата кои се однесуваат на него, физиката се занимава со природата и светот воопшто и дијалектиката е онаа која се занимава со донесување заклучоци.

Најдетална поделба на филозофијата е присутна во размислувањето на Аристотел[24], според кого, таа е составена од теориска, практична и поетичка додека, пак, теориската се дели на политичка, економска и етичка. Според Петровиќ[25], дефинирањето на етиката како филозофија на човечкото дејствување е делумно дефинирање на поимот, бидејќи човечкото дејствување е поширок поим од поимот етика. Па, така, етиката освен како дел од практичката филозофија, треба да се разгледува и како дел од останатите гранки на филозофијата.

Во рускиот речник[26] по етика пишува дека етиката претставува филозофска наука и таа го истражува моралот, па според тоа, таа може да се смета за дел од практичната филозофија. Според Шмит и Шишков[27], етиката е онаа која го бара одговорот на прашањето, „Што треба да правиме?“, односно ги изучува вредностите на животот. Таа претставува алатка со која човекот го усовршува своето постоење и светот, воопшто. Иван[28] смета дека филозофската етика претставува научно објаснување на доборото и на злото, анализа на моралот и моралните сфаќања, како и на социолошките, логичките и психолошките традиции.

[21] Milenko A. Perović, (2013), Filozofija morala, Cenzura, Novi Sad, str.45
[22] Milenko Perović, (2001), Etika, Grafomedia, Novi Sad, str.9
[23] Диоген Лаертиј, (2004), Животите и мислењата на славните философи, Аз-Буки, Скопје, стр.19
[24] Aristotel, (1960), Metafizika, Kultura, Beograd, 982 a, 1004 a, како и 1025 b.
[25] Milenko Perović, (2003), Uvod u etiku, Savez pedagoških društava Vojvodine, Novi Sad, str. 37
[26] A. V. Ado et al. (eds.), (1990), A Dictionary of Ethics, Progress Publishers, Moscow, p.p.12.
[27] Heinrich Schmidt & Georgi Schischkoff, (1991), Philosophisches Worterbuch, 22nd ed., Alfred Kroner Gmbh+ Co, Stuttgart,
[28] Ivan Koprek et al., (1996), Etika - Školski priručnik, Školska knjiga, Zagreb, str. 6.

Фернандо[29], луѓето ги дефинира како единствени разумни живи суштества кои се способни да создадат замисла за својот живот, притоа отворајќи им се можноста за избор, односно само ние можеме да определиме што е добро, а што лошо, па со самото тоа и само ние можеме да згрешиме. Затоа постојано треба да настојуваме да добиеме одредени животни вештини со кои ќе можеме да направиме некои избори. Тој овие животни вештини ги нарекува етика. Фридрих,[30] етиката ја дефинира според својот карактер, па смета дека таа е филозофска наука, филозофска дисциплина, филозофска гранка, филозофија на моралот, т.е. морална филозофија.

## 2.4. ПОИМ ЗА МОРАЛ

Како што е веќе кажано, етиката е дел од филозофската наука и е поврзана со човековото морално однесување. Или кратко кажано, етиката е наука за моралот. Моралот, всушност, претставува множество од норми и правила со кои треба да се однесува човекот. Моралот содржи широк спектар на човекови однесувања кои може да се видат преку неговите постапки, навики и обичаи. Сите луѓе на светот се придржуваат кон некои обичаи, норми, навики и правила на однесување, но, сепак, тие мора и да се однесуваат во согласност со законските прописи за да не се доведат до непосакувани ситуации. Тука е важно да се напомене дека сè што е во рамките на законските прописи е и морално, но не е законски и сè што е морално. Постојат филозофи кои сметаат дека моралниот закон е исто толку суштински колку и природните закони.

Треба да се напомене дека моралот не претставува наука со помош на која ние како луѓе би можеле да станеме среќни, туку тој нас нè учи како да станеме достојни за среќа. Моралот означува општествено однесување, било да е тоа правилно или неправилно, како и однесување на луѓето помеѓу себе. Колку еден човек ќе ја почитува етиката, зависи од него самиот, од неговото воспитување, од стекнатото образование, како и од неговата блиска околина и неговата психичка состојба. Моралот на една личност зависи и од моралното однесување и разбирање, како и од

[29] Fernando Savater, (1999), Amadorova etika, Geopolitika, Beograd, str. 22.
[30] Fridrih Jodl, (1963), Istorija etike kao filozofske nauke do kraja prosvetiteljstva, Prva knjiga, Veselin Masleša, Sarajevo

разграничувањето на тие две работи. Исто така, може да се напомене дека моралот зависи и од степенот на интелигенција, емотивната состојба на личноста, личната желба, чувството на одговорност, законодавните и општествените норми.

Еден од првите филозофи кој се занимавал со етиката е и Сократ кој во своето учење го гледал позитивното однесување на личноста како резултат на сопственото размислување за човекот. Па, така, според него „подобро е да трпиш неправда отколку да ја нанесуваш некому“. Сократ, исто така, го застапувал гледиштето дека само со знаење човек може да се оттргне од злото, па често ја користел и својата парола „запознај се себе“.

## 2.5. ПРЕДМЕТ НА ЕТИКАТА

Со откривањето на поимот етика, истовремено е откриен и нејзиниот предмет на дејствување. Според Донев[31], етиката како дел од филозофијата, има своја специфичност која е составена од специфичниот начин на поврзување на етиката со предметот кој е цел на нејзиното проучување. Треба да се забележи дека нејзиниот предмет произлегува од целите на самиот предмет, па, ако етиката се дефинира како наука за моралот, тогаш предмет на етиката ќе биде моралот.

Со определувањето на предметот во етиката, Аристотел можел да допрецизира дека знаењето кое се содржи во нејзе не е поради теоретско истражување, туку поради практични сознанија. Како пример, може да се наведе доблеста која, според него, не е доволно да имаме сознание за тоа што таа претставува, туку таа ни е потребна за да спознаеме како да станеме добри. Тука мора да се напомене дека во претходните делови Аристотел кога зборува за етика, тој зборува за практичен вид знаење. Тој смета дека за да биде еден човек морален, не е доволно да биде експерт во областа, туку својата моралност (добрина, доблест) треба да ги практикува во животот за да може да се види за каков човек станува збор. Како пример може да се наведе човек кој, иако е експерт во етиката како наука, ако тој е некој злосторник, тогаш тој, секако, нема да спаѓа во групата морални луѓе.

[31] Дејан Донев, (2018), Вовед во етиката, Скопје, УКИМ

Моралот припаѓа на прашањето за смислата, намерата и целта и тоа прашање понатаму се прнесува и на етиката. Етиката, пак, повторно произлегува од силата на новите прашања при што се создава морално етички круг во кој се подразбира дека етиката е таа која мора да се грижи за моралот. Од тука може да се заклучи дека целта на етиката не е во колективизирањето чисти сознанија, туку во повратно дејствување врз нејзиниот предмет, односно врз моралот. Тука може да се спомене и Аристотеловото гледиште[32] во кое тој објснува дека ние не ја истражуваме доблеста за да ја разбереме, туку ја истражуваме за да станеме добри. Според него, целта на истражувањето на практичните работи не е да се теоретизираат и осознаат нештата, туку да може да се применат во практика. Според Кангрга[33], за да речеме дека еден човек е доблесен, не е доволно тој да биде експерт по етика, туку потребно е етичноста да ја практикува во животот. Можно е да постои човек кој е експерт по етика, но сепак, да биде некој криминалец или можеби убиец!

Со споменувањето на поимот етика ние, всушност, работиме со поимите добро и лошо, поими кои се предмет на нејзино истражување. Во секоја наука има одредени основни поими врз кои таа се гради и на кои ги базира своите експерименти или истражувања. Со основните поими науката може да ја објасни сопствената суштината на постоењето. Во етиката тие поими се „добро“ и „лошо“.

Според Темков[34], важна карактеристика на етиката е токму двојството и различноста на овие основни категории. Доброто и лошото ја претставуваат спротивставеноста на моралните (етичките) определби. Важно е да се напомене дека овие два основни поими се исклучиви, односно не е возможно нивно мешање или двојно прифаќање. Кангрга[35] смета дека доброто и лошото претставуваат основа во постоењето на етиката, а сите останати компарации, како морално-неморално или правилно-неправнилно, не претставуваат ништо друго освен поинаква формулација на основните поими на кои се темели етиката. Мора да се забележи дека во етиката доброто и лошото не постојат како епитети, туку како начин на определување на одредено дејствие, ако се дејствува добро, тогаш ќе се добие добро дело и обратно, ако се дејствува лошо ќе се случи лошо дело. Терминте, како што се совест, однесување, волја, постапување и слично кои се користат во етиката, се во врска со основните поими – добро и лошо – и се користат за нивно определување.

[32] Аристотел, (2003), Никомахова етика, Три, Скопје, 1103 b II 1.
[33] Milan Kangrga, (2004), Etika, Golden marketing-Tehnička knjiga, Zagreb, str. 20
[34] Кирил Темков, (2004), Етика за III година, Просветно дело, Скопје, стр. 42
[35] Milan Kangrga, (2004), Golden marketing-Tehnička knjiga, Zagreb, str. 24.

### 2.5.1. ДОБРО И ЛОШО

Доброто е класифицирано како основен проблем на етиката и основна појдовна точка, тоа, исто така, може да се разгледува и како морална вредност и основен принцип на моралното однесување. Определувањето на доброто е самото од себе и според животните и личните потреби. Во модерното определување на доброто, етичарот Џејмс Мур[36] вели дека доброто се спознава само интуитивно, односно дека ние сами знаеме да разликуваме добро од лошо. За етиката доброто и лошото претставуваат основни поими, поими на кои таа постои. Целото изучување на етиката се состои во класифицирање на нештата како добри или лоши.

Основата на која се наоѓа етиката, односно моралот, се пронаоѓа во одговорот на прашањето: Што е добро и што е лошо? Со овие прашања се прави разлика меѓу доброто и лошото, воопшто. Главна цел на етиката е да се прифати доброто и да се отфрли лошото човечко однесување. Според ова може да се заклучи дека етиката претставува практична филозофија која му кажува на човекот како треба, а како не треба да се однесуваме и постапуваме. Етиката, исто така, претставува сознание за тоа како правилно да се води животот – да се отфрли лошото и да се прифати доброто. Во денешно време, етиката е секаде распространета, па постои етика за секоја сфера, етика за секакви групи (деца, болни, заедници, верски...). Етиката, освен во општествените, таа е и во професионалните сфери на човековото живеење, па со тоа може да се заклучи дека секој професионалец, треба да ја извршува својата професија според соодветниот кодекс. Сите етички принципи кои се создадени се за нејзиниот основен субјект – човекот, а тој, воедно, е и оној кој ги креира и имплементира. За оној човек кој ги спроведува основните морални вредности велиме дека е морален човек, а оној, пак, кој ги крши, го нарекуваме неморален.

Со доброто се оценува сè што е позитивно и тоа се поттикнува, додека лошото, како негова негација, се осудува. Доброто и лошото се два спротивставени поими и тие постојат во сите сфери на нашето живеење. За нив постојат голем број теории, па така,

[36] Džejms E. Mur, (1963), Principi etike, Nolit, Beograd.

според марксистичката теорија која го анализира капитализмот, тврди дека тој претставува нехумано и неправедно експлоататорско општество за разлика од социјализмот кој, според оваа теорија, е похуман. Меѓу повеќето современи теории се наоѓа и теоријата за глобален тероризам, во која се смета дека тој директно ги загрозува човековите права и слободи. Исто така, важно е да се спомене дека постои и теорија за демократија според која доколку во едно општество институциите на системот функционираат праведно, тоа општество е етичко, односно морално. Од поимите добро и лошо се изведени сите категории кои ги разгледуваме и тие, всушност, претставуваат синоними за нив, некои од нив се позитивно – негативно, етички – неетички, правилно – неправилно, морално – неморално, исправно – погрешно и слично.

Лошото претставува негативна работа која нема етичка вредност, а се определува како нешто што се избегнува, нешто што ги отфрла моралните норми на живеење и слично. За лошото, како дел од основната етичка категорија, може да се каже дека се препознава по интуиција, како нешто што не е морално. Поради огромното значење на доброто и неговата вредност, лошото може да се определи и како негова негација, или отстранување. Постои изрека во етиката која вели дека големо зло е да не се прави добро!

## 2.6. ЗАДАЧИ НА ЕТИКАТА

Главна задача на етиката е да ги пронајде паметните начини на човековото дејствување, но сепак, да бидат во согласност со одговорите на прашањата: Како треба да живееме? Како треба да се однесуваме? Како треба да дејствуваме? При тоа треба да се забележи дека пронаоѓањето на одговорите на овие прашања не претставува пронаоѓање шаблони, туку овие одговори треба да ги претставуваат правилата на моралот, вредностите и нормите и слично. Според ова, може да се заклучи дека задача на етиката претставува обид, таа научно да ја објасни суштината и потеклото на моралот, смислата на моралот, како и неговото значење во животот, воопшто. Покрај тоа, етиката истовремено ја критикува моралната практика и се стреми кон нејзино усовршување. Оттука, задачата на етиката не е само да ги претстави различните

морални сфаќања и интерпретации, туку и да ги вреднува и соодветно елаборира вистинските морални вредности. Поинаку кажано, критичката етика не ги опфаќа само анализите, описите и интерпретациите, туку таа насочува какви треба тие да бидат и, воедно, поставува нови норми на морално дејствување.

## 2.7. ЦЕЛИ НА ЕТИКАТА

Главна цел на етиката е да ја втемели концепцијата на добро човечко постапување и добро живеење, притоа водејќи се по разумни животни вредности. За да може да се постигне ваква цел, треба претходно да се реализира уште една примарна цел, а тоа е да се разбере етичката автономија, односно градењето автономна личност. Основна цел на етиката е да направи луѓето да се однесуваат добро, а тоа може да се постигне ако на сите им се заповеда да се однесуваат добро, но треба да се знае дека со таков вид притисок, не се обезбедува вистински морал кај личностите. Етиката е онаа која сака секој да може слободно да решава како ќе постапува. За да речеме дека една личност е добра, таа личност треба да има слободен избор и со својата совест да решава како ќе постапува.

Според Пијаже[37] и Колберг[38], во развојот на моралната свест кај младите може да се издвојат две фази од кои едната е хетерономија, а другата е автономија. Хетерономијата претставува кога друг, а не самата личност, определува што е добро, а што не е. Според погоре споменатите научници, сите луѓе, прво, се хетерономни, па потоа се автономни, односно некој друг им бил одлучувач и судија и им наметнал како тие да се однесуваат. Хетерономните личности не се одговорни за нивното постапување, бидејќи тие следат вредности и норми кои им се наметнати, а не кои ги имаат сами избрано. Колку е длабока оваа мисла може да се види и во законите ширум светот, каде што младите луѓе (до 13 години во Македонија) не одговараат за ниту една од своите постапи, тоа го прават родителите, бидејќи токму тие се оние кои треба да ги научат децата да разликуваат добро од лошо. Понатаму од 13 до 18 (21 во некои земји)

[37] J. Piaget, Le Jugement moral chez l'enfant I, (1932), Presses universitaires de France, Paris

[38] L. Kohlberg, (1981) Essays in moral development, vol. 1, The Philosophy of Moral Development: Moral stages and the idea of justice, Harper & Row, San Francisco

години, делумно одговараат младите, а делумно родителите и по 18 (21 во некои земји) години, веќе се смета дека личноста е комплетно развиена и може сама да одговара за своите постапки. Понатаму, младите растат во автономни личности, личности кои се способни сами да изградат свој став, да го следат и да имаат храброст и да го препорачаат на другите, бидејќи се уверени во неговата правилност. Слободата во која тие се развиваат, личната и животната, се нарекува автономија. Во таа слобода, личноста има можност сама да си определи кои вредности ќе ги почитува и како ќе расудува за својот живот. Автономна личност претставува слободна личност која има сила да раководи со себе, според сопствени критериуми, определби и норми. Оттука води заклучокот дека крајната цел на етиката е да произведе личност која е способна сама да решава за својот живот, но сепак, со одговорност тоа да го направи најдобро за себе. Се смета дека ниту една возрасна личност не може да присили друга да направи нешто, односно дека секогаш може да се избере правилниот пат, па оттука возрасната личност сама си ги сноси и последиците за нејзините постапки. На слободната личност ѝ припаѓаат и етичката награда и етичката казна.

## 2.8. МЕНАЏЕРСКА ЕТИКА

Секогаш, кога се зборува за морал, тој се врзува со некоја личност, па оттука не е возможно да зборуваме за деловна етика без да вклучиме луѓе кои би ги спроведувале моралните норми. Во организациите тие луѓе се менаџерите кои, освен што се одговорни за личните постапки, тие се одговорни и за постапките на вработените со кои тие раководат. Вработените во организациите со своето однесување директно ја презентираат деловната политика и деловната етика. Најважниот ресурс и темел на организациите се токму неговите вработени и токму тие го претставуваат лицето и имиџот на организацијата. Менаџерската етика настанала токму поради ова согледување. Нејзина основна цел е насочување на дејноста која ја работи кон доброто на организацискиот интерес, но и кон општото добро (добро за сите). Ставовите кои ги поседува еден менаџер на една организација се од суштинско значење за создавањето етичка атмосфера во соодветната организација.

Една од основните функции на менаџерите е да создадат продуктивна работна клима која е истовремено и етичка, а тоа е можно, бидејќи тие имаат директно влијание врз вработените. Етиката на работењето во една организација претставува посебна менаџерска дисциплина, а нејзиното значење е на исто рамниште со односите со јавноста и управувањето со човечки ресурси. Свесни сме дека главна цел на секој бизнис е да се создадат материјални средства.

За жал, сè уште постојат мислења според кои економијата и етиката претставуваат две различни гранки. Овие заблуди може да се претстават со неколку примери. Не значи дека доколку вработените во една организација се етички, дека и таа е етичка, бидејќи може да има состојба во која иако вработените се етички и сметаат дека некоја постапка не е етичка, тие, сепак, ја спроведуваат сметајќи го тоа како дел од своите работни задачи. Но, етиката не е научна дисциплина со која се занимаваат само фолозофите и религиите, таа е животна дисциплина која почнуваме да ја проучуваме уште од самото доаѓање на овој свет. Етиката не ги толкува само добрите работи, но сепак, таа може да се користи за управување со организацијата. Многу е важно да се напомене дека не значи дека ако некоја организација работи според законот, таа е етичка.

Секогаш, кога се зборува за менаџерска етика, треба да сме свесни дека нејзиното постоење води кон огромни предности во организацијата. Некои од нив се дека со примена на етиката во процесот на менаџирање се создаваат позитивни резултати. Друга предност е што постоењето на менаџерската етика во организацијата води кон постоење позитивна клима и добар имиџ. Со нејзиното постоење се елиминира криминалот во организацијата, а со самото тоа постои и гаранција дека организацијата работи легално. Менаџерската етика придонесува за постоење чувство за тимска работа, односно зголемување на продуктивноста на вработените и така натаму. Во денешни услови се знае дека развиената етика во организацијата води кон зголемување на нејзината успешност, сепак, треба да се разгледа кој е начинот со кој може да се примени етиката во организацијата за таа да може да даде најголема ефективност. Во денешно време секоја организација има своја програма за воведување на етиката, а таа најчесто се заснова врз вредностите на соодветната организација. За полесно функционирање на етиката, во организациите постојат кодекси на однесување кои се засновани врз основа на нивните вредности. Во функционирањето на кодексите најголема улога имаат менаџерите кои со диретното вмешување со вработените, можат на практичен начин да ги препознаат вистинските вредности кои им се потребни.

Основна улога на менаџерот во една организација е тој да постигне соодветни резултати, но сепак, е потребно тие да бидат усогласени со етичката природа, а не со профитот.

Најтежок предизвик на менаџерите е да го избалансираат постигнувањето висок профит со етичноста во работењето, па така, може да се каже дека во текот на работењето на менаџерот се појавуваат голем број етички дилеми. Притоа, може да се забележи дека тука спаѓаат дилемите доколку постои намерно незаконско работење, тогаш менаџерот треба да пријави на властите, дали менаџерите од различните нивоа треба да си ги поддржуваат меѓусебно недсоодветните, читај неетичките, одлуки. Понатаму, која лојалност е во предност, она кон соработниците или она кон организацијата. Дали е етичко да се подмитуваат други организации во интерес на сопствената? Која е границата во име на деловна тајна која може да толерира одредени неетички дела?

Сите овие дилеми можат да се решат на два начини. Првиот е доколку се воспостават строги морални принципи и менаџерите да се придржуваат кон нив без разлика на работата во организацијата, а вториот начин е да му се дозволи на менаџерот тој да одлучува за секој случај посебно. Доколку го користи првиот начин, тогаш менаџерот е ослободен од секакви етички дилеми, бидејќи однапред е определено која е границата која не смее да се помине, а со самото тоа и проблемот на етичноста е однапред регулиран. Вториот начин, иако е флексибилен, е оној кој им создава проблеми на менаџерите, бидејќи тие треба во зависност од дадена ситуација да ги поставуваат, односно менуваат своите морални ставови.

## 2.9. ДЕЛОВЕН МОРАЛ КАКО ДЕЛ ОД ДЕЛОВНАТА ЕТИКА

Деловниот морал претставува збир од непишани вредности и норми и тие го определуваат однесувањето во сите работни односи и во секое време. Деловниот морал се однесува на почитување на личноста на колегите и останатите вработени во организацијата и надвор од неа, почитување на различностите (карактер, интереси, можности и сл.), меѓусебна доверба, уважување на интересите на луѓето од бизнис-околината, заемно помагање и надополнување, доследност во ветувањата, заштита на

достоинството, одговорност кон останатите и совладување на разликите. Тој, исто така, се карактеризира и точност, толеранција, креативност, соработка, компромис, доследност, хуманост, рационалност, самостојност, вистинитост и друго. Со деловниот морал се обврзани сите, но тој особено има важност за менаџерите. Тие треба да бидат личности со висок морал и со изградени сопствени внатрешни чувства. Освен соодветно образование, менаџерите треба да имаат способност да ја познаваат психологијата на однесувањето на вработените, да ги разбираат етичките стандарди, системот на вредности, да имаат смисла за меѓучовечки односи и смисла за управување.

### 2.9.1. КОДЕКС НА ЕТИКА

По дефиниција, кодексот на етика претставува официјален документ во кој се прецизирани основните вредности во организацијата и етичките правила кои треба да бидат почитувани од страна на сите вработени. Потребно е секоја организација која постои, без разлика колку е мала или голема, да има усвоено свои правилници за работа, со што ќе може да го гарантира почитувањето на законите. Не постои универзален модел за кодекс на етика којшто може да важи за сите организации, бидејќи тие функционираат во различни општествени сектори, но сепак, може да се издвојат одредени делови кои треба да се содржат во скоро сите кодекси. Тие се:

- прецизирање на должностите;
- дефинирање на релациите;
- безбедност и здравје при работата;
- плата;
- квалитет на живеење и еколошки последици;
- услови за вработување;
- поддршка во заедницата;
- Внимание кон околината;
- Должности кон заедницата.

Иако во секоја организација постои етички кодекс или, пак, има јавно објавен етички изглед на одесување, сепак, тоа не е гаранција дека одредени вработени во организацијата нема да се однесуваат неетички. Задача на секоја организација е да ги имплементира етичките програми кои ќе ги усвои со иста таква посветеност и сила, како што ги имплементира своите бизнис- планови. Постојат четири важни фактори кои условуваат ефективна имплементација на етиката и тоа се:

1. раководење
2. делегирање
3. комуницирање и
4. мотивирање.

Потребно е постојано да се оценува и зголемува степенот на ефикасност на етичкиот кодекс, а тоа е можно на два начини: со социјална ревизија и со обелоденување. Првиот начин, всушност, претставува преглед на одредени активности на организацијата во области во кои има, постои можност, да се развие или постои сомневање дека има неетичко однесување. Поради ова се потребни одредени процедури за да може да се определат областите во кои има етички недостатоци. Некои од тие области се: можностите за вработување (треба да се еднакви за сите), посебни програми за заедниците, како и програми за безбедност и заштита на вработените и записи за заштита на животната средина. Вториот начин е поврзан со обелоденувањето или транспарентноста. Постојат организации за кои овој начин е најтешкиот начин, бидејќи со него добиените резултати се објавуваат и во, но и надвор од организацијата. Обелоденувањето може да ја мотивира организацијата и во целост да ги исполни етичките програми.

## 2.10. СОЗДАВАЊЕ И РАКОВОДЕЊЕ СО ДЕЛОВНАТА ЕТИКА

Деловната етика претставува работен морал или етички однос кон работата. Според Бебек[39], може да се каже дека работната етика претставува начин на кој се

[39] Bebek B. & Kotambic A., (2000), Poslovna etika, Zagreb

склопуваат и извршуваат работите, начин на комуницирање, а притоа се во склад со природните и социолошките законитости на човековата околина. Или со други зборови деловната етика претставува природен начин на водење на работите или работа во склад со природата. Деловната етика претставува дејност со која се решаваат прашања во областа на економската политика, на политиката, воопшто, на организациската теорија и на работната практика.

Во денешно време на организациите им е сè потешко во целост да ги почитуваат и применуваат етичките кодекси, бидејќи условите во кои тие работат се многу неповолни. Во време во кое преовладуваат негативните услови, многу е лесно да се заборави дека, сепак, постои етички начин на работење и дека е возможно вработните да бидат ангажирани за извршување на работата во текот на работното време. За раководењето и создавањето на деловната етика, потребно е многу повеќе од тоа за организацијата да ги прави вистинските работи. Таа мора да најде време за детално да го развие својот етички кодекс кој треба да содржи издржани совети, бидејќи за вработенине нема нешто што има поголемо значење од тоа да добијат соодветна поддршка, кога ќе се соочат со дадена етичка дилема. За да може ова успешно да се спроведува, потребно е во организациите да постои службеник чија задача би била исклучиво етиката во организацијата. Тој со своите постапки треба да им покаже и докаже на вработените дека е тука за да ја одржи културата во организацијата, како и довербата на високо ниво.

## 2.11. ОПШТЕСТВЕНА ОДГОВОРНОСТ И ДЕЛОВНА ЕТИКА

Општествена одговорност претставува одговорност, каде се подразбира веројатноста дека некој ќе одговара или ќе биде подложен на одредени санкции за некое дејство. Оттука може да се заклучи дека поимот одговорност е содржан од повеќе елементи, па така и може да се разликуваат различни одговорности во зависност од тоа преку кој критериум тие се разгледуваат. Најчесто се разгледуваат проблеми кои се поврзани со општествената и организациската одговорност, како и одговорност на менаџерите во однос на нивното етичко однесување. Овој начин на разгледување на проблемите станал актуелен во шеесетите години на минатиот век,

бидејќи тогаш се појавиле различни видови општествени движења и го критикувале традиционалниот концепт кој бил заснован на лични интереси и профит. Биле потребни дваесет години, за да почне да се развива нов концепт на организациска и општествена одговорност, воедно и кај менаџерите се развила свеста дека нивната одговорност не е само кон организацијата во која работат, туку и кон општеството во кое живеат. Како најважен фактор во „новата“ деловна етика бил социјалниот фактор, односно одговорност. Со сè почестата појава на социјалната одговорност, се појавиле повеќе заговорници кои ширеле лажни аргументи. Па, така, традиционалните заговорници менаџерите на организациите ги претставувале како наемници на акционерите и сметале дека како такви тие треба да имаат одговорност само кон максимално зголемување на профитот, а трошењето средства на социјални случаи и општествени проекти, тие го претставувале како директна кражба од акционерите. Во оваа теорија, како најоштетени излегле вработените во организациите, бидејќи кон нив се однесувале како кон секоја друга стока која можела да се најде на пазарот на понуда и побарувачка и ги третирале како стока која има свој рок на траење. И во денешно време често може да се слушне за вработени кои сметаат дека нивните организациски вредности не се совпаѓаат со нивните лични вредности, а тоа најчесто значи дека организациските барања кон нив се неморални и неетички. Според Суботиќ[40], кога вработените зборуваат за своите лични вредности, тие, всушност, мислат на најдлабоките вредности од нивната култура. Тој ја дефинира општествената одговорност како одговорно прифаќање на реалноста дека ние не сме сами и дека постојат и други луѓе кои имаат право да работат исто како нас.

## 2.12. ПОЈАВА И РАЗВОЈ НА ДЕЛОВНА ЕТИКА И МЕНАЏМЕНТОТ

За да можат да реализираат некоја цел, неопходно е луѓето да соработуваат. Во процесот на таа соработка се донесуваат многу одлуки во врска со планирањето, организирањето и користењето на расположливите средства на организацијата. Спроведувањето на овие одлуки, всушност, претставува менаџирање, а тие се

[40] Subotic D, (2004), Poslovna etika u preduetnickom, biznisu, IPS Beograd

однесуваат на наградите и казните, правата и должностите и односите во организацијата и околината. Секоја одлука која ја донесува менаџментот, без разлика дали менаџментот се состои од една личност или од повеќе, има влијание на сите вработени во организацијата.

Деловната етика сè повеќе е предмет на внимание на менаџерите на организациите. Како главен предмет на нејзиното изучување се појавуваат прашањата дали етичките принципи се вградени во процесот на менаџирање и како се манифестираат одлуките на менаџментот. Во текот на еволуцијата на менаџментот, етичките аспекти биле постојано присутни и тоа преку разни заклетви (Хипократова), упатства, изјави и кодекси. Волг[41] смета дека фолозофијата на протестантизмот е онаа која создала предуслови за да се појави деловната етика. Денешните научници, времето во кое живееме го нарекуваат време на етичка криза, тие сметаат дека напредокот на технологијата и науката, како и зголемувањето на човековата моќ во однос на совладување на природните појави, предизвикале да се релативизираат моралните норми. Во денешно време во процесот на донесување на деловните одлуки, моралните норми претставуваат пречка која може да се совлада доколку се игнорира. Во тој контекст може да се наведе еден пример на германската организација BOSS која за време на Втората светска војна ја обезбедува германската војска со потребната униформа и, секако, создала голема добивка. Откако завршила војната било поставено прашањето колку е тој чин морален, на што сопственикот на организацијата Хуго Бос се изјаснил дека за него ова претставува само добра зделка и ништо повеќе и притоа им порачал на останатите дека нејзе може слободно да ја морализираат.

## 2.13. МЕНАЏЕРСКИ ОДЛУКИ И ДЕЛОВНА ЕТИКА

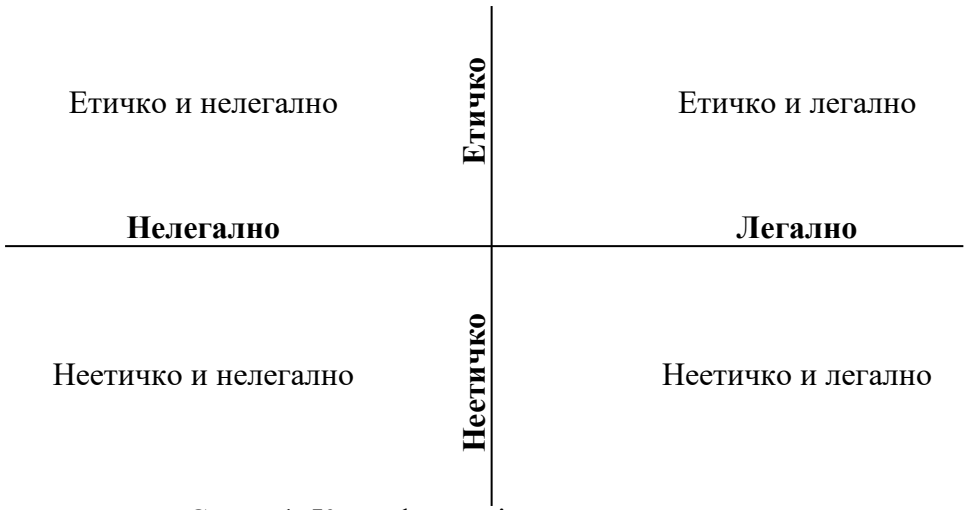
Одговорноста под која се подразбира веројатност дека некој ќе одговара за некое свое дејство или, пак, ќе биде подложен на некоја казна според општествено прифатените норми, претставува сложен поим. Поимот одговорност содржи повеќе делови кои соодветствуваат со тоа дека постојат и повеќе видови на одговорности. Во

[41] Volg D., (1999), Etika poslovne politike, CID Podgorica

денешно време најмногу внимание се посветува на организацискатa одговорност и одговорноста на менаџерот. Под општествена одговорност се подразбира дека менаџментот треба да создаде соодветни избори кои ќе можат да придонесат за благосостојба на организацијата и општеството. Постојат истражувања спроведени во Америка кои покажуваат дека дури 70% од испитаниците сметаат дека директорите се однесуваат неетички и не работат по закон. Исто така, има истражувања според кои скоро 50% од анкетираните сметаат дека етичкото однесување бележи негативен тренд, 60% од нив одговориле дека директорите земаат мито и 70% се изјасниле дека приходите кои ги имаат поголемиот број фирми е стекнат на нелегален начин. Во денешно време управувањето со човечките ресурси подразбира менаџерски активности, каде вработените не се само за плата, туку и може да бидат консултирани за одредени работи до организацијата. Менаџерите се тие кои се одговорни за средување на односите и условите во работата. Секоја донесена одлука од страна на менаџерите мора да е во согласност со постоечките закони, но сепак, се поставува прашањето дали сите законски засновани одлуки се и етички. Која е разликата меѓу етичките и останатите менаџерски одлуки. Разлики меѓу овие одлуки дефинитивно постојат, а еве и некои од нив: етичките одлуки секогаш се засноваат на некои правила и тие не постојат за да се регулира некоја посебна состојба во која се нашол менаџерот. Исто така, постојат разлики и во интензитетот на вредноста, односно ставовите на менаџерот секогаш имаат примарно значење и тие имаат особена важност во ситуации за кои не постојат пишани акти ниту, пак, се случиле порано во практика. Тука може да се спомене еден пример од нашето не така далечно минато. Имено, кога во време на пандемијата со Ковид – 19 во нашата држава постоеше вонредна состојба и беше воведен полициски час, менаџерите на најголемите конфекции од источниот дел на државата на своите вработени им даваа посебни дозволи за движење во време на полицискиот час, со кои тие можеа да се движат исклучиво до и од работното место до дома. Оваа одлука на менаџерите е законска, за тоа нема дискусија, но дали и колку е етичка, тоа е друго прашање. Тука може да се забележи дека во однос на етиката и законите постојат четири различни решенија (скица 1), па така, може да има состојба која е:

1. етичка и легална;
2. етичка и нелегална:
3. неетичка и легална и
4. неетичка и нелегална.

Сепак, кога етиката се применува во работата мора да се има предвид дека работата мора да создава профит и дека деловните потфати мора да бидат избалансирани меѓу желбите и потребите на општеството и желбата за профит. Воопшто не е лесно успешно да се одржи ваков баланс. Токму затоа во секое општество постојат закони и правила за да може деловните потфати да не предизвикуваат штета на општеството. Во деловната етика се опфатени моралните принципи со кои се раководат сите учесници во бизнисот во процесот на донесување одлуки. Дали нешто е етичко или неетичко, може да се реши и преку јавноста, или преку групи на интереси или, пак, според вредностите на некој поединец, но сепак, не мора да значи дека тие ќе бидат во право, а сепак, нивните одлуки влијаат на општото прифаќање на одредени деловни активности. Општествената одговорност на една организација може да се поврзе со принципот на стејкхолдер, според кој за работата на одредена организација не се заинтересирани само нејзините сопствениците, туку интерес имаат и останатите членови внатре и надвор од организацијата. Според современиот менаџмент постои конфликт на интереси на овие групи, па тој се труди да го разреши.




Скица 1. Класификација на етичност на одлуките

Менаџерите во современото општество најчесто се соочени со разни предизвици не поради престиж, туку поради борба за опстанок. Во денешни услови, кога сите научни и технолошки достигнувања се лесно достапни за секого, конкурентската предност на организациите најчесто е определена преку етичкото однесување на организацијата. Менаџментот кој е заснован на деловната етика во себе треба да ги содржи следниве работи: тој треба да ја имплементира деловната етика на

сите нивоа во организацијата, исто така, треба да се однесува општествено одговорно, потребо е и да произведува организациска култура со која ќе може да ги насочи вработените кон развој на организацијата и е потремно да се однесува етички кон вработените и нив да ги гледа како најважен ресурс во борбата против конкурентската предност.

## 2.14. ОДНОСОТ НА ЕТИКАТА КОН ВРАБОТЕНИТЕ ВО ОРГАНИЗАЦИЈАТА

Вработените во една организација претставуваат најважниот ресурс и клучен сегмент во секога организација. Очекувањата на вработените, како и нивниот однос кон постоечките етички норми може да се забележат во очекувањата на вработените. Според Доналдсон[42] етичкото однесување го опфаќа односот на менаџерите и менаџментот, воопшто, кон вработените во организацијата. Притоа е потребно да постои правичен и фер начин на однесување помеѓу двете страни, како и подеднаков принцип на наградување помеѓу вработените. Општите погледи на етиката, пред сè зависат од мотивираноста на вработените и најчесто е изразена преку соодветен финансиски надомест. Јасно е дека финансискиот надомест не е единственото нешто од кое зависи мотивацијата на вработените, но сепак, тој се смета за најопшто прифатен. Со соодветно мотивирање на вработените и организацијата ќе напредува. Исто така, организациите треба да имаат информации за нивото на платите во конкурентските организации и треба да постои и исплата на надоместоци на вработените кои ќе бидат сортирани според важноста на вработените, односно според работната позиција на која се наоѓаат, бидејќи е јасно дека вработените кои работат во иста организација, а се на различни функции земаат различни финансиски надоместоци. Џонс[43] смета дека сите вработени имаат очекувања дека ќе бидат наградени во однос на нивната извршена работа, а доследноста во наградувањето претставува посебен принцип со кој секоја организација треба да се гордее. Освен тоа, потребно е организацијата да има формирано свој систем на наградување за правилна и подеднаква распределба на трудот. За организацијата, безбедноста на работното место и условите за работа треба, исто така, да претставуваат еден од основните критериуми, што, пак, претставува важен дел од етичкото однесување кон вработените. Според

[42] Donaldson G & Lorsch J.W.,(1983) ,*Decision Making a the Top: The Shaping of Strategic Direction (*New York: Basic Books), pg 37-40

[43] Jones, G.R. & George, J.M., (2008), Contemporary management. McGraw Hill Irwin., pg 135

Робинсон[44], факт е дека секој што е вработен очекува да работи во добри работни услови кои ќе му овозможат достоинствена работа. Организациската култура, исто така, треба да биде насочена и кон фер третман на сите вработени и не треба да ги дели вравотените според верска или, пак, каква било друга припадност. Со еднаков пристап до вработените може да им се овозможи тие да се чувствуваат сигурно и да им се развие високо чувство на припадност кон организацијата што, пак, води кон создавање цврсти етички норми во организацијата. Исто така, треба да се напомене дека вработените е потребно да уживаат и одредени социјални бенефиции, како здравствено осигурување, пензиско или, пак, осигурување во случај на невработеност. Друг важен аспект кој го опфаќа односот на организацијата кон своите вработени може да се види во начинот на самоорганизација на вработените во своите синдикални организации. Доколку организацијата дозволи да постојат вакви организации, таа им дозволува на вработените да чувствуваат поголема доверба кон неа.

Вкупното етичко однесување во една организација најчесто се истакнува со вклучување на вработените во процесот на донесување одлуки. Тие никако не треба да бидат манипулирани и кон нив постојано треба да се градат отворени и чесни односи.

Може да се каже дека за една оргнизација да смета дека има квалитет и успех во работата, е потребно таа да има етички развиени принципи во односот кон вработените, а тие, пак, е потребно да имаат високи етички заложби кои можат да придонесат кон зголемување на нивото на организацијата кое, пак, само по себе ќе привлече нови амбициозни луѓе што, пак, ќе придонесе за дополнителна конкурентска предност на организацијата.

[44] G.Robinson and K.Dechant, (1997), Building a Case for Business Diversity, Academy of Management Excecutive

# 3. ЗАДОВОЛСТВО ОД РАБОТАТА

Изразот задоволство на вработените се користи за да се објасни дали вработените се задоволни од потребите на работата. Од многу истражувања е заклучено дека задоволството на вработените претставува важен фактор во процсот на мотивирање на вработените, како и во постигнувањето на нивните цели. Постојат повеќе фактори кои го сочинуваат задоволството од работата, а некои од нив се: достојно третирање на вработените, подеднакви критериуми за сите вработени, одредени бенефити кои ги нема во останатите организации и слично.

Постојат многу истражувања кои се посветени на задоволството од работата. Според некои од нив се покажало дека оние вработени кои се изјасниле како задоволни од работата, имаат поголеми перформанси, се попродуктивни и се полојални на организацијата. Сепак, многу е важно да се забележи дека постојат повеќе начини за тоа како да се добие задоволен вработен, а тоа варира од организација до организација.

## 3.1. ПОИМ ЗА ЗАДОВОЛСТВО ОД РАБОТАТА

Задоволството од работата е нешто кое не може точно да се измери и не се гледа, но сепак, се чувствува неговото присуство. Вработените поседуваат најразлични карактеристики, способности, ставови, мотиви, знаења, но и имаат различен однос кон работата. Како ќе се однесуваат вработените во организацијата зависи од тоа какви вредности и ставови имаат. Доколку вработените имаат позитивен став, тоа значи дека во организацијата постои повисок степен на мотивација и поголема лојалност, а

доколку имаат негативен став, тогаш вработените имаат помала мотивација, како и поголем степен на отсуствување од работата, а со самото тоа и поголеми шанси да ја напуштат организацијата. Од сите ставови кои може да ги имаат вработените, најважен е ставот кон нивната работа и тој став, всушност, го претставува задоволството од работата. Според Гринберг[45], задоволството од работата претставува афективна, когнитивна или евалуациска реакција на вработениот кон својата работа. Тој, исто така, смета дека задоволството од работата претставува кованица која е составена од верувања и претпоставки за конкретната работа, чувства кон таа работа, како и оцена на работата. Лок[46], пак, смета дека задоволството од работата претставува позитивна емоционална состојба која е резултат на позитивните искуства на работата. Заоволството од работата претставува многу важен аспект и тој влијае како на квалитетот на работењето, така и на продуктивноста на вработените. Врајт[47] смета дека задоволството од работата за прв пат се споменува уште во 1935 година од страна на Хопок кој сметал дека задоволството од работата е составено од физиолошки и психолошки делови. Кога станува збор за задоволството од работата, денес во науката може да се сретнат два основни концепти и тоа, едниот во кој се смета дека задоволството од работата претставува еднодимензионална работа и другиот кој смета дека задоволството од работата е повеќедимензионално.

Во денешно време во науката како најтемелна анализа за задоволството од работата важи поделбата на Пол[48], според кого задоволството од работата содржи девет дела кои меѓусебно се надополнуваат и влијаат врз него. Тие делови се:

1. Приходи, односно правилната распределба на приходите во однос на останатите вработени.
2. Промоција, тука спаѓаат можностите.
3. Супервизија, праведно постапување на одговорните лица.
4. Добивки, како што се годишни одмори, разни осигурувања и слично.
5. Уважување што подразбира соодветно почитување и признавање на завршената работа.
6. Процедури во кои спаѓаат организациските политики и правилата за однесување во организациите.

[45] Grinberg, B. 1998, Ponshanje ljudi u organizacijama, Beograd, Zhelnid
[46] Locke E. A. 1969, What is job satisfaction? Organizational Behavior and Human Performance
[47] Wright Th. A., 2006, The emergence of job satisfaction in organizational behavior, A historical overview of the dawn of job attitude research. Journal od Management history, 12, 262-277
[48] Spector P. E., 1997, Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences, California, USA: Sage Publications

7. Соработка.
8. Природа на работата.
9. Комуникација, размена на информации во организацијата.

## 3.2. ДЕФИНИЦИЈА ЗА ЗАДОВОЛСТВО ОД РАБОТАТА

Постојат повеќе дефиниции за задоволството од работата и тие варираат во зависност од авторите. Па, така, може да се пронајде дефиниција според која задоволството од работата е она кое, всушност, се фокусира на улогата која ја има вработениот на работното место. Постојат научници кои задоволството од работата го разгледуваат преку емотивна призма, па сметаат дека вработените преку искажувањето на сопствените емоции, всушност, искажуваат колку ја сакаат нивната работа. Според некои дефиниции, задоволството од работата е променливо и тоа може да биде различно кај еден ист вработен во иста организација, но сепак, постојат механизми коишто тоа можат да го намалат или поправат.

Се покажало дека ниско ниво на задоволство од работата може да доведе до несакани однесувања кои можат да ја променат работната атмосфера. Според некои научници, терминот задоволство од работата може да означи нешта кои значат дека задоволството се исполнува со нешта кои се поврзани со работата. Исто така, може да се сретне и дефиниција, според која, задоволството од работата, всушност, претставува степен со кој може да се оцени колку личноста ја сака својата работа. Со текот на времето се покажало дека задоволните вработени, поретко го напуштаат својот работодавач, имаат поголема продуктивност и, исто така, помалку отсуствуваат од работа. И покрај сите истражувања кои постојат, сепак, мора да се заклучи дека теориите за задоволството од работата не се развиени на високо ниво и дека на многу места тие се преклопуваат со теориите за мотивација на вработените.

## 3.3. ФАКТОРИ КОИ ВЛИЈААТ НА ЗАДОВОЛСТВОТО ОД РАБОТАТА

Во процесот на проучување на задоволството од работата од исклучителна важност е да се определат факторите кои влијаат врз задоволството. Според Гузина[49], постојат голем број поедини фактори кои влијаат на целокупната слика на задоволството од работата. Тој смета дека тие фактори се променливи, односно може да се зголемуваат или намалуваат во зависност од дадената ситуација. Гузина го гледа задоволството од работата како отсуство на тензија и, според него, постојат пет основни фактори кои може да се определат, а тоа се:

1. општествено- економски и политички услови
2. организациски услови
3. внатрешни односи
4. работни карактеристики и
5. положба на работното место.

Робинс[50], пак, смета дека факторите кои го определуваат задоволството од работата може да се поделат во четири дела (фактори) и тоа:

1. Наградување кое го опфаќа правичното унапредување на вработените и соодветната финансиска исплата.
2. Поддржување, каде спаѓа овозможување безбедни работни средини.
3. Предизвик, односно работата да се трансформира во немонотоно место во кое вработените ќе можат да се докажат.
4. Социјален, односно колегијалност и соодветни социјални интеракции.

## 3.4. ЕФЕКТИ ОД ЗАДОВОЛСТВОТО ОД РАБОТАТА

За сопствениците на организациите од исклучителна важност е да сознаат дали задоволството од работата влијае врз продуктивноста на вработените. Брус[51] смета дека задоволните работници доживуваат поголема внатрешна мотивација, повеќе се ефикасни и даваат висок квалитет на работата. Истражувањата покажале дека

[49] Guzina, J. (2000), Kadrovska psihologija, Beograd: Naučna knjiga
[50] Robbins, S.P.( 2003), Organizational behaviour. New Jersey: Prentice-Hall
[51] Bruce, W. M., Blackburn, J. W. (1992), Balancing job satisfaction and performance, Westport, CT: Quorum Books.

задоволството од работата се развива пропорционално со моралот кој го имаат вработените. Позитивно настроените вработени, создаваат позитивна работна атмосфера која, пак, придонесува до поголема посветеност и турдољубивост. Задоволството на вработените не доаѓа од високите плати и големите бенефити, туку целта е да се пронајде кое е нештото кое ги мотивира и ги движи вработените. Според Спектор[52], менаџерите се оние кои треба да се грижат за задоволството на вработените во нивните организации. Задоволството од работата, несомнено, е најважниот сегмент кој постои во процесот на работењето, токму затоа подеднакво внимание се посветува и на високото и на ниското ниво на задоволството од работата.

Многу често знаеме да кажеме дека среќен работник е продуктивен работник, па оттука може да се заклучи дека вработените кои добро ги извршуваат своите работни задачи и притоа ги добиваат соодветните награди, се задоволни вработени. Личните и организациските цели најлесно се достигнуваат кога постои долготрајно високо ниво на задоволство кај вработените. Кога вработените се задоволни од работата тие, всушност, вложуваат повеќе труд со што стануваат попродуктивни и сè повеќе се приврзуваат кон организацијата во која работата. Кога се приврзуваат вработените кон организацијата во која работат, расте нивната лојалност кон неа, а со тоа се намалува и шансата тие да ја напуштат, па се доаѓа во состојба во која во организацијата има помалку промени во вработените што, пак, води кон намалени трошоци на организацијата во однос на регрутација, селекција и обука на нови вработени. [53] Како и да е, овој однос на задоволство, сепак, е условен и од други фактори, како на пример, економската состојба во која може да се случи работник кој не е задоволен од работата, сепак, да остане поради немање други извори на приходи, или, пак, поради добрата плата. Најголемо задоволство се смета животното задоволство на вработените и нивниот однос кон работата. Јаничевиќ смета дека оние вработени кои се задоволни од животот, но не и од работата, многу полесно ја напуштаат, за разлика од оние кои не се задоволни и од животот и од работата. Сепак, треба да се води сметка дека задоволството од работата е променлива варијабла, па затоа организациите треба постојано да се усовршуваат за да можат да ги мотивираат своите вработени и да го задржат својот способен кадар што е можно подолго.

[52] Spector P.E., (1985), measurement of human service satisfaction, American Jornal of Community Psychology, 693-711
[53] Janićijević, N. (2008), Organizaciono ponasanje, Beograd, Data Status

Резултатите од ниското ниво на задоволство од работата можат да бидат разорувачки како во малите, така и во големите организации. Мек- Фарлин[54] смета дека доколку вработените не се задоволни од работата која ја работат, со нивното однесување може да влијаат на останатите вработени. Доколку вработените не се задоволни од работата која ја работат, тогаш е многу веројатно тие да доживуваат стрес на работното место. Константниот стрес може да предизвика низа несакани ефекти меѓу кои и разни заболувања, како што се срцеви заболувања и други. Кога нивото на задоволство е на многу ниско ниво или, пак, воопшто, го нема, може да дојде и до намалување на моралот, а тоа, пак, може да влијае на сите вработени и на организацијата. Немотивираните вработени покажуваат лоши однесувања, како што се: депресија, доцнење на работа, чести отсуства и слично. Кога постои ниско ниво на задоволството од работата, постојат и големи промени во однос на вработените, односно повеќе напуштања од работата, па организацијата е принудена да регрутира нови вработени што, пак, води кон дополнителни трошоци кои, секако, доколку задоволството е на високо ниво, може да бидат сведени на минимум.

## 3.5. ОДРЕДУВАЊЕ НА ЗАДОВОЛСТВОТО ОД РАБОТАТА

Постојат повеќе пристапи кои овозможуваат да се одреди задоволството од работата и сите се засновани на статистички анализи и податоци од терен. Сите тие укажуваат на тоа дека постои општ фактор кој влијае на задоволството од работата, но сепак, сите автори не се согласуваат со ова гледиште. Имено, голем дел од нив сметаат дека постојат повеќе специфични фактори кои се поврзани за различни работни ситуации како можности за напредување, плата, квалитет на контролата и слично. Па, така Херцберг[55] и соработниците сметаат дека задоволството и незадоволството од работата не претставуваат два екстреми, туку тие овие состојби ги разгледувале како посебни димензии кои се условени од различни фактори на одредена работна состојба. Според него, надворешните фактори, како што се квалитетот на контролата, плаќањето

[54] McFarlin, K. (2014), *The effects of low job satisfaction: Demand Media*

[55] Herzberg F., Maunser B., Snyderman B.B., (1959), The motivation to work 2nd edition New Jork: John Wiley and sons, Inc.

и работните услови се оние фактори кои директно влијаат на незадоволството од работата, додека мотивациските фактори се оние кои влијаат на задоволството од работата. Според Кан[56], задоволството од работата е поврзано со личниот идентитет и со самопочитта. Во денешно време поголемиот број од вработените може да одбере помеѓу престанок на работен однос и работен однос преполн со негативни квалитети, па, затоа, кога ќе им се постави прашањето за тоа дали се задоволни од работата, најчесто, тие без размислување одговараат потврдно. И покрај огромниот број на истражувања во врска со задоволството од работата, сепак, сè уште не е прецизирано, што, всушност, тоа претставува, но сепак, постои генерален став според кој задоволството од работата претставува емоционален одговор на вработените за одредена работа, а нивниот одговор е базиран на индивидуални споредби во врска со потребите, очекувањата, желбите и слично.

## 3.6. СТРАТЕГИИ ЗА ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА ЗАДОВОЛСТВОТО ОД РАБОТАТА

Самиот термин за задоволство од работата е тежок за прецизно сфаќање, бидејќи содржи индивидуални критериуми, односно она што за еден вработен може да претставува основен критериум за задоволство, друг вработен може и, воопшто, да не го смета за критериум. Многу е важно организацијата да се грижи за одржување на чувството за приврзаност и задоволство. Степенот со кој се задоволни вработените може да варира со текот на времето, па тука треба да настапат менаџерите со свои стратегии сè со цел да изнајдат начини да го одржат степенот на задоволство од работата на високо ниво. Суптак[57] и соработниците сметаат дека постојат повеќе фактори со кои може да се зголеми задоволството од работата, дел од нив се:

- Политика на организацијата – потребно е организацијата да поседува деловна политика која ќе важи подеднакво за сите вработени.

[56] Kahn R.L., (1972), The meaning of work: interpretation and proposals for measurement, New York: Basic Books
[57] Syptak, J.M., Marsland, D.W., & Ulmer, D. (1999), Job satisfaction: Putting *theory into practice*,Family Practice Management

- Плата и бенефити – добро би било доколку платата која ја нуди организацијата е споредлива со платата од другите организации и, исто така, треба соодветно да ги исплаќаат бенефитите во организацијата.
- Меѓучовечи односи – потребно е вработените меѓусебно да развијат социјален аспект кон работата. Овој социјален асспект, пак, води кон развој на тимската работа која, пак, директно го зголемува задоволството од работата.
- Работни услови – потребно е организацијата да има соодветен работен простор и опрема и објекти.
- Постигнување – односно организацијата треба да е таа која ги сместува вработените на соодветни позиции со цел нивно максимално искористување.

Најважно во организацијата е да ги постави вработените на соодветните работни места, бидејќи несоодветното работно место доведува до непотребни загуби и напразно губење на постоечките капацитети во организацијата. Доколку на еден вработен кој е екстровертен му се додели работа која бара голема фокусираност, постои веројатност тој работата да ја заврши површно. Доколку вработените во организацијата се поставени на соодветна работна позиција, тогаш ќе дојдат до израз нивните таленти и тие ќе имаат чувство на корисност.

Потребно е менаџерите да бидат во постојан тек за тоа што работат нивните вработени и да знаат кога тие вршат добра работа и соодветно да ја пофалат. Ова води кон чувство на зголемено задоволство на вработените. Треба да се напомене дека позитивните коментари константно го зголемуваат моралот на вработените, а соодветната сатисфакција од вработените и од претпоставените носи чувство на висок степен на задоволство. Исто така, е потребно да се обезбедат можности за вработениот сам да може да си го определи распоредот на работа, како и темпото и паузите. Во организацијата мора да постои можност за напредок на вработените кои покажуваат соодветни перформанси. Исто така, организацијата треба да е во можност да понуди сигурност на работната позиција, бидејќи тоа претставува сериозен услов за задоволство од работата.

## 3.7. ТЕОРИИ ЗА ЗАДОВОЛСТВО ОД РАБОТАТА

Менаџерите веруваат дека само задоволен вработен е успешен и продуктивен вработен, па токму затоа постои верување дека не може да постои успешна организација доколку вработените во нејзе се незадоволни. Во современите услови на работата, вработените со своите знаења претставуваат клучен фактор во градењето на конкурентската предност, па оттука и задоволството од работата е сè поинтересен за истражување. И покрај големиот број истражувања кои може да се најдат, сепак, постои верување дека под терминот задоволство од работата се подразбира само она што го истражува истражувачот.

Истражувачите за задоволството од работата повеќе од 50 години постојано се интересираат за оваа проблематика. Па, така, Лок[58] има напишано дека до 1972 година на оваа тема постоеле околу 3000 истражувања и трудови. Според теоријата на вредности на Лок, задоволството од работата постои до онаа мерка до која луѓето се задоволни од својот краен резултат. На пример, доколку вработените добиваат повеќе од резултатите кои тие ги ценат, соодветно тие ќе бидат позадоволни. Хипотетички малата плата не значи и незадоволни вработени доколку таа не им е најважен фактор во работата. Според Лок, за да може да се предвиди задоволството од работата, освен поедините аспекти, треба да се земат предвид и очекувањата на вработениот. Најголемо влијание врз целокупното задоволство од работата има несовпаѓањето во перцепцијата за него, а не висината на задоволството. Според Лок, луѓето ја поврзуваат висината на задоволството од некои делови на работата со висината од очекувањата. Постојат истражувања според кои најнезадоволни се оние вработени кај кои постои најголемо несовпаѓање во очекувањата и задоволството од работата.

Во средината на минатиот век Херцберг[59] и соработниците создале теорија, според која, задоволството од работата може да се анализира преку два фактори и тоа сатисфактори и десатисфактори. Првите се поврзани со внатрешната, а вторите со

[58] Locke E.A., (1976), The nature and causes of job satisfaction
[59] Herzberg F., Maunser B., Snyderman B.B., (1959), The motivation to work, 2nd ed, New York: John Wiley and Sons, Inc

надворешната мотивација. Во внатрешните фактори спаѓаат напредувањето и личниот развој и можат да се дефинираат како признавање на резултатите од одредена работа, достигнување на поставените цели, одговорност и унапредување во работата. Додека во надворешните фактори ги содржат работните услови, односите помеѓу работниците и организациите, личниот доход и слично. Портер[60] создал теорија која е малку поткрепена со истражувања, во која задоволството од работата претставува производ од она што му треба на вработениот и она што може да му го понуди организацијата. Според теоријата на Ланди[61], пак, задоволството од работата е променлива работа и таа варира со текот на времето. И оваа теорија, како и теоријата на Портер има многу малку истражувања. Портер и Лолер[62] развиле теорија според која задоволството од работата директно зависи од очекуваните и добиените награди.

И покрај сите теории може да се каже дека од страна на вработените и од страна на менаџерите, задоволството од работата е разгледувано преку постоечката мотивација, односно служи како показател за тоа колку се мотивирани вработените. Задоволството или незадоволството од работата претставуваат показател за тоа колку се стимулирани вработените и колкава е нивната мотивираност.

[60] Porter L.W., (1961), A study of perceived need satisfaction in bottom and mid management jobs. Journal of Applied Psychology, 45, 1-10
[61] Landy F.J., Becker W.S., (1978), Motivation theory reconsidered. Research in Organizational Behaviour, 9, 1-38
[62] Porter L.W., Lawler E.E., (1968) What job attitudes tell aboat motivation, Harvard Business Review 46: 118-126

# II ИСТРАЖУВАЧКИ ДЕЛ

## 4. ПРОБЛЕМ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Проблемот на истражувањето на овој труд е дефиниран на следниот начин: *Дали постоењето етичко однесување во организацијата е услов за задоволство од работата кај вработените*?

## 5. ПРЕДМЕТ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Предмет на истражувањето е да се утврди дали етичкото однесување придонесува кон задоволството од работата кај вработените во организацијата.

## 6. ХИПОТЕЗИ

Во истражувањето врз основа на дефинираниот проблем определени се главна и посебни хипотези.

Главна хипотеза

Ако во организацијата постои етика меѓу вработените, тогаш тоа придонесува вработените да бидат позадоволни од работата.

Посебни хипотези се:

1. Ако во организацијата постои етички кодекс, тогаш вработените ќе бидат позадоволни од работата.
2. Ако вработените поддржуваат етичко однесување, тогаш вработените ќе бидат позадоволни од работата.
3. Ако од страна на менаџментот постои грижа за почитување на етичкото однесување, тогаш вработените ќе бидат позадоволни од работата.

**Варијабли во истражувањето**

Врз основа на проблемот и хипотезите во истражувањето се определени варијаблите.

Независна варијабла претставува етика во организацијата.

Зависна варијабла претставува задоволството од работата кај вработените.

## 7. МЕТОДОЛОШКИ ДЕЛ

Во методолошкиот дел се објаснети сите методи и техники кои се користени, како и испитаниците, индикаторите, постапката и начинот на обработка на податоците од истражувањето.

### 7.1. МЕТОДИ И ТЕХНИКИ

За ова истражување беа применети повеќе научно-истражувачки методи и тоа:

- ✓ метод на анализа
- ✓ метод на компаративна анализа и
- ✓ метод на синтеза.

Покрај претходно наведените научно-истражувачки методи, во истражувањето беа применети и следниве методи и техники за собирање на податоците:

- ✓ метод на анализа на содржини на документи
- ✓ метод на испитување со примена на техника на анонимно анкетирање на

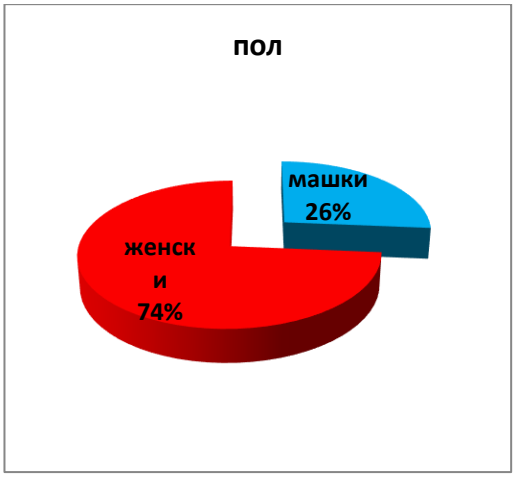
испитаниците.

## 7.2. ИСПИТАНИЦИ

Ова истражување е спроведено во разни организации од приватниот и од државниот сектор. Примерокот кој е истражуван е исклучиво анонимен, но сепак, постои соодветна професионална и полова распределеност. Во истражувањето се опфатени 114 испитаници од кои 84 се женски пол, а 30 машки пол.

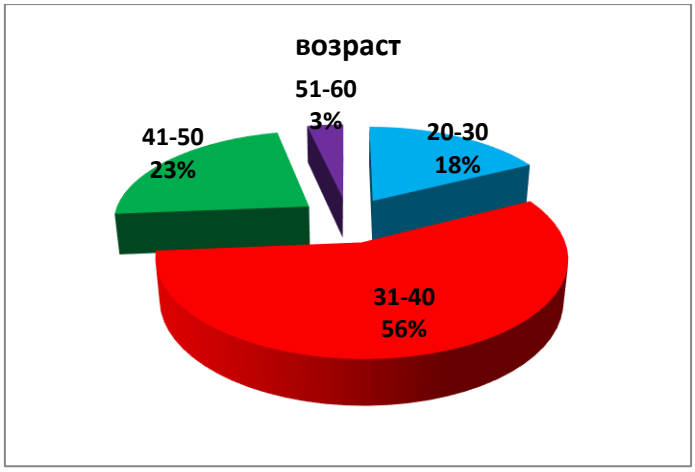
| Возраст/пол | машки | женски |
|---|---|---|
| 20-30 | 2 | 20 |
| 31-40 | 20 | 42 |
| 41-50 | 6 | 20 |
| Над 51 | 2 | 2 |
| Вкупно | 30 | 84 |

Табела 1 *Распределба според пол*



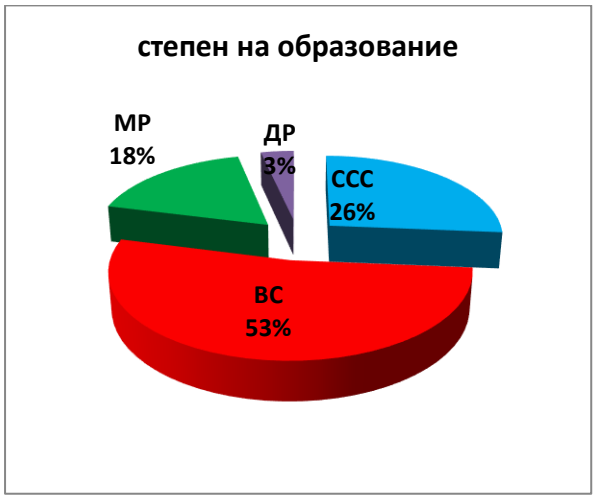

Графикон 1 *Графички приказ на распределбата според пол.*

Учесниците во оваа анкета имаа различен возрасен состав. 18% од анкетираните се на возраст од 20 до 30 години, а од нив само 2 се машки испитаници, а останатите 20 се женски. На возраст од 31 до 40 години има дури 56% испитаници и тоа 20 мажи и 42 жени. 23% од испитаниците се на возраст од 41 до 50 години и тоа 5 испитаници од машки пол и 20 од женски. И 3% анкетирани се на возраст од над 51 година и тоа по двајца од секој пол.




Графикон 2 *Графички приказ на распределбата според возраст*

Според степен на образование, од вкупно 114 испитаници, 30 се со средно образование и тоа 8 мажи и 22 жени. Најголем број од испитаниците се со високо образование и тоа вкупно 60, од кои 18 се од машки пол, а 42 се женски пол. Магистри се 20 од анкетираните од кои 2 мажи и 18 жени и по двајца доктори од секој пол.



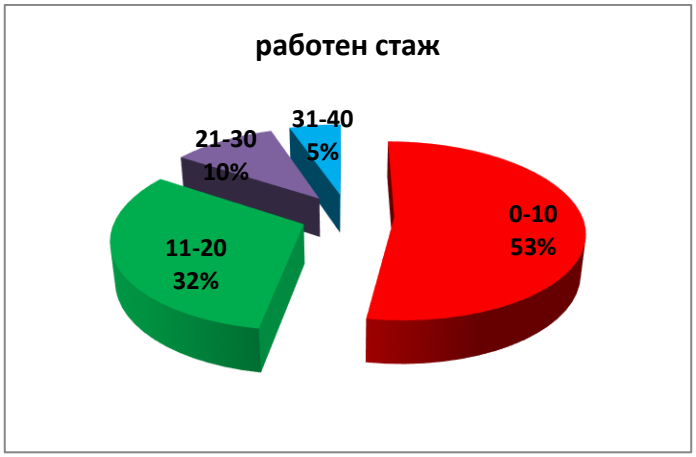

Графикон 3 *Графички приказ на распределбата според образование*

| Образовние/пол | Мажи | Жени | Вкупно |
|---|---|---|---|
| ССС | 8 | 22 | 30 |
| ВСС | 18 | 42 | 60 |
| МР | 2 | 18 | 20 |
| ДР | 2 | 2 | 4 |

Табела 2 *Распределба според образование*

Анкетираните лица имаат и различен работен стаж. Па, така, од вкупно 114 анкетирани, може да се каже дека преовладуваат младите вработени лица, односно 53% од испитниците имаат работен стаж помал од 10 години. Од 11 до 20 години стаж

имаат 32%, односно 36 испитаници. Од 21 до 30 години има 105 од анкетираните лица, а оние со над 31 година работен стаж се 5%.




Графикон 4 *Графички приказ на распределбата според работен стаж*

Според тоа дали испитаниците работат на менаџерска или неменаџерска позиција, распределбата е прикажана на графиконот 5 од кој може да се забележи дека 77% од анкетираните лица работат на неменаџерска позиција, а само 23% се на менаџерска позиција. Од менаџерите, 8 се од машки пол, а 18 се женски.




Графикон 5 *Графички приказ на распределбата според работна позиција*

## 7.3. ИНДИКАТОРИ

Анкетниот прашалник е составен од два дела, од кои првиот дел се однесува на демографските податоци, а вториот има прашања со кои се собираат податоците кои беа потребни за ова истражување.

Емпириските податоци беа собрани, непосредно врз основа на писмени искази на испитаниците. Анкетниот прашалник беше пополнуван на два начини: дел по електронски пат, а дел во печатен облик, од типот молив – хартија.

Во прашалникот имаше прашања за варијаблите во истражувањето, односно се однесуваа на етиката во работата, етичките норми и нивната примена, како и за задоволството од работата. Секој од деловите на прашалникот има соодветна форма:

- ✓ беше презентирано кратко објаснување и упатство за пополнување, како и одредени општи прашања за испитаникот, како на пр. старост, пол, ниво на образование, работно место (позиција) и слично и
- ✓ главниот дел од секој прашалник содржи 29 прашања од затворен тип кои се однесуваат на етиката во работата и задоволството од работата и за секое од нив се понудени четири алтернативи за избор за одговор.

## 7.4. ПОСТАПКА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Анкетните прашалници се доставуваа на вработени испитаници во печатена и во електронска форма. За учество во истражувањето испитаниците беа одбрани по случаен избор. Пред да им бидат разделени или испратени прашалниците на учесниците, тие беа запознати, така што авторот во секоја институција посебно ги информираше испитаниците на кои во суштински црти им беше објаснета целта на истражувањето, а исто така, им беше дадено упатство за начинот на одговарање на прашалниците. При процесот на анкетирање од секој испитаник беше побарана согласност за доброволно да учествуваат во истражувањето за на крај да се реализира анкетирањето.

## 7.5. ОБРАБОТКА НА ПОДАТОЦИ

Резултатите, односно податоците, добиени од анкетирањето, се обработени компјутерски со примена на програма за табеларна обработка на податоци од пакетот MS Office.

Резултатите од истражувањето се прикажани со табели и графикони, каде секој од нив е нумериран, именуван и проследен со објаснување соодветно на индикаторот.

# III РЕЗУЛТАТИ

## 8. КВАНТИТАТИВНА АНАЛИЗА НА РЕЗУЛТАТИТЕ

Во овој дел од трудот се презентирани добиените резултати од истражувањето, претставени табеларно и графички за појасно и попрегледно прикажување.

1. Кои се трите најтешки етички проблеми со кои сте се сретнале во Вашата организација?

Ова прашање беше поставено прво и анкетираните лица беа замолени да го напишат најтешкото прво. Овде морам да забележам дека иако постојат различни видови одговори, скоро сите анкетирани лица напишале само по едно нешто кое го сметаат за етички проблем. Исто така и многу од нив се имаат изјаснето дека во организацијата во која работат нема етички проблеми. Ние овде, сепак, ќе се задржиме на конкретните добиени одговори. Како најчест проблем, односно како најтежок етички проблем со кој се соочиле анкетираните лица, го посочиле непочитувањето, било да е тоа општо, или од страна на вработените, или од страна на раковоителите или, пак, непочитување на Законот за работни односи, дури до непочитување од работодавачот. Веднаш потоа следуваат и непрофесионализмот и непотизмот како проблеми што се многу често посочувани. Како следен најчест проблем се споменува партизацијата на кадрите, како мешањето на политиката во работните места. Друг етички проблем кој, исто така, е често споменуван е отсуството на соодветна комуникација помеѓу вработените и надредените, подеднакво се споменати и менаџерите и работодавачите. Понатаму постои и една цела палета на етички проблеми кои вработените ги имаат споменато во анкетниот прашалник. Како најзначајни од нив ќе ги забележиме: мобинг, дискриминација, лични навреди, нарушени меѓучовечки односи, нееднаков третман на сите вработени, неколегијален однос, неправилна распределба на трудот, вработување несоодветен кадар, меѓусебно понижување, малограѓанско однесување, неправилности во работата, ниски морални вредности и слично.

2. На прашањето „Дали во Вашата организација постои напишан етички кодекс?“ од вкупно 114 анкетирани лица, 42 одговориле дека постои таков кодекс, 10 сметаат дека често постои, а 12 дека постои понекогаш. Загрижува фактот што дури 50 од испитаниците одговориле дека не постои напишан етички кодекс во организацијата во која работат.

| Дали во Вашата организација постои напишан етички кодекс? | | | |
|---|---|---|---|
| Да | често | понекогаш | не |
| 42 | 10 | 12 | 50 |

Табела 3 *Одговори на прашањето број 2*

Процентуално прикажано, од вкупно 114 анкетирани лица, 37% се изјасниле дека постои напишан етички кодекс во организацијата во која работат, 9% одговориле со *често*, 105 со *понекогаш*, а 44% одговориле дека не постои пишан политички кодекс во организацијата во која работат.



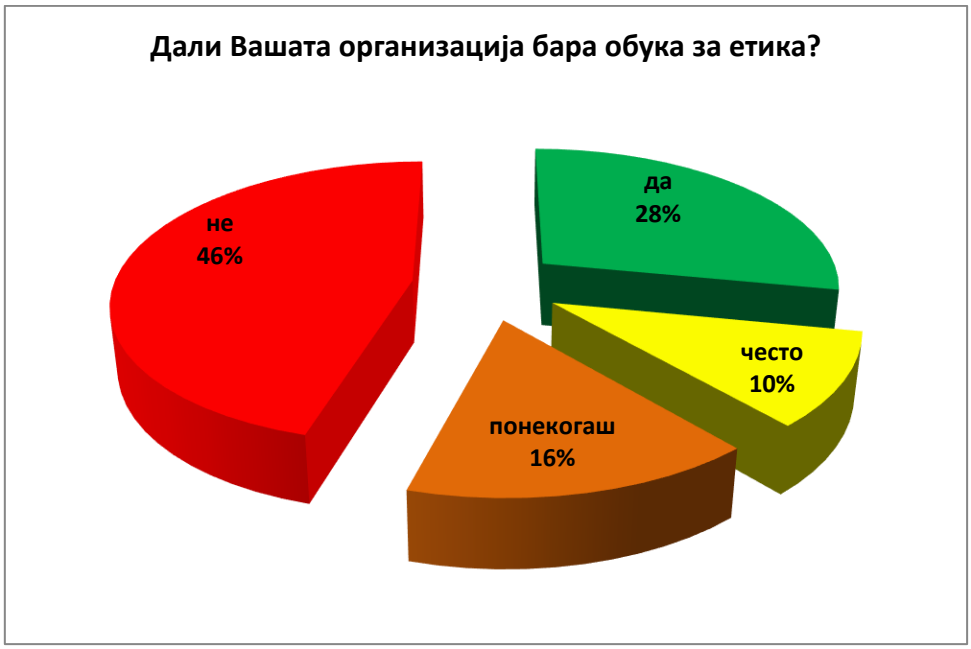

Графикон 6 *Графички приказ на одговорите на прашањето број 2*

3. На прашањето „Дали Вашата организација бара обука за етика?“ од вкупниот број на анкетирани лица, 32 одговориле дека организацијата во која работат бара обука за етика, 12 анкетирани се изјасниле дека организацијата *често* бара таква обука, 18 одговориле дека организацијата во која работат *понекогаш* бара обука за етика, а 52 сметаат дека организацијата во која работат, не бара обука за етика.

| Дали Вашата организација бара обука за етика? | | | |
|---|---|---|---|
| да | често | понекогаш | не |
| 32 | 12 | 18 | 52 |

Табела 4 *Одговори на прашањето број 3*

Изразено во проценти, одговорите изгледаат вака: 28% од анкетираните лица се изјасниле дека организацијата во која работат бара обука за етика, 10% одговориле дека организацијата *често* бара обука за етика, 16% дека таа *понекогаш* бара обука за етика и 46% одговориле дека организацијата во која работат не бара обука за етика.




Графикон 8 *Графички приказ на одговорите на прашањето број 3*

4. На прашањето „Дали во Вашата организација се спроведуваат казни за неетичко однесување?“ од 114 анкетирани лица, 16 лица одговориле дека организацијата во која работат спроведува казни за неетичко однесување, 10 се изјасниле дека *често* се спроведува казна за неетичко однесување, 24 одговориле дека казните за неетичко однесување се спроведуваат *понекогаш* и дури 64 од анкетираните лица, одговориле дека не се спроведуваат казни за неетичко однесување.

| Дали во Вашата организација се спроведуваат казни за неетичко однесување? | | | |
|---|---|---|---|
| да | често | понекогаш | не |
| 16 | 10 | 24 | 64 |

Табела 5 *Одговори на прашањето број 4*

Искажано во проценти, од вкупно 114 анкетирани лица, само 14% одговориле дека во организацијата во која работат се спроведуваат казни за неетичко однесување, 9% се изјасниле дека тие казни *често* се спроведуваат, 21% одговориле дека *понекогаш* се спроведуваат казни за неетичко однесување и дури 56% се изјасниле дека во организацијата во која работат не се спроведуваат казни за неетичко однесување.




Графикон 9 *Графички приказ на одговорите на прашањето број 4*

5. На прашањето „Дали етичкото однесување е норма во Вашата организација?“ , 26 од 114 анкетирани лица одговориле со *да*, 18 се изјасниле дека етичкото однесување *често* е норма во организацијата во која работат, 34 сметаат дека етичкото однесување *понекогаш* е норма во организацијата во која работат и 36 одговориле дека етичкото однесување не е норма во организацијата во која работат.

| Дали етичкото однесување е норма во Вашата организација? | | | |
|---|---|---|---|
| да | често | понекогаш | не |
| 26 | 18 | 34 | 36 |

Табела 6 *Одговори на прашањето број 5*

Процентуалниот приказ на одговорите на ова прашање се претставени на графикон број 10 од каде може да се забележи дека 23% сметаат дека етичкото однесување е норма во организацијата во која работат, 16% одговориле дека е *често*, 30% се изјасниле дека етичкото однесување *понекогаш* е норма и 31% сметаат дека етичкото однесување не е норма во организацијата во која работат.




Графикон 10 *Графички приказ на одговорите на прашањето број 5*

6. На прашањето „Дали менаџерите во Вашата организација покажуваат дека се грижат за етиката?“ од вкупно 114 анкетирани лица, 32 одговориле дека менаџерите во организацијата во која работат се грижат за етиката и 14 дека менаџерите *често* се грижат за етиката. Понатаму 40 од анкетираните лица сметаат дека менаџерите во организацијата во која работат *понекогаш* се грижат за етиката и 28 одговориле дека менаџерите не се грижат за етиката.

| Дали менаџерите во Вашата организација покажуваат дека се грижат за етиката? | | | |
|---|---|---|---|
| да | често | понекогаш | не |
| 32 | 14 | 40 | 28 |

Табела 7 *Одговори на прашањето број 6*

Изразено во проценти, се гледа дека 28% од анкетираните лица сметаат дека менаџерите покажуваат дека се грижат за етиката, 12% од нив сметаат дека менаџерите *често* покажуваат дека се грижат за етиката, 35% дека тие *понекогаш* се грижат и 25% сметаат дека менаџерите не покажуваат дека се грижат за етиката.




Графикон 11 *Графички приказ на одговорите на прашањето број 6*

7. На прашањето „Дали во Вашата организација е наградено етичкото однесување?“ од вкупниот број на анкетирани лица, 20 се изјасниле дека во организацијата во која работат е наградено етичкото однесување, 14 одговориле дека етичкото однесување е *често* наградено, 34 се изјасниле дека во организацијата во која работат етичкото однесување *понекогаш* е наградено и 46 одговориле дека во организацијата во која работат не е наградено етичкото однесување.

| Дали во Вашата организација е наградено етичкото однесување? | | | |
|---|---|---|---|
| да | често | понекогаш | не |
| 20 | 14 | 34 | 46 |

Табела 8 *Одговори на прашањето број 7*

Според процентуалниот приказ на одговорите на ова прашање, се забележува дека 18% одговориле дека во организацијата во која работат, етичкото однесување е наградено, 12% дека тоа е *често* наградено, 30% дека тоа е *понекогаш* наградено и 40% сметаат дека етичкото однесување не е наградено во организацијата во која работат.




Графикон 12 *Графички приказ на одговорите на прашањето број 7*

8. На прашањето „Дали менаџерите на Вашата организација покажуваат високи етички стандарди?“ 44 одговориле потврдно, 22 се изјасниле дека менаџерите *често* покажуваат високи етички стандарди, 26 сметаат дека менаџерите *понекогаш* покажуваат високи етички стандарди и 22 одговориле дека менаџерите не покажуваат високи етички стандарди.

| Дали менаџерите на Вашата организација покажуваат високи етички стандарди? | | | |
|---|---|---|---|
| да | често | понекогаш | не |
| 44 | 22 | 26 | 22 |

Табела 9 О*одговори на прашањето број 8*

Според графиконот број 13 на кој се прикажани одговорите на прашањето број 8, можеме да забележиме дека 39% од анкетираните лица одговориле дека менаџерите на организациите во кои работат покажуваат високи етички стандарди, 19% се изјасниле дека менаџерите *често* покажуваат високи етички стандарди, 23% сметаат дека менаџерите *понекогаш* покажуваат високи етички стандарди и 19% од анкетираните одговориле дека во организацијата во која работат менаџерите не покажуваат високи етички стандарди.

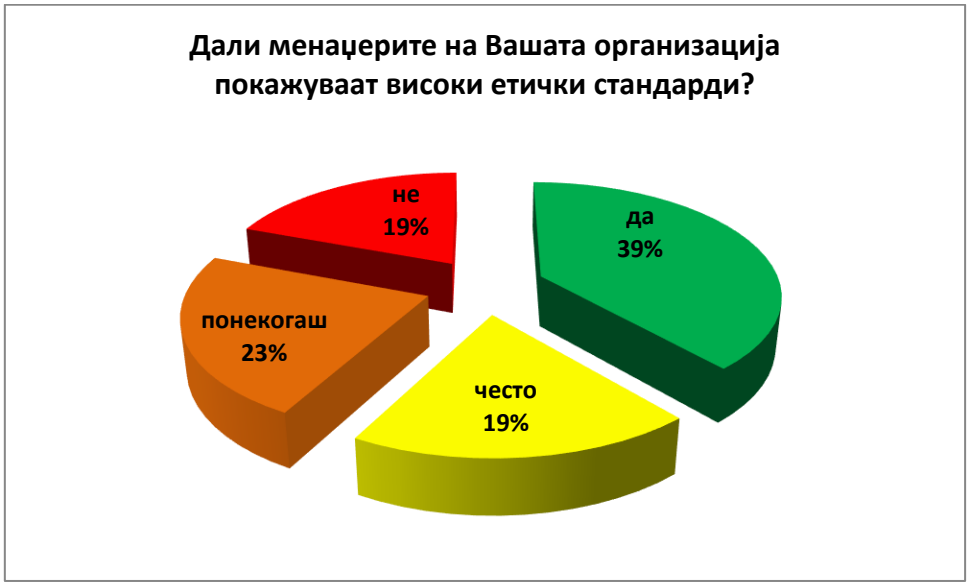



График 13 *Графички приказ на одговорите на прашањето број 8*

9. На прашањето „Дали одговарате со *не* на несоодветни барање од страна на вашиот надреден?“ од вкупно 114 анкетирани лица, 36 одговориле со *да*, 16 дека *често* одговараат со *не*, 26 дека тоа го прават *понекогаш* и 36 се изјасниле дека не одговараат со *не* на несоодветни барања од страна на нивниот надреден.

| Дали одговарате со „не“ на несоодветни барање од страна на вашиот надреден? | | | |
|---|---|---|---|
| да | често | понекогаш | не |
| 36 | 16 | 26 | 36 |

Табела 10 *Одговори на прашањето број 9*

Според процентуалниот приказ, можеме да забележиме дека 31% од анкетираните одговараат со *не* на несоодветни барања од страна на нивниот надреден, 14% кажале дека *често* одговараат со *не*, 23% дека *понекогаш* одговараат со *не* и 32% се изјасниле дека не одговараат со *не* на несоодветни барања од страна на нивниот надреден.



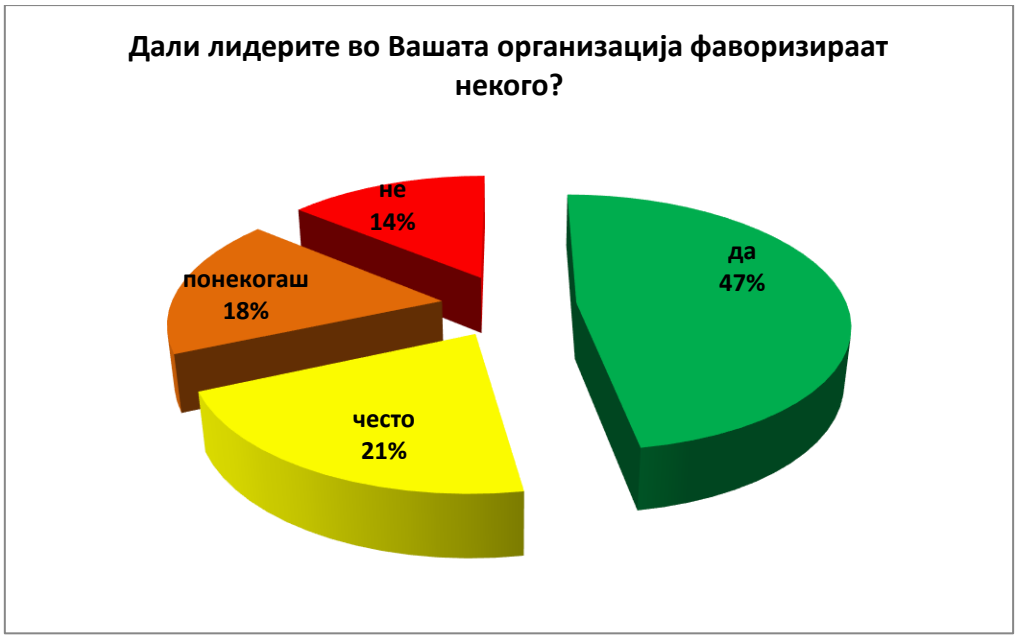

Графикон 14 *Графички приказ на одговорите на прашањето број 9*

10. На прашањето „Дали лидерите во Вашата организација фаворизираат некого?“ од вкупно 114 анкетирани лица 54 одговориле потврдно, 24 одговориле дека лидерите во организацијата во која работат *често* фаворизираат некого, 20 се изјасниле дека лидерите *понекогаш* фаворизираат и 16 одговориле дека лидерите во организацијата во која работат не фаворизираат некого.

| Дали лидерите во Вашата организација фаворизираат некого? | | | |
|---|---|---|---|
| да | често | понекогаш | не |
| 54 | 24 | 20 | 16 |

Табела 10 *Одговори на прашањето број 9*

Според графичкиот приказ, 47% од анкетираните лица одговориле дека лидерите во организацијата во која работат фаворизираат некого, 21% одговориле дека *често* фаворизираат некого, 185 сметаат дека лидерите *понекогаш* фаворизираат некого и 14% одговороле дека лидерите во организацијата во која работат не фаворизираат некого.



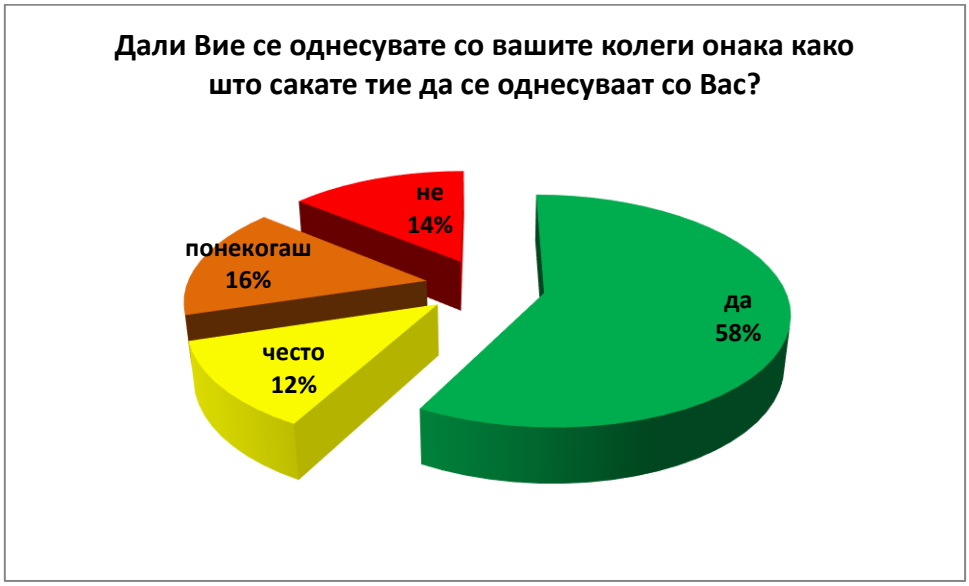

Графикон 15 *Графички приказ на одговорите на прашањето број 10*

11. На прашањето „Дали Вие се однесувате со вашите колеги онака како што сакате тие да се однесуваат со Вас?“ од вкупно 114 анкетирани лица, дури 66 одговориле дека се однесуваат кон своите колеги онака како што би сакале тие да се однесуваат со нив, 14 дека тоа го прават *често*, 18 дека така се однесуваат *понекогаш* и 16 се изјасниле дека не се однесуваат кон своите колеги онака како што сакаат тие да се однесуваат кон нив.

| Дали Вие се однесувате со вашите колеги онака како што сакате тие да се однесуваат со Вас? | | | |
|---|---|---|---|
| да | Често | понекогаш | не |
| 66 | 14 | 18 | 16 |

Табела 12 *одговори на прашањето број 11*

Според графиконот број 16 на кој се прикажани одговорите на прашањето број 11, може да се види дека дури 58% од анкетираните се однесуваат кон своите колеги онака како што би сакале тие да се однесуваат кон нив. 12% одговориле дека *често* се однесуваат кон своите колеги онака како што сакаат тие да се однесуваат спрема нив, 16% *понекогаш* се однесуваат, така и 14% не се однесуваат кон своите колеги онака како што би сакале тие да се однесуваат кон нив.




Графикон 16 *Графички приказ на одговорите на прашањето број 11*

12. На прашањето „Дали сметате дека етиката на бизнисот се разликува од етиката на приватниот живот?“ од вкупниот број анкетирани лица, 42 одговориле дека сметаат дека етиката на бизнисот се разликува од етиката на приватниот живот, 26 сметаат дека етиката на бизнисот *често* се разликува од етиката на приватниот живот, исто толку дека етиката на бизнисот *понекогаш* се разликува од етиката на приватниот живот и 20 одговориле дека не се разликува.

| Дали сметате дека етиката на бизнисот се разликува од етиката на приватниот живот? | | | |
|---|---|---|---|
| да | често | понекогаш | не |
| 42 | 26 | 26 | 20 |

Табела 13 *Одговори на прашањето број 12*

Според процентуалниот приказ на одговорите на прашањето број 12, се гледа дека 37% одговориле дека етиката на бизнисот се разликува од етиката на приватниот живот, по 23% сметат дека таа *често* и *понекогаш* се разликува и 17% сметаат дека етиката на бизнисот не се разликува од етиката на приватниот живот.




Графикон 17 *Графички приказ на одговорите на прашањето број 12*

13. Според одговорите на прашањето „Дали сметате дека во бизнисот понекогаш, за да се постигне саканата цел, треба да се однесуваме неетички?“ 34 одговориле дека понекогаш со цел да се постигне саканата цел во бизнисот треба да се однесуваме неетички, 6 дека *често* треба да се однесуваме неетички, 42 одговориле дека *понекогаш* треба да се однесуваме неетички и 32 дека, за да се постигне саканата цел, не треба да се однесуваме неетички.

| Дали сметате дека во бизнисот, понекогаш за да се постигне саканата цел, треба да се однесуваме неетички? | | | |
|---|---|---|---|
| да | често | понекогаш | не |
| 34 | 6 | 42 | 32 |

Табела 14 *Одговори на прашањето број 13*

Според графиконот 18 на кој се прикажани одговорите на прашањето 13, 30% од анкетираните лица се изјасниле дека понекогаш за да се постигне саканата цел треба да се однесуваме неетички, 5% сметаат дека за да се постигне саканата цел *често* треба да се однесуваме неетички, 37% дека тоа треба да биде *понекогаш* и 28% сметаат дека за да се постигне саканата цел не треба да се однесуваме неетички.




Графикон 18 *Графички приказ на одговорите на прашањето број 13*

14. На прашањето „Дали сметате дека е во ред да се користи службен телефон за приватни повици?“ дури 38 дговориле со *да*, 16 сметаат дека е во ред *често* да се користи службен телефон за приватни повици, 30 сметаат дека тоа *понекогаш* е во ред и исто толку сметаат дека не е во ред да се користи службен телефон за приватни повици.

| Дали сметате дека е во ред да се користи службен телефон за приватни повици? | | | |
|---|---|---|---|
| да | често | понекогаш | не |
| 38 | 16 | 30 | 30 |

Табела 15 *Одговори на прашањето број 14*

Изразено во проценти дури 34% од анкетираните лица сметаат дека е во ред да се користи службен телефон за приватни повици, 14% одговориле со *често*, 26% сметаат дека *понекогаш* е во ред да се користи службен телефон за приватни повици и само 26% сметаат дека не е во ред да се користи службен телефон за приватни повици.




Графикон 19 *Графички приказ на одговорите на прашањето број 14*

15. На прашањето „Дали сметате дека е во ред да направите приватни копии на службената машина за копирање?“ само 4 од анкетираните одговориле со *да*, со

*често* не одговорил ниту еден од испитаниците, а 20 анкетирани сметаат дека е во ред *понекогаш* да направат приватна копија на службената машина за копирање и 90 се изјасниле дека тоа не е во ред.

| Дали сметате дека е во ред на направите приватни копии на службената машина за копирање? | | | |
|---|---|---|---|
| да | често | понекогаш | не |
| 4 | 0 | 20 | 90 |

Табела 16 *Одговори на прашањето број 15*

Како што може да се забележи од графиконот број 20 на кој се прикажани одгворите на прашањето број 15, само 3% од анкетираните сметаат дека е во ред да направат приватни копии на службена машина за копирање, 18% се изјасниле дека е во ред *понекогаш* да се направат такви копии и високи 79% се свесни дека не е во ред да се прават приватни копии на службена машина за копирање.




Графикон 20 *Графички приказ на одговорите на прашањето број 15*

16. На прашањето „Дали сметате дека е во ред да се користи службено возило за приватни патувања?“ од 114 анкетирани лица, само 4 одговориле дека е во ред да се користи службено возило за приватни патувања, 38 одговориле дека може

*понекогаш* да се користи, а 72 од анкетираните сметаат дека не е во ред да се користи службено возило за приватни патувања.

| Дали сметате дека е во ред да се користи службено возило за приватни патувања? | | | |
|---|---|---|---|
| да | често | понекогаш | не |
| 4 | 0 | 38 | 72 |

Табела 17 *Одговори на прашањето број 16*

Процентуално изразено, од вкупниот број анкетирани лица, само 4% сметаат дека е во ред да се користи службено возило за приватни патувања, 33% одговориле дека е во ред *понекогаш* да се користи службено возило за приватни патувања и 63% се изјасниле дека не е во ред да се користи службено возило за приватни патувања.




Графикон 21 *Графички приказ на одговорите на прашањето број 16*

1. Од одговорите на прашањето „Дали Вашата организација јасно Ви ја пренесува својата мисија?“ се гледа дека 14 од анкетираните сметаат дека организацијата во која работат јасно им ја пренесува својата мисија, 4 дека организацијата *често* им

ја пренесува својата мисија, 26 дека организацијата тоа го прави *понекогаш* и 70 одговориле дека организацијата во која работат не им ја пренесува својата мисија.

| Дали Вашата организација јасно Ви ја пренесува својата мисија? | | | |
|---|---|---|---|
| да | често | понекогаш | не |
| 14 | 4 | 26 | 70 |

Табела 18 *Одговори на прашањето број 1*

Искажано преку проценти, 12% одговориле дека организацијата во која работат јасно им ја пренесува својата мисија, само 4% се изјасниле дека организацијата во која работат *често* јасно им ја пренесува својата мисија, 23% дека организацијата *понекогаш* им ја пренесува својата мисија и високи 61% одговориле дека организацијата во која работат не им ја пренесува јасно својата мисија.




Графикон 22 *Графички приказ на одговорите на прашањето број 1*

2. На прашањето „Дали во Вашата организација постои добра комуникација помеѓу менаџерите и вработените?“ од вкупно 114 анкетирани лица, само 14 одговориле потврдно, 4 одговориле дека во организацијата во која работат *често* постои добра комунукација помеѓу менџерите и вработените, 46 дека таква комуникација постои

*понекогаш* и 50 одговориле дека не постои добра комуникација помеѓу менаџерите и вработените.

| Дали во Вашата организација постои добра комуникација помеѓу менаџерите и вработените? | | | |
|---|---|---|---|
| Да | често | понекогаш | не |
| 14 | 4 | 46 | 50 |

Табела 19 *Одговори на прашањето број 2*

Искажано во проценти, само 12% одговориле дека постои добра комуникација помеѓу менаџерите и вработените, 4% дека таа постои *често*, а 40% дека таква комуникација постои *понекогаш* и 44% дека не постои добра комуникација помеѓу менаџерите и вработените




Графикон 23 *Графички приказ на одговорите на прашањето број 2*

3. На прашањето „Дали во Вашата организација ги имате алатките и ресурсите кои ви се потребни за да ги извршувате вашите задачи?“, 50 од анкетираните лица одговориле дека ги имаат алатките и ресурсите кои им се потребни за да ги извршуваат работните задачи, 18 одговориле дека ги имаат *често*, 22 дека ги имаат

*понекогаш* и 24 дека ги немаат алатките и ресурсите кои им се потребни за да ги извршуваат работните задачи.

| Дали во Вашата организација ги имате алатките и ресурсите кои ви се потребни за да ги извршувате вашите задачи? | | | |
|---|---|---|---|
| да | често | понекогаш | не |
| 50 | 18 | 22 | 24 |

Табела 20 *Одговори на прашањето број 3*

Според процентуалниот приказ кој е прикажан подолу, може да се забележи дека 44% одговориле дека ги имаат алатките и ресурсите кои им се потребни за да ги извршуваат работните задачи, 16% дека *често* ги имаат, 19% дека ги имаат *понекогаш* и 21% се изјасниле дека ги немаат алатките и ресурсите кои им се потребни за да ги извршуваат работните задачи.




Графикон 24 *Графички приказ на одговорите на прашањето број 3*

4. На прашањето „Дали сметате дека ја имате потребната обука за да ги извршувате задачите кои ви се дадени?“ од вкупно 114 анкетирани лица, 82 сметаат дека ја имаат потребната обука за да ги извршуваат задачите кои им се дадени, 18 одговориле дека *често* ја имаат потребната обука, 4 дека *понекогаш* ја имаат и 10

одговориле дека ја немаат потребната обука за да ги извршуваат задачите кои им се дадени.

| Дали сметате дека ја имате потребната обука за да ги извршувате задачите кои ви се дадени? | | | |
|---|---|---|---|
| Да | често | понекогаш | не |
| 82 | 18 | 4 | 10 |

Табела 21 *Одговори на прашањето број 4*

Искажано во проценти, високи 72% сметаат дека ја имаат потребната обука за да ги извршуваат задачите кои им се дадени и 16% сметаат дека таква обука имаат *често*, додека само 3% одговориле дека таа обука ја имаат *понекогаш* и 9% сметаат дека ја немаат потребната обука за да ги извршуваат задачите кои им се дадени.




Графикон 25 *Графички приказ на одговорите на прашањето број 4*

5. На прашањето „Дали сметате дека сте доволно искористени во Вашата работа?“ 48 од анкетираните лица одговориле дека сметаат дека се доволно искористени во нивната работа, 18 сметаат дека *често* се доволно искористени, 14 одговориле дека *понекогаш* се доволно искористени во својата работа и 34 сметаат дека не се доволно искористени во својата работа.

| Дали сметате дека сте доволно искористени во Вашата работа? | | | |
|---|---|---|---|
| да | Често | понекогаш | не |
| 48 | 18 | 14 | 34 |

Табела 22 *Одговори на прашањето број 5*

Искажано во проценти, како што се гледа на графиконот број 26, 42% од анкетираните лица сметаат дека се доволно искористени во работата која ја работат, 16% сметаат дека често се доволно искористени, 12% дека понекогаш се доволно искористени и 30% одговориле дека не се доволно искористени во работата која ја работат.




Графикон 26 *Графички приказ на одговорите на прашањето број 5*

6. На прашањето „Дали сметате дека количината на работа која се очекува од вас е разумна?“ од вкупно 114 анкетирани лица, 48 одговориле дека количината на работа која се очекува од нив е разумна, 10 се изјасниле дека *често* количината на работа која се очекува од нив е разумна, 42 дека *понекогаш* количината на работа која се очекува од нив е разумна и само 14 сметаат дека количината на работа која се очекува од нив не е разумна.

| Дали сметате дека количината на работа која се очекува од вас е разумна? | | | |
|---|---|---|---|
| да | често | понекогаш | не |
| 48 | 10 | 42 | 14 |

Табела 23 *Одговори на прашањето број 6*

Според процентуалниот приказ, се гледа дека 42% од анкетираните лица сметаат дека количината на работа која се очекува од нив е разумна, 9% дека таа количина *често* е разумна, 37% дека количината на работа која се очекува од нив *понекогаш* е разумна и 12% сметаат дека количината на работа која се очекува од нив не е разумна.



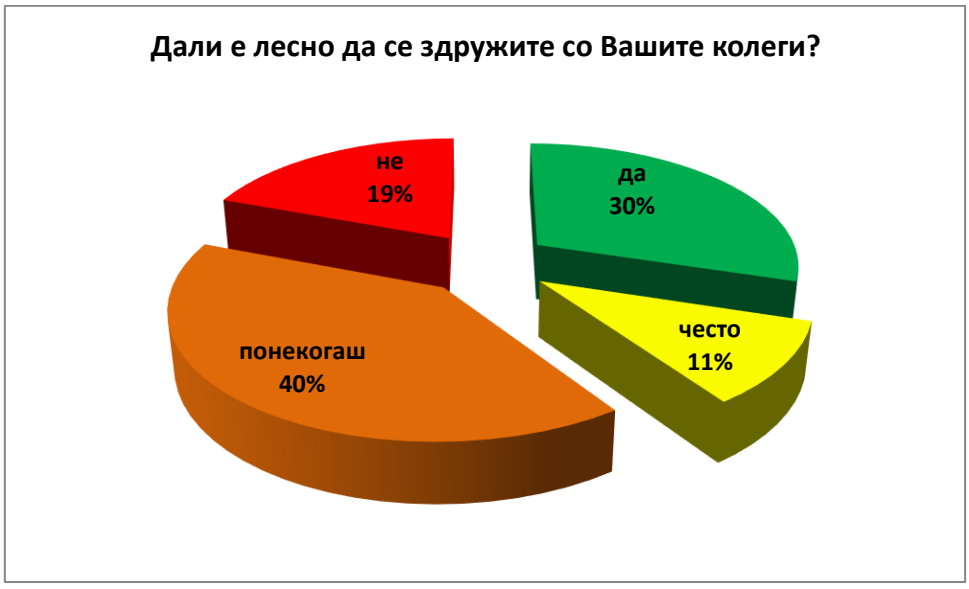

Графикон 27 *Графички приказ на одговорите на прашањето број 6*

7. На прашањето „Дали е лесно да се здружите со Вашите колеги?“ 34 испитаници одговориле со *да*, само 12 одговориле дека *често* им е лесно да се здружат со своите колеги, 46 сметаат дека *понекогаш* им е лесно да се здружат со колегите и 22 одговориле дека не им е лесно да се здружат со колегите со кои работат.

| Дали е лесно да се здружите со Вашите колеги? | | | |
|---|---|---|---|
| да | често | понекогаш | не |
| 34 | 12 | 46 | 22 |

Табела 25 *Одговори на прашањето број 7*

Според графиконот број 28 на кој се прикажани одговорите на прашањето број 7, 30% од анкетираните лица одговориле дека им е лесно да се здружат со своите колеги, 11% сметаат дека *често* им е лесно да се здружат со колегите, 40% одговориле дека *понекогаш* им е лесно да се здружат со колегите со кои работат и 19% се изјасниле дека не им е лесно да се здружат со своите колеги.




Графикон 28 *Графички приказ на одговорите на прашањето број 7*

8. На прашањето „Дали во Вашата организација оддел моралот е на високо ниво?“ од вкупно 114 анкетирани лица, само 14 сметаат дека во организацијата во која работат моралот е на високо ниво, 6 од анкетираните одговориле дека во организацијата во која работат моралот *често* е на високо ниво, а 34 дека тоа е *понекогаш*, додека високи 60 сметаат дека во организацијата во која работат моралот не е на високо ниво.

| Дали во Вашата организација оддел моралот е на високо ниво? | | | |
|---|---|---|---|
| да | често | понекогаш | не |
| 14 | 6 | 34 | 60 |

Табела 29 *Одговори на прашањето број 8*

Според процентуалниот приказ на одговорите на прашањето, 12% одговориле дека моралот во организацијата во која работат е на високо ниво, 5% сметаат дека моралот *често* е на високо ниво, 30% одговориле дека *понекогаш* моралот е на високо ниво и високи 53% сметаат дека моралот во организацијата во која работат не е на високо ниво.




Графикон 30 *Графички приказ на одговорите на прашањето број 8*

9. Според одговорите на прашањето „Дали сметате дека Вашиот претпоставен добро ја работи својата работа?“ 30 од анкетираните одговориле потврдно, 8 се изјасниле дека нивниот претпоставен *често* добро ја работи својата работа, 46 од анкетираните сметаат дека нивниот претпоставен *понекогаш* добро ја работи својата работа и 30 одговориле дека нивниот претпоставен не ја работи добро својата работа.

| Дали сметате дека Вашиот претпоставен добро ја работи својата работа? | | | |
|---|---|---|---|
| да | често | понекогаш | не |
| 30 | 8 | 46 | 30 |

Табела 27 *Одговори на прашањето број 9*

Изразено во проценти, 26% од анкетираните лица сметаат дека нивниот претпоставен добро ја работи својата работа, 7% одговориле дека тоа се случува *често*, 41% сметаат дека нивниот претпоставен *понекогаш* добро ја работи својата работа и 26% одговориле дека нивниот претпоставен не ја работи добро својата работа.




Графикон 31 *Графички приказ на одговорите на прашањето број 9*

10. На прашањето „Дали сметате дека Вашиот претпоставен промовира тимска работа?“ од вкупно 114 анкетирани лица, 28 одговориле дека нивниот претпоставен промовира тимска работа, 12 одговориле дека претпоставениот *често* промовира тимска работа, 46 се изјасниле дека нивниот претпоставен *понекогаш* промовира тимска работа и 26 анкетирани сметаат дека нивниот претпоставен не промовира тимска работа.

| Дали сметате дека Вашиот претпоставен промовира тимска работа? | | | |
|---|---|---|---|
| да | често | понекогаш | не |
| 28 | 12 | 48 | 26 |

Табела 28 *одговори на прашањето број 10*

Според процентуалниот приказ на одговорите се гледа дека 25% од анкетираните лица сметаат дека нивниот претпоставен промовира тимска работа, 10% дека претпоставениот *често* промовира тимска работа, 42% дека тоа се случува *понекогаш* и 23% одговориле дека нивниот претпоставен не промовира тимска работа.




Графикон 32 *Графички приказ на одговорите на прашањето број 10*

11. На прашањето „Дали сте задоволни од Вашата плата?“ од вкупниот број анкетирани лица, 22 одговориле дека се задоволни од својата плата, 10 дека *често* се задоволни од платата која ја примаат, 30 дека *понекогаш* се задоволни од платата и 52 дека не се задоволни од својата плата.

| Дали сте задоволни од Вашата плата? | | | |
|---|---|---|---|
| да | често | понекогаш | не |
| 22 | 10 | 30 | 52 |

Табела 29 *Одговори на прашањето број 11*

Според процентуалниот приказ прикажан на графиконот број 33, само 19% од анкетираните лица одговориле дека се задоволни од својата плата, 9% се изјасниле дека *често* се задоволни од својата плата, 26% одговориле дека *понекогаш* се задоволни од платата и 46% се изјасниле дека не се задоволни од платата која ја примаат.




Графикон 33 *Графички приказ на одговорите на прашањето број 11*

12. На прашањето „Дали сте задоволни од Вашето досегашно напредување?“ од вкупно 114 анкетирани лица, 28 одговориле дека се задоволни од своето досегашно напредување, 4 одговориле дека *често* се задоволни, 18 се изјасниле дека *понекогаш* се задоволни од своето досегашно напредување и дури 64 одговориле дека не се задоволни од своето досегашно напредување.

| Дали сте задоволни од Вашето досегашно напредување? | | | |
|---|---|---|---|
| да | често | понекогаш | не |
| 28 | 4 | 18 | 64 |

Табела 30 *Одговори на прашањето број 12*

Процентуално прикажано, само 25% од анкетираните лица се незадоволни од своето досегашно напредување, 3% одговориле дека *често* се задоволни, 16% дека *понекогаш* се задоволни и високи 56% се изјасниле дека не се задоволни од своето досегашно напредување.




Графикон 34 *Графички приказ на одговорите на прашањето број 12*

13. На прашањето „Дали сте задоволни од придобивките кои ги нуди Вашата организација?“ од вкупниот број на анкетирани лица, 44 се задоволни од придобивките кои ги нуди организацијата во која работат, 28 одговориле дека *понекогаш* се задоволни од придобивките и 37% не се задоволни од придобивките кои ги нуди организацијата во која работат.

| Дали сте задоволни од придобивките кои ги нуди Вашата организација? | | | |
|---|---|---|---|
| да | често | понекогаш | не |
| 44 | 0 | 28 | 42 |

Табела 31 *Одговори на прашањето број 13*

Според процентуалниот приказ на одговорите на прашањето број 13 се гледа дека 39% од анкетираните лица се задоволни од придобивките кои ги нуди организацијата во која работат, 24% одговориле дека *понекогаш* се задоволни и 37% не се задоволни од придобивките кои ги нуди организацијата во која работат.




Графикон 35 *Графички приказ на одговорите на прашањето број 13*

# IV ДИСКУСИЈА

## 9. КВАЛИТАТИВНА АНАЛИЗА НА РЕЗУЛТАТИТЕ

Во овој дел од магистерскиот труд е претставена квалитативната анализа на резултатите преку толкувања на добиените резултати кои се тука со цел да се потврдат или отфрлат поставените хипотези.

**Посебна хипотеза 1 – Ако во организацијата постои етички кодекс, тогаш вработените ќе бидат позадоволни од работата.**

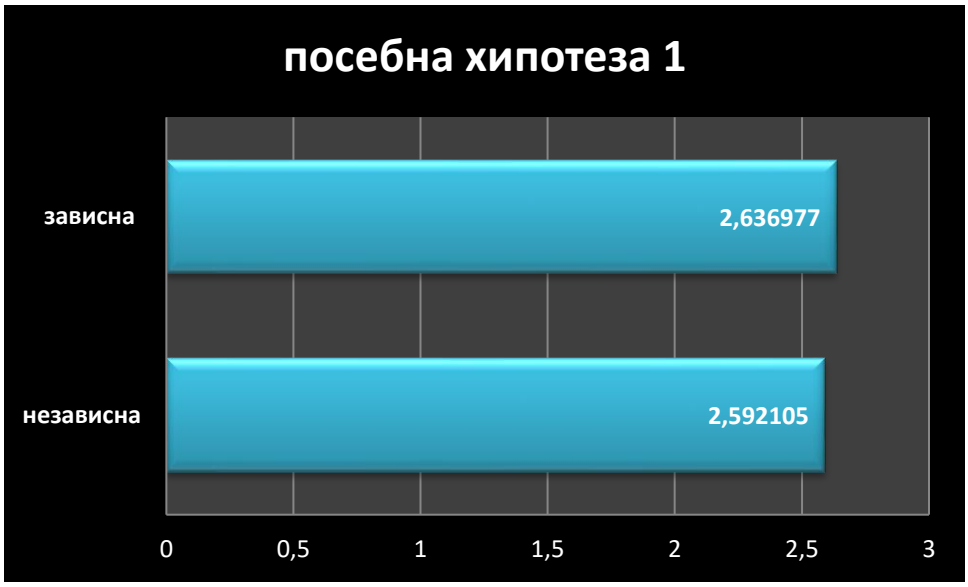
Независната варијабла во оваа хипотеза претставува постоењето етички кодекс во организацијата и таа е испитувана преку прашањата број 2, 4, 5 и 11 кои се од делот за етика. Односно, варијаблата е испитувана преку одговорите на прашањата дали во организацијата во која работат вработените постои напишан етички кодекс и дали се спроведуваат казни за неетичко однесување, како и дали етичкото однесување претставува норма во организацијата и дали вработените се однесуваат со своите колеги онака како што сакаат тие да се однесуваат со нив.

Независната варијабла за првата посебна хипотеза има вредност 2,59.

Зависната варијабла во посебната хипотеза 1 е испитувана преку сите одговори на прашањата од делот на задоволството од работата. Односно, зависната варијабла е испитувана преку прашањето дали организацијата во која работат јасно ја пренесува својата мисија и дали во неа постои добра комуникација помеѓу вработените и менаџерите и дали тие ги имаат потребните алатки и средства за да ги извршуваат задачите кои им се зададени. Исто така, е испитувано дали вработените сметаат дека ја поседуваат потребната обука за да ги извршуваат зададените задачи, како и дали според нив се доволно искористени на работа и дали сметаат дека количината на работа која се очекува од нив е разумна. Понатаму е испитувано дали лесно се здружуваат со колегите и дали сметаат дека во огранизацијата во која работат моралот е на високо ниво. Исто така, е испитувано мислењето за нивните претпоставени, односно дали сметаат дека тие промовираат тимска работа и дали добро ја јаботат својата работа. За крај е испитувано дали вработените се задоволни од нивната плата, досегашно напредување во организацијата во која работат, како и од придобивките кои ги нуди организацијата во која работат.

Зависната варијабла за посебната хипотеза 1 има вредност 2,64.

Вредностите на варијаблите од посебната хипотеза 1 се прикажани на графикон 36.




Графикон бр. 36 Графички приказ на вредностите на варијабли за посебна хипотеза 1

Според добиените резултати може да се заклучи дека **посебната хипотеза 1 се потврдува,** односно дека ако во организацијата во која работат постои етички кодекс, тогаш вработените ќе бидат позадоволни од работата.

**Посебна хипотеза 2 – Ако вработените поддржуваат етичко однесување, тогаш вработените ќе бидат позадоволни од работата.**

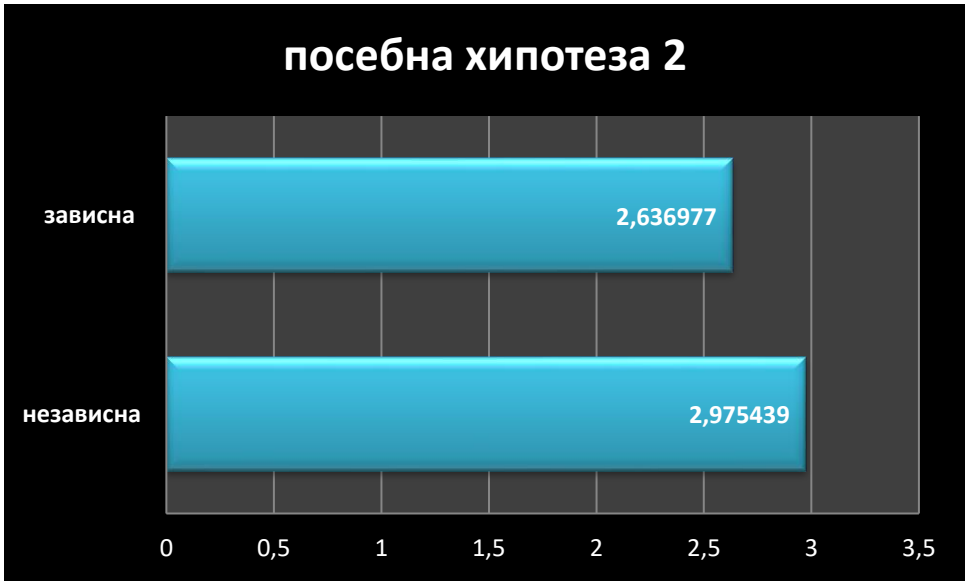
Независната варијабла во оваа хипотеза се однесува на тоа колку вработените го поддржуваат етичкото однесување и таа е испитувана преку одговорите на прашањата 9, 13, 14, 15 и 16, односно испитувано е дали вработените одговараат со *не* на несоодветните барања на нивните надредени, дали сметаат дека понекогаш со цел да се постигне саканата цел треба да се однесуваат неетички и дали сметаат дека е во ред да се користат службените телефон, машината за копирање и службеното возило за приватни потреби.

Независната варијабла за втората посебна хипотеза има вредност 2,98.

Зависната варијабла во посебната хипотеза 2 е испитувана преку сите одговори на прашањата од делот на задоволството од работата. Односно, зависната варијабла е испитувана преку прашањата дали организацијата во која работат јасно ја пренесува својата мисија и дали во неа постои добра комуникација помеѓу вработените и менаџерите и дали тие ги имаат портребните алатки и средства за да ги извршуваат

задачите кои им се зададени. Исто така, е испитувано дали вработените сметаат дека ја поседуваат потребната обука за да ги извршуваат зададените задачи, како и дали според нив се доволно искористени на работа и дали сметаат дека количината на работа која се очекува од нив е разумна. Понатаму е испитувано дали лесно се здружуваат со колегите и дали сметаат дека во огранизацијата во која работат моралот е на високо ниво. Исто така, е испитувано мислењето за нивните претпоставени, односно дали сметаат дека тие промовираат тимска работа и дали добро ја работат својата работа. За крај е испитувано дали вработените се задоволни од нивната плата, досегашно напредување во организацијата во која работат, како и од придобивките кои ги нуди организацијата во која работат. Зависната варијабла за посебната хипотеза 2 има вредност 2,64.

Вредностите на варијаблите од посебната хипотеза 2 се прикажани на графикон 37.




Графикон бр. 37 Графички приказ на вредностите на варијабли за посебна хипотеза 2

Според добиените резултати може да се заклучи дека **посебната хипотеза 2 се потврдува,** односно дека ако вработените поддржуваат етичко однесување, тогаш ќе бидат позадоволни од работата.

**Посебна хипотеза 3 – Ако од страна на менаџментот постои грижа за почитување на етичкото однесување, тогаш вработените ќе бидат позадоволни од работата.**

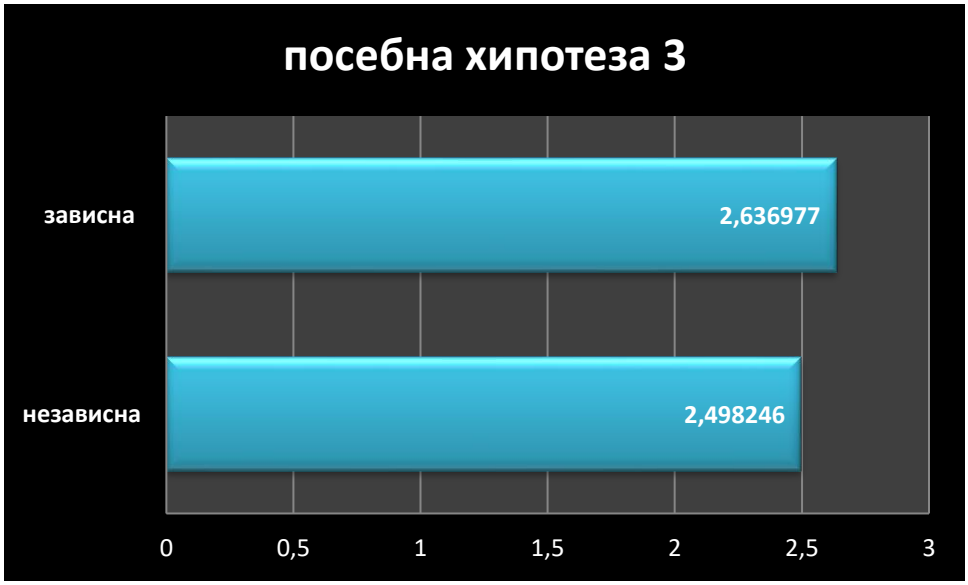
Независната варијабла во оваа хипотеза претставува грижата на менаџментот за почитување на етичкото однесување и таа е испитувана преку одговорите на прашањата 3, 6, 7, 8 и 10. Односно, е испитувано дали во организацијата во која работат се бара обука за етика, дали се наградува етичкото однесување, како и дали менаџерите во организацијата покажуваат дека се грижат за етиката, дали фаворизираат некого и дали покажуваат високи етички стандарди.

Независната варијабла на третата посебна хипотеза има вредност 2,5.

Зависната варијабла во посебната хипотеза 3 е испитувана преку сите одговори на прашањата од делот на задоволството од работата. Односно, зависната варијабла е испитувана преку дали во организацијата во која работат, јасно ја пренесува својата мисија и дали во неа постои добра комуникација помеѓу вработените и менаџерите и дали тие ги имаат потребните алатки и средства за да ги извршуваат задачите кои им се зададени. Исто така, е испитувано дали вработените сметаат дека ја поседуваат потребната обука за да ги извршуваат зададените задачи, како и дали според нив се доволно искористени на работа и дали сметаат дека количината на работа која се очекува од нив е разумна. Понатаму е испитувано дали лесно се здружуваат со колегите и дали сметаат дека во огранизацијата во која работат моралот е на високо ниво. Исто така, е испитувано и мислењето за нивните претпоставени, односно дали сметаат дека тие промовираат тимска работа и дали добро ја работат својата работа. За крај е испитувано дали вработените се задоволни од нивната плата, досегашно напредување во организацијата во која работат, како и од придобивките кои ги нуди организацијата во која работат.

Зависната варијабла за посебната хипотеза 3 има вредност 2,64.

Вредностите на варијаблите од посебната хипотеза 3 се прикажани на графикон 38.




Графикон бр. 38 Графички приказ на вредностите на варијабли за посебна хипотеза 3

Според добиените резултати може да се заклучи дека **посебната хипотеза 3 се потврдува,** односно дека ако менаџментот се грижи за етичко однесување, тогаш вработените ќе бидат позадоволни од работата.

Со потврдување на посебните хипотези 1, 2 и 3 се потврдува и генералната хипотеза која гласи: **Ако во организацијата постои етичко однесување, тогаш тоа придонесува вработените да бидат позадоволни од работата.**

Со докажување на генералната хипотеза докажано е дека доколку во организациите постои етичко однесување, тогаш вработените ќе бидат позадоволни од работата. Сепак, според добиените резултати за посебните хипотези треба да се забележи дека вредностите на варијаблите се просечни или многу малку над просек. Па, според тоа, може да се каже дека вработените и не се така етички, како што се претставуваат, имено, тие знаат дека не е во ред да користат службен автомобил, но сепак, го користат или, пак, знаат дека не треба да користат службен телефон за приватни потреби, но сепак, го прават тоа, а од друга страна, изјавуваат дека не се задоволни од нивниот напредок во кариерата или, пак, од платата која ја примаат и слично. Неверојатно е и што голем дел од вработените, од една страна, сметаат дека менаџерите фаворизираат некого од вработените, а од друга страна, изјавуваат дека не се доволно искористени во работата која ја работат. Исто така, скоро половина од анкетираните изјавиле дека количината на работата која се очекува од нив е разумна, но сепак, повеќе од половина сметаат дека платата која ја примаат не е доволна! На

прашањето дали во Вашата организација е наградено етичкото однесување? -голем дел од анкетираните одговориле со *да, често* и *понекогаш*. Можеби и овде постои можност за истражување, затоа што етичкото однесување, воопшто, не треба да биде наградувано, туку треба да постои во свеста и совеста и на вработените и на работодавачите.

Иако постојат поделени одговори, односно по 36 одговориле дека одговараат, односно не одговараат со *не* на несоодветни барања, добро би било да се организираат обуки на кои би им се објаснило на вработените кои се несоодветни барања и да се охрабрат почесто да ги одбиваат како „работни" задачи. И, исто така, секој вработен е должен да знае што спаѓа во опис на неговото работно место, за да не дозволи да биде искористуван, намерно или ненамерно.

Со оглед на тоа дека само 14% одговориле дека лидерите во организацијата во која работат не фаворизираат некого, треба да се направи обука, за да сфатат колку е важно да не постои ваков третман на вработените.

Загрижува фактот што само 30 од вкупно 114 анкетирани лица одговориле дека не е во ред да користат службен телефон за приватни разговори. Со оглед на добиените резултати, повторно би сакал да посочам на една препорака, овојпат до работодавачите, сметам дека е потребно со доделувањето службен телефон на вработените да им се дава и пишани инструкции за тоа за што се користи службен телефон, бидејќи, воопшто, не е етички тој да биде користен за каков било вид приватни разговори.

На прашањето „Дали вашата организација јасно Ви ја пренесува својата мисија?" дури 70 (60%) од анкетираните лица одговориле дека организацијата во која работат не им ја пренесува својата мисија. Во овој дел би требало да се поработи со работодавачите и со менаџерите, затоа што доколку на вработените и на менаџерите јасно им е пренесена мисијата на организацијата, тогаш тие ќе знаат која е целта и ќе се борат за да ја достигнат.

Никако не е во ред скоро половина (44%) од анкетираните да одговорат дека не постои добра комуникација помеѓу менаџерите и вработените, па токму затоа, сметам дека во иднина треба да се посвети поголемо внимание на овој сегмент. Според одговорите на прашањето „Дали сметате дека сте доволно искористени во Вашата работа?", треба да се забележи дека 30% одговориле дека не се доволно искористени во работата која ја работат, па според тоа, сметам дека треба да се спроведат обуки кои би биле насочено кон менаџерите и работодавачите и, со помош на овие обуки, тие би

можеле да го препознаат потенцијалот на своите вработени, затоа што, според одговорите, во организациите постои скоро една третина неискористен потенцијал. На прашањето „Дали во Вашата организација/оддел, моралот е на високо ниво? Дури 60 од вкупно 114 анкетирани лица одговориле со *не*. Тоа се 53% потенцијални незадоволни вработени, бидејќи само во етичка средина може да постои задоволен вработен. Според вработените, 26% од претпоставените не ја работат добро својата работа, податок кој и тоа како е вреден за понатамошно истражување и насочување за негова промена, 23% од вработените ссметаат дека нивните претпоставени не промовираат тимска работа, тоа е скоро четвртина од анкетираните организации, каде што нема тимски дух!

На прашањето „Дали сте задоволни од Вашата плата?“ 46% од анкетираните одговориле дека не се задоволни. Сметам дека треба да се истражи дали овие вработени не се задоволни од својата плата, бидеќи сметаат дека работат и заслужуваат поголема плата или, пак, нивното незадоволство произлегува како резултат на социјалниот стандард. Според резултатите од истражувањето постои висок процент (56%) на вработени кои не се задоволни од своето напредување. Можеби ова прашање е двосмислено, па сметам дека понатаму треба да се истражи дали тоа незадоволство произлегува од неможноста за понатамошно унапредување, несоодветното унапредување на останатиот кадар од страна на менаџерскиот тим или, пак, тоа е само самокритичност на вработените. 42 (37%) од анкетираните 114 лица одговориле дека не се задоволни од придобивките кои ги нуди организацијата во која работат, сметам дека треба да се испита дали тоа значи дека по автоматизам тие и не се задоволни од работата?

# V ЗАКЛУЧОК

Целта на овој труд беше да се истражи дали задоволството од работата кај вработените е условено од постоењето на етиката во организациите. Етичките проблеми постојат отсекогаш во сите организации, но главна цел во ова истажување е да се види дали и колку тие проблеми влијаат на задоволството од работата. Истражувањето беше спроведено во организации на територија на РС Македонија со различна дејност. Во него учествуваа 114 испитаници одбрани по случаен избор, од различна возраст, степен на образование, работен стаж итн.

Вработените во организациите со своето однесување директно ја презентираат деловната политика и деловната етика. Најважниот ресурс и темел на организациите се токму неговите вработени и токму тие го претставуваат лицето и имиџот на организацијата.

Резултатите од ова истражување покажаа дека можеби е охрабрувачки факт тоа што во одговорите на кои се бараше да се посочи кои се најтешките проблеми со кои се соочиле вработените во организацијата, скоро половина од нив се изјасниле дека такви проблеми нема. Но, загрижува фактот што половина од испитаниците одговориле дека постои, односно дека не постои пишан етички кодекс во организацијата во која работат. Овде може да се забележи дека постои прилично поделено мислење за постоењето, односно непостоењето на пишан етички кодекс во организациите што може да биде предмет на некое понатамошно истражување за да се види дали, навистина, во организациите не постои пишан етички кодекс или, пак, вработените не се запознати со неговото постоење. Исто така, доколку постои пишан етички кодекс, според ставот на авторот, потребно е при секое вработување да им биде врачуван во пишана форма на вработените.

Освен тоа, несфатливо е повеќето организации да не бараат обука за етика за вработените, па токму причината за непостоењето на таква потреба за обука може да биде предмет на идни истражувања на оваа тема. Дали организациите не бараат обука за етика, затоа што сметаат дека вработените автоматски го знаат етичкиот кодекс или, пак, не бараат ваков вид обука затоа што сметаат дека тоа е преоптоварување и непотребно?

Според авторот на трудот не е во ред во повеќе од половина од организациите да не се спроведуваат казни за неетичко однесување, бидејќи со самото тоа тие, всушност, го поттикнуваат, па со оглед на тоа, треба да се поработи на подигањето повисока свест по ова прашање во однос на менаџерската етика. Според една четвртина од анкетираните лица, менаџерите не покажуваат дека се грижат за етиката во организацијата во која работат. Несомнено е дека ова е многу висок процент и од тие причини, треба да се посвети внимание и да им се укаже за оваа состојба, со цел да сфатат дека етиката има големо влијание врз целокупното функционирање на организацијата и, секако, постоењето на ваквата состојба може да се смени на подобро.

# VI ЛИТЕРАТУРА


1. Ado .V. et al. (eds.), (1990), A Dictionary of Ethics, Progress Publishers, Moscow,
2. Alberts, D. S., & Hayes, R. E. (2003). Power to the Edge: Command... control... in the information age. Retrieved September 2, 2007
3. Aristotel, (1960), Metafizika, Kultura, Beograd
4. Bahtijarevich. Sh.F., (1999), Menadzment ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb
5. Bajtijarevic. Sh. F., Sikavica P., (2001), Leksikovn Menadzmenta, Masmedia, Zagreb
6. Bebek B. & Kotambic A., (2000), Poslovna etika, Zagreb
7. Beer. M., (1984), Managing Human Assets, New York
8. Ben Kelly, GM and the Air Bag, (1980), a Decade of Delay, Business and Society Review No.35
9. Brenner & Molander. (1977). Is the Ethics of Business Changing
10. Bruce, W. M., Blackburn, J. W. (1992), Balancing job satisfaction and performance, Westport, CT: Quorum Books.
11. Business Week. November 25, 1985
12. Carlson. R.E., 1969, Degree of job fit as a moderator of the relationship between job performance and job satisfaction, Personnel Psychology
13. Carolyn. Wiley. 1995. The ABC`s of Business Ethics.
14. Curry. J.P., Wakefield D.S., Price J.L., Mueller C.W. 1986. On the casual ordering of job satisfaction and organizational commitment. Acad Manage J.
15. Daft R. & Marcic D. 1998. Understanding Management. The Dryden Press,
16. Davis K. & Frederick W.1984. Business and socuety. McGrew Hill Book Company
17. Davis K., Frederick W. & Blomstorm R. 1980. Business and Society, Concepts and Policy Issues, 4th edition, McGrew Hill Book Company
18. Donaldson G & Lorsch J.W.,(1983) ,Decision Making a the Top: The Shaping of Strategic Direction (New York: Basic Books),
19. Drucker P. (1973): Management: Tasks, Responsibilities, Practices; Harper & Row, New York
20. Džejms E. Mur, (1963), Principi etike, Nolit, Beograd.
21. Fernando Savater, (1999), Amadorova etika, Geopolitika, Beograd

22. Fridrih Jodl, (1963), Istorija etike kao filozofske nauke do kraja prosvetiteljstva, Prva knjiga, Veselin Masleša, Sarajevo
23. G.Robinson and K.Dechant, (1997), Building a Case for Business Diversity, Academy of Management Excecutive
24. Galbraith J. (1983): "Designing Complex Organizations", Addison-Wesley Publishing Company
25. Gatewood E. & Carroll A.B. (1981). The Anatomy of Corporate Social Response: The Rely Firestone 500, and Pinto Cases, Busines Horizons
26. Gibson J.L., Klein S.M. (1971). Employee attitudes as a function of age and length of service: a reconceptualization, Academy od Management Journal
27. Grinberg B. (1998). Ponashanje ljudi u organizacijama, Beograd
28. Grinberg DZh. i Baron R., (1998), Ponashanje u organizacijma: razumevanje I upravljanje ljudskom stranom rada, Zhelnid, Beograd
29. Grinberg, B. (1998), Ponshanje ljudi u organizacijama, Beograd, Zhelnid
30. Guzina, J. (2000), Kadrovska psihologija, Beograd: Naučna knjiga
31. Hackman R.J., Oldham G.R., (1976), Motivation throught the design work> test of theory. Organizational Behavior Human Performance
32. Heinrich Schmidt & Georgi Schischkoff, (1991), Philosophisches Worterbuch, 22nd ed., Alfred Kroner Gmbh+ Co, Stuttgart,
33. Herzberg F., Maunser B., Snyderman B.B., (1959), The motivation to work 2nd edition New Jork: John Wiley and sons, Inc.
34. Hinrichs J.R., (1968), A replicated study od job satisfaction dimensions. Personnel Psychology
35. Hoppock R., (1935), Job satisfaction, New York, Harper
36. Ivan Koprek et al., (1996), Etika - Školski priručnik, Školska knjiga, Zagreb
37. J. Piaget, Le Jugement moral chez l'enfant I, (1932), Presses universitaires de France, Paris
38. Janićijević, N. (2008), Organizaciono ponasanje, Beograd, Data Status
39. Jones, G.R. & George, J.M., (2008), Contemporary management. McGraw Hill Irwin.
40. Kahn R.L., (1972), The meaning of work: interpretation and proposals for measurement, New York: Basic Books
41. Katry M. Bartol & David C. Martin, (1998), Menagement, McGraw Hill
42. Kreitner R., Management, (1983), Houghton Mifflin Company, Boston
43. kКирил Темков, (2004), Етика за III година, Просветно дело, Скопје,

44. L. Kohlberg, (1981) Essays in moral development, vol. 1, The Philosophy of Moral Development: Moral stages and the idea of justice, Harper & Row, San Francisco
45. Lambert E.G., Hogan N.L., Barton S.M., (2002), Satisfied Correctional Staff: A review of the Literature on the Correlates of Correctional Staff Job Satisfacition. Criminal Justice and Behavior
46. Landy F.J., Becker W.S., (1978), Motivation theory reconsidered. Research in Organizational Behaviour
47. Laura L. Nash, (1981), Ethics without the sermon, Hardvard Business Review 59
48. Locke E. A. (1969), What is job satisfaction? Organizational Behavior and Human Performance
49. Locke E.A., (1976), The nature and causes of job satisfaction
50. Makowiec – Dabrowska T., Koszada – Wiodarczyk W., Bortkiewicz A., Gadzicka E., Siedlecka J., Jozwiak Z., et al. , (2008), Occupational and non – occupational determinates of work ability
51. McCourt W., (2003), Global Human resource management, Cheltenham
52. McFarlin, K. (2014), *The effects of low job satisfaction: Demand Media*
53. Miceli M.P., Lane M.C., (1991), Antecedents of pay satisfaction: a review and extension, JAI press
54. Milan Kangrga, (2004), Etika, Golden marketing-Tehnička knjiga, Zagreb
55. Milenko A. Perović, (2013) Filozofija morala, Cenzura, Novi Sad,
56. Milenko Perović, (2001) Etika, Grafomedia, Novi Sad,
57. Milenko Perović,(2003), Uvod u etiku, Savez pedagoških društava Vojvodine, Novi Sad,
58. Milton Friedman, (1971), Does Business Have Social Responsibility?, Bank Administration
59. Peter F. Drucker, (1977) Menagement, Pan Books, London
60. Piaget J., Le Jugement moral chez l'enfant I, (1932), Presses universitaires de France, Paris
61. Porter K., Smith P., Roger F.(2006) Leadership and Management, British Library
62. Porter L.W., (1961), A study of perceived need satisfaction in bottom and mid management jobs. Journal of Applied Psychology
63. Porter L.W., Lawler E.E., (1968) What job attitudes tell aboat motivation, Harvard Business Review
64. Raven – Hanses P., (1980), Dos an Don`t for Whistleblowers: Planing for Trouble, Tehnology Review 82

65. Robbins S., (2003), Organizational Behavior, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall
66. Samuel C. Certo, (1992), Modern Management, 5th edition
67. Samuel C.Certo, (2000), Modern Management, Prentice Hall, New Jersey, 8th Edition
68. Smith T.W., (2007), Job satisfaction in the United States, NORC/University of Chicago
69. Spector P. E., (1997), Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences, California, USA: Sage Publications
70. Spector P.E., (1985), measurement of human service satisfaction, American Jornal of Community Psychology
71. Spector P.E., (1997), Job Satisfaction, Application, Assessment, Causes and Consequences, Thousand Oaks, California, USA
72. Subotic D, (2004), Poslovna etika u preduetnickom, biznisu, IPS Beograd
73. Susan Caminiti, (1992), The Rayoff from a Good Reputation, Fortune
74. Syptak, J.M., Marsland, D.W., & Ulmer, D. (1999), Job satisfaction: Putting *theory into practice*,Family Practice Management
75. Ted Honderich (ed.), (1995), The Oxford Companion to Philosophy, Oxford University Press, Oxford/New York
76. V. Ado et al. (eds.), (1990), A Dictionary of Ethics, Progress Publishers, Moscow,
77. Van den berg T. I. J., Alavinia S.M., Bredt F.J, Lindeboom D., Elders L.A.M., Burdorf A., (2008), The influence of psychosocial factors at work and life style on health and work ability among professional workers. Int Arch Occup Environ Health
78. Van Dijk F.J.H., Swaen G.M.H., (2003), Fatiquae at work, Occup Anviron Med
79. Vladimir Filipović (ur.), (1965) Filozofijski rječnik, Matica Hrvatska, Zagreb
80. Volg D., (1999), Etika poslovne politike, CID Podgorica
81. Vroom V.H. , (1992), Work and Motivation, New York, Wiley
82. Vuko Pavičević, (1974), Osnovi etike, BIGZ, Beograd,
83. W. Max Wundt, (2006) Ethics: The Facts of Moral Life, Cosimo, Inc., New York
84. Weihrich H. & Koontz H., (1998), Menadzment, MATE, Zagreb
85. Wilhelm Max Wundt,(2006), Ethics: The Facts of Moral Life, Cosimo, Inc., New York,
86. Wright Th. A., 2006, The emergence of job satisfaction in organizational behavior, A historical overview of the dawn of job attitude research. Journal od Management history,
87. А. Мењ, (2010) Историја на религиите, НУБ Свети Климент Охридски, Скопје
88. Аристотел, (2003), Никомахова етика, Три, Скопје, 1103 а 1.

89. Библија (Свето писмо), (1999), Стариот и Новиот завет/превод Д. Х. Константинов, Втора Мојсиева книга, 20: Еуролибер, Битола
90. Диоген Л., (2004) Животите и мислењата на славните философи, Аз-Буки, Скопје,
91. Донев Д., (2018), Вовед во етиката, Скопје, УКИМ
92. Мицевски, Т. (2009): Менаџмент на човечки ресурси, Штип: Универзитет „Гоце Делчев“;
93. Николиќ М. (2001): Подузетнички менаџмент, Меридиан, Београд

ПРИЛОГ 1

**АНКЕТЕН ПРАШАЛНИК**

**ПОЧИТУВАНИ!**

Добиените податоци ќе се искористат исклучиво за потребите на истражувањето. Ве молам да одговорите внимателно на секое од поставените прашања, со што ќе дадете голем придонес во истражувањето.

Објаснување: **Анкетата е анонимна без име и презиме на анкетираниот.**

**I.ПОДАТОЦИ ЗА АНКЕТИРАНИОТ**

Пол: 1. Машко 2. Женско Возраст (години): _____

Работен стаж_____ години Работна позиција а) менаџерска б) неменаџерска

Степен на образование:_____

**II. ПОДАТОЦИ ЗА ЕТИКАТА**

1. Кои се трите најтешки етички проблеми со кои сте се сретнале во Вашата организација? Напишете го најтешкото прво.
   14. _____
   15. _____
   16. _____
2. Дали во Вашата организација постои напишан етички кодекс?
   а)да б)често в) понекогаш г)не
3. Дали Вашата организација бара обука за етика?
   а)да б)често в) понекогаш г)не
4. Дали Вашата организација има процедури за пријавување на неетичко однесување?
   а)да б)често в) понекогаш г)не
5. Дали во вашата организација се спроведуваат казни за неетичко однесување?
   а)да б)често в) понекогаш г)не
6. Дали етичкото однесување е норма во Вашата организација?
   а)да б)често в) понекогаш г)не
7. Дали во Вашата организација се пропишани казни за неетичкото однесување?
   а)да б)често в) понекогаш г)не
8. Дали менаџерите во вашата организација покажуваат дека се грижат за етиката?
   а)да б)често в) понекогаш г)не
9. Дали во Вашата организација е наградено етичкото однесување?
   а)да б)често в) понекогаш г)не
10. Дали менаџерите на Вашата организација покажуваат високи етички стандарди?
    а)да б)често в) понекогаш г)не

11. Дали одговарате со „не“ на несоодветни барање од страна на вашиот надреден?
а)да б)често в) понекогаш г)не

12. Дали лидерите во Вашата организација фаворизираат некого?
а)да б)често в) понекогаш г)не

**II. ПОДАТОЦИ ЗА ЗАДОВОЛСТВОТО ОД РАБОТАТА**

a. Дали Вашата организација јасно Ви ја пренесува својата мисија?
а)да б)често в) понекогаш г)не

b. Дали во Вашата организација постои добра комуникација помеѓу менаџерите и вработените?
а)да б)често в) понекогаш г)не

c. Дали во Вашата организација ги имате алатките и ресурсите кои ви се потребни за да ги извршувате вашите задачи?
а)да б)често в) понекогаш г)не

d. Дали сметате дека ја имате потребната обука за да ги извршувате задачите кои ви се дадени?
а)да б)често в) понекогаш г)не

e. Дали сметате дека сте доволно искористени во Вашата работа?
а)да б)често в) понекогаш г)не

f. Дали сметате дека количината на работа која се очекува од вас е разумна?
а)да б)често в) понекогаш г)не

g. Дали е лесно да се здружите со Вашите колеги?
а)да б)често в) понекогаш г)не

h. Дали во Вашата организација оддел моралот е на високо ниво?
а)да б)често в) понекогаш г)не

i. Дали сметате дека Вашиот претпоставен добро ја работи својата работа?
а)да б)често в) понекогаш г)не

j. Дали сметате дека Вашиот претпоставен промовира тимска работа?
а)да б)често в) понекогаш г)не

k. Дали сте задоволни од Вашата плата?
а)да б)често в) понекогаш г)не

l. Дали сте задоволни од Вашето досегашно напредување?
а)да б)често в) понекогаш г)не

m. Дали сте задоволни од придобивките кои ги нуди Вашата организација?
а)да б)често в) понекогаш г)не