



УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – ШТИП
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ
МБА-Менаџмент
Штип

Анита Салтировска

**„ РАЗВИВАЊЕ НА СОВРЕМЕНОТО ЛИДЕРСТВО ЗАСНОВАНО НА ЕТИЧКИ
ПРИНЦИПИ НА ОДНЕСУВАЊЕ “**

-МАГИСТЕРСКИ ТРУД-

Штип, февруари, 2018



UNIVERSITY "GOCE DELCEV" – STIP

FACULTY OF ECONOMICS

MBA – Management

Stip

Anita Saltirovska

**"DEVELOPING MODERN LEADERSHIP BASED ON ETHICAL PRINCIPLES OF
BEHAVIOR"**

- MASTER THESIS -

Stip, February, 2018 year

Комисија за оценка и одбрана

Претседател: Доц.д-р Елена Веселинова

Економски факултет

Член: Проф.д-р Трајко Мицески

Редовен професор, Економски факултет

Член: Доц.д-р Љупчо Давчев

Економски факултет

ПОСВЕТЕНО НА МОЕТО СЕМЕЈСТВО

Развивање на современото лидерство засновано на етички принципи на
однесување

Апстракт.....	8
Вовед.....	10
Глава 1.....	13
<u>Лидерството во современото работење.....</u>	<u>13</u>
1.1.Поим и карактеристики на лидерството.....	13
1.1.1.Значењето на лидерството за функционирањето на организацијата.....	18
1.2.Лидерството како збир на особини и како процес.....	18
1.3.Психолошки профил на лидерот.....	20
1.4.Извори на лидерската моќ.....	22
1.5.Добро и лошо лидерство.....	23
1.6.Предизвици на современото лидерство-лидерство на иднината.....	26
1.6.1.Етичко лидерство.....	27
1.6.2.Емоционално лидерство.....	28
1.6.3.On-line лидерство.....	29
1.6.4.Меѓукултурно лидерство.....	30
Глава 2.....	31
<u>Етиката и нејзината улога во современото лидерство.....</u>	<u>31</u>
2.1.Етички вредности и норми.....	32
2.2.Етички теории.....	35
2.2.1.Нормативна етичка теорија.....	36
2.2.2.Традиционална етичка теорија.....	37
2.2.3.Современа етичка теорија.....	38
2.3.Етиката и законската регулатива.....	39
2.4.Етика-нејзината функција и улога во организацијата.....	41
2.1.4.Дилемата при донесувањето одлуки.....	44
2.4.2.Етички и неетички одлуки.....	47
2.5.Етиката за работата на организацијата како императив.....	48
2.5.1.Важноста на етиката за лидерството	48
2.5.2.Акции за формирање силна етичка култура во организацијата.....	50

Глава 3.....	52
<u>Улогата на лидерот и неговото етичко влијание врз однесувањето на вработените.....</u>	52
3.1. Лидерот и етичката оправданост на однесувањето.....	52
3.2. Етички стандарди во лидерството.....	54
3.3. Значењето на границите при одредување на етичките стандарди и норми.....	55
3.4. Принципи на етичкото лидерство.....	58
3.4.1. Етичкиот лидер во служба на вработените.....	58
3.4.2. Етичките лидери се правични.....	59
3.4.3. Етичките лидери се искрени.....	59
3.4.4. Етичките лидери создаваат заедница.....	60
3.5. Етичкото лидерство и работното окружување.....	60
3.6. Етика на организациското однесување.....	63
3.7. Поединецот помеѓу личниот и работниот морал.....	65
3.8. Создавање етички работни места.....	66
3.9. Фактори на влијание за етичко однесување на вработените.....	68
Глава 4.....	72
<u>Емпириско истражување</u>	72
4.1. Методологија на емпириското истражување.....	73
4.1.1. Оправданост на емпириското истражување.....	73
4.1.2. Предмет на емпириското истражување.....	74
4.1.3. Цели на емпириското истражување.....	75
4.2. Хипотетичка рамка на емпириското истражување.....	76
4.3. Методи на истражување.....	77
4.4. Резултати од емпириското истражување.....	79
Глава 5.....	106
<u>Преферирање на современото лидерство засновано на етички принципи на однесување и општествена одговорност во работењето.....</u>	106

5.1. Етичкото однесување на лидерите како пример и влијателен фактор на однесување во и надвор од организацијата	107
5.2. Создавање етички кодекс како предуслов за етичкото однесување на вработените	110
5.3. Преземање мерки и развивање одбранбен систем при неетичко однесување.....	112
5.4. Развивање систем за континуирано информирање и обуки за унапредување на етичкото однесување во организацијата.....	113
5.5. Модели и стратегии за општествено одговорно работење.....	114
5.6.Развивање етичко и општествено одговорно работење во организацијата како основно барање на современото работење.....	118
5.7. Континуирано унапредување на современо лидерство засновано на етички принципи на однесување и општествено одговорно работење.....	120
<u>Заклучни согледувања</u>	123
<u>Користена литература</u>	131

Апстракт,

Актуелноста на етиката е се поголема и се позначајна во современото работење бидејќи создавањето на конкурентска предност во глобалното окружување не е возможно без примена на етички принципи и стандарди во работењето кои што се предуслов за општествено одговорно работење.

Лидерството како феномен на општественото сознание е во многу тесна врска со етиката и тие две дисциплини меѓусебно се дополнуваат и надоградуваат. Додека етиката ги изучува нормите и моралните барања, лидерот е тој кој што треба да ги преусмисли и имплементира во работната околина. Интеракцијата помеѓу лидерот и вработените треба да биде насочена кон развивање на етичко однесување поттикнувајќи ги вработените кон еднаквост, правичност и слобода, што всушност се основни принципи на етичкото лидерство. Лидерот во организацијата треба да биде тој кој што ќе биде личен пример за вработените за начинот и принципите на однесување во организацијата.

Во иднина секоја современа организација треба да се стреми кон успешно ускладување на профитабилноста со етичноста бидејќи тоа е еден од основните услови за општествено одговорно работење и претставува синоним за успех во современото работење.

Клучни зборови: етика, етичко лидерство, лидер, етички норми, современа организација, општествено одговорно работење, етичко однесување.

Abstract,

The relevance of the ethics is increasingly important in contemporary working because bulding a competitive advantage in the global environment is not possible without the application of ethics principles and standards which are prerequisite for socially responsible working.

Leadership as a phenomenon of social consciousness is closely related to ethics and those two disciplines are complementary. While ethics taught norms and moral requirements, the leader is the one who should rethink and implement those norms in the working area. Interaction between the leader and the employees should be aimed at developing ethical behavior by encouraging employees to equality, justice and democracy which are basic principles of the ethical leadership. The leader of the organization should be the one who will be a personal example for the employees, who should set the principles and methods for the acceptable behavior in the organization.

In the future every contemporary organization should strive for successful balance of the profitability with the ethic in its working because this is one of the basic conditions for socially responsible working which is a synonym for success in the contemporary working.

Key words: *ethic, ethical leadership, leader, ethical norms, contemporary organization, socially responsible working, ethical behavior.*

Вовед

Денешните современи глобални услови за работење, потребата од остварување конкурентска предност и постигнување на целите, притоа не концентрирајќи се исклучиво само на остварување на профитабилност се императив за секоја современа организација. За постигнување на целите на организацијата, како и на поединците внатре во неа, потребно е нивното работење и нивните постапки да се темелат на етички принципи и начела на работење и етички ставови. Во денешно време, само организацијата којашто ќе може да воспостави баланс помеѓу начелата на профитабилност и начелата на етичност ќе може да има долгорочна перспектива за раст и развој. Етиката во денешното работење претставува незаменлив дел од работната практика и е предуслов за успешно работење на долг рок. Затоа, во современото работење успешни ќе бидат само оние организации коишто нема да ја одвојуваат етичноста од профитабилноста туку заемно ќе ги усогласат во своето работење.

Главна цел за постоењето на секоја организација е создавање профит и развој и раст на работењето. Затоа во денешно време сè повеќе се поставува прашањето дали во услови кога организациите секојдневно се борат за опстанок поради сè поголемите барања на пазарот можат да се усогласат профитабилноста и етиката? Дали една организација во современото работење, освен законските норми и правила, треба да се придржува кон правилата за фер конкуренција, како и кон етичките норми и стандарди при работењето или, пак, остварувањето на профитот ја занемарува етичката димензија?

Во последните неколку години една од основните причини за пропаѓањето на голем број светски организации беше неетичкото однесување на лидерите и менаџерите во организациите коишто концентрирајќи се на желбата за што поголем профит ги занемаруваат потребите и интересите на стејкхолдерите. Јавноста сè повеќе го става под лупа етичкото однесување и работење во организациите, па затоа таквиот начин на работење се наметнува

како основна одредница во работењето на секоја успешна организација и е составен дел од постигнувањето на конкурентската предност.

Лидерството, исто така, претставува незаменлив дел од работната практика во денешните современи организации. Тоа е предуслов за оставрување високопродуктивна работа, како на краток, така и на долг рок. Лидерството претставува способност за убедување на другите да се стремат кон одредена цел. Тоа е човечкиот фактор којшто ја мотивира и сврзува групата. Лидерството е директно поврзано со довербата. Затоа, лидерството и етиката како феномени на општественото сознание заемно се надоградуваат и надополнуваат. Етиката ги изучува нормите и моралните барања, а лидерот треба да ги осмисли и имплементира во работната околина. Лидерите во денешното работење секојдневно се исправени пред дилемата за донесување етички одлуки. Додека во минатото беше доволно да се почитуваат само законските обрски, денес правилата за работа и однесување се базираат на етичко и општествено одговорно однесување. Етиката е централен фактор за лидерството, поради самата природа на процесот за остварување влијание и потребата од вклучување на вработените во остварувањето на заедничките цели, како и влијанието кое лидерот го има врз вредноста на организацијата.

Лидерот треба да биде тој којшто ќе биде личен пример за вработените за начинот и принципите на однесување во организацијата.

Најважна одговорност на лидерот е тој да создаде работна атмосфера којашто ќе се карактеризира со емпатија, доверба и помош на вработените при соочување со потешки задачи. Интеракцијата помеѓу лидерот и вработените придонесува за подигнување на етичкото однесување на повисоко ниво, затоа лидерите треба да работат на поттикнување на вработените кон еднаквост, правичност и слобода што е основа на етичкото лидерство. Лидерите во организацијата треба да определат кодекс на однесување и барања од вработените во организацијата кон којшто сите вработени ќе треба да се придржуваат. Преку тој кодекс, лидерите ќе ги подучуваат вработените на морално и одговорно однесување, а неговиот начин на однесување ќе биде пример за етичко однесување на другите вработени во организацијата. Лидерството и етиката се многу тесно поврани и сè од голема важност за

современата организацијата и нејзиното работење, бидејќи се клучни за развојот на соработката и довербата помеѓу лидерот и вработените .

Организациите меѓусебо се разликуваат според вредностите и етичкиот однос кои преовладуваат и внатре во самата организација, но и наспроти другите субјекти во околината. Главен и одговорен за тие разлики е односот и стилот на раководење на лидерите во организација којшто го диктира односот и начинот на однесување на другите вработени во организацијата, како и составот на вредностите коишто преовладуваат во организацијата.

Работењето базирано на етика и општествена одговорност се одразува поволно врз сите стекхолдери во организацијата коешто директно се одразува и врз средината во којашто функционира организацијата. Оваа тема, сепак, е доста нова во нашето општество и допрва ќе се развива. Но, сепак, земајќи го предвид фактот на глобализацијата, сè поголем број на организации од нашата средина соработуваат со странски и меѓународни фирми кај коишто етичкото работење е еден од условите за успешно работење, прашање кое зазема сè поголем замав и станува сè поактуелно. Концептите на етичко лидерство, етичко однесување и општествена одговорност, водат кон создавање на една клима на доверба во организацијата преку која ќе се воспостави баланс помеѓу барањата за профитабилност и етичкото однесување во организацијата.

Работењето во организацијата базирано на етичко лидерство и етички принципи е од стратешко значење за организацијата, бидејќи само на тој начин таа ќе може да одговори на барањата на сите стекхолдери, општествената заедница, па и околината како целина. Во иднина, успешното усогласување на профитабилноста и етичноста ќе биде еден од основните услови за развој и успешност на организациите во современото работење.

Глава 1

1. Лидерството во современото работење

Во денешното современо општество каде промените, глобализацијата и турбуленциите се неизбежен дел од секојдневното работење, неопходно е добро лидерство во организаците за полесно адаптирање кон новите правци на развој.

Лидерството како процес на придобивање на поединците во организацијата кон извршување на одредени активности е основа за успех во денешното современо работење.

Лидерите ја обликуваа визијата на организацијата и однесувањето на вработените коишто ја реализираат таа визија. Затоа, на лидерството може да се гледа и како колективна активност, бидејќи освен лидерот во креирањето и остварувањето на целите, учествуваат и сите вработени во организацијата.

Впрочем, лидерството е потреба во работењето на современата организација како активност која ќе придонесе за побрза реализација на целите и постигнување на успех во работењето.

1.1. Поим и карактеристики на лидерството

Лидерството е поврзано со самиот настанок на човечката цивилизација, па затоа тоа претставува човечки феномен.

Уште од дамнешни времиња се споменува зборот лидер, на староперсиски јазик се наоѓаат првите корени на зборот лидерство и тој означува одење, патување¹ што кажува дека уште од тогаш тој ја имал улогата како водач при патувањето на народот. Историски забележано, најголем број лидери се истакнуваат за времето на поголемите историски конфликти. Тука може да се наведат Спартак, Јулие Цезар, Александар Македонски, Хитлер,

¹ Slovic D.(2001), Psihologija I menadzment, Finex, Beograd, str.259

Тито, Сталин и многу други коишто биле многу способни лидери и оставиле големи траги во човечката историја, но сепак, поседувале доста различни карактери. Затоа, може да се каже дека за секој временски период е карактеристичен одреден тип на лидер којшто одговарал на настанатите услови и амбиент.

Така, низ историјата се менувало и сфаќањето за тоа кој сè може да биде лидер. Најпрво, се сметало дека лидерите се предодредени од страна на божјата волја или од друга виша сила. Набрзо потоа се раширило сфаќањето дека лидерите се раѓаат, додека во современото општество лидерството се разгледува од различни аспекти коишто одговараат на теоријата дека лидерот треба да биде образован и постојано да се развива. „Добрите лидери не се раѓаат. Добрите лидери се развиваат преку континуиран процес на учење, образување, обука и искуство“².

Периодот на интензивирање на интересот на лидерството како наука почнува во вторта половина на дваесетиот век. Од тогаш, па до денес, поголем број автори и истражувачи работат на дефинирање и објаснување на поимот во контекст на организациската структура. Така, се јавуваат поголем број дефиниции за лидерството, но сепак, сите тие содржат некои заеднички елементи и изрази. Сепак, интуитивно е лесно да се препознае феноменот на лидерството во практиката, но многу е тешко да се дефинира, бидејќи има различно значење за секој индивидуално. Затоа, слободно може да се каже дека лидерството е едно од најмногу анализараните појави, а сепак, најмалку сфатени.

Подолу ќе дадеме некои од дефинициите за лидерството во современата литература.

- Во поширока смисла, лидерството претставува влијанието врз луѓето и нивното насочување. Способноста на еден човек да ги води другите и да ги насочува кон остварување на поставената цел и посакуваните потреби, се дефинира како лидерство.³

² Jago A.G.(1982), "Leadership: Perspectives in theory and research", Management Science, 28(3), str. 315

³ Petkovic M.(2008), Organizaciono ponasanje, CID Ekonomskog fakulteta, Beograd, str. 23

- Лидерството подразбира водење на другите со влијание коешто манифестира харизма, авторитет и личен пример⁴.
- Лидерството може да се дефинира како влијанието на лидерот врз неговите следбеници во групата или организацијата, лидерот ги организира работните активности, ја фокусира тимската работа и пружа поддршка на членовите на групата или организацијата каде што работи.⁵
- Лидерството е способност за мобилизирање следбеници коишто сакаат да се борат за реализација на заедничките цели.⁶

И покрај различните дефинирања за лидерството од различни автори, сепак, може да се каже дека одредени тврдења се клучни за дефинирањето на лидерството како појава, а тоа се⁷:

- Лидерството е процес;
- Лидерството се остварува преку влијание;
- Лидерството се јавува во контекст на група или организација;
- Лидерството претпоставува остварување на целите.

Лидерството претставува работна активност којашто е ориентирана кон постигнување на поставените цели, водење на групата или организацијата. Лидерите се концентрирани кон промена на тие активности или ставови на соработниците коишто се поврзани со одредените цели, а притоа не влијаат на ставовите коишто се однесуваат на конкретната задача. Лидерите со своето знаење, визија и интуиција им даваат на следбениците смисла и правец, притоа работејќи на меѓусебната доверба и чувство за оптимизам во групата или организацијата. Сето тоа влијае на организацијата како целина и резултатите се постигнуваат побрзо и полесно. Суштина на лидерството претставува градење на позитивниот однос и меѓусебната доверба помеѓу лидерот и следбениците, па затоа тие го прифаќаат неговото влијание, го ценат и почитуваат, а не поради положбата којашто произлегува од неговиот

⁴ Мицески, Т. (2009), Лидерство, Интерен авторизиран материјал, Економски факултет, Штип, стр. 6

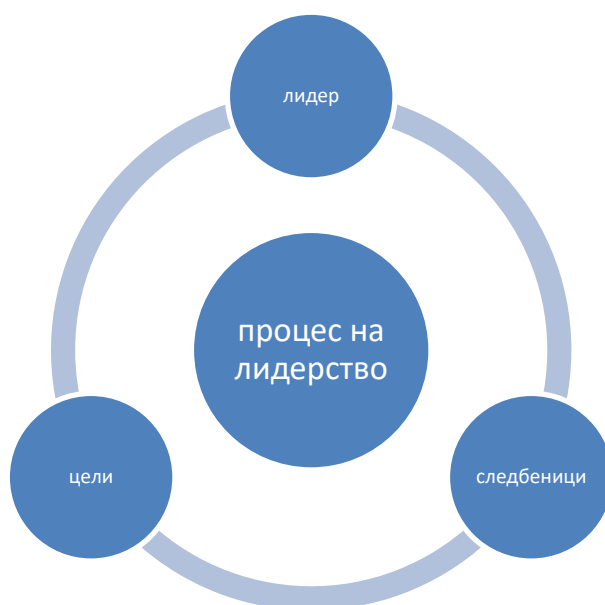
⁵ Masic B., Babic L., Dordzevic-Boljanovic J., Tomasevic V., Veselinovic S., (2009), Menadzment-principi, koncepti i procesi, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 405

⁶ Kottler J.P. (1996) Leading Changes, Harvard Business School Press, Boston, str. 30

⁷ Northouse G.P., (2008), Liderstvo, Data Status, Beograd, str. 2

авторитет. Таквиот пристап во потполност го исклучува секој вид принуда и јасно ја раздвојува лидерската позиција од менаџерската.

Како што веќе кажавме, лидерството е процес којшто вклучува најмалку три димензии-лидер, следбеници и цели. Тоа е социјален процес којшто не може да биде едностран и под којшто се подразбираат низа активности во коишто се вклучени лидерот и следбениците работејќи кон остварување на одредените цели. Процесот на лидерство е реципрочен и подразбира двострано влијание како лидерот на следбениците, така и обратно.



Фигура бр.1.Процес на лидерство⁸

Figure No.1.Process of leadership

Како резултат на тој реципроцитет се појавуваат промени од различен степен и интензитет коишто бараат специфична артикулација при што улогата на лидерот е од есенцијално значење. Секако, тоа што претставува фундаментален механизам за функционирање на лидерството е процесот на влијание којшто е сржта на лидерскиот процес. Влијанието е секоја активност или пример на однесување којшто предизвикува промени во ставовите или во однесувањето на следбениците.

Основни елементи коишто го одредуваат поимот лидерство се⁹:

⁸ Sojanovic Aleksic V.,(2007)Liderstvo I organizacione promene,Ekonomski fakultet,Kraguevac,str.11

⁹ Stoner Dz.A.F.,Friman R.E.,Gilbert D.R.(1997),Menadzment,Zelnid,Beograd

- Лидерството подразбира збир од повеќе луѓе-следбеници или вработени кои ги прифаќаат упатствата или правецот на делување од страна на лидерот.
- Лидерството претставува процес на распределба на моќта помеѓу следбениците и лидерот каде што лидерот има поголема моќ.
- Лидерството претставува способност за влијание врз однесувањето на следбениците преку најразлични начини.
- Лидерството претставува комбинација од сите три претходно наведени елементи.

Едни од особините коишто треба да ги поседува лидерот, за да се издвојува од другите челони на групата или организацијата се: интелигенција, одговорност, иницијативност, упорност, друштвеност и самоувереност. Сепак, особините коишто ги поседува еден лидер мора да одговараат на ситуацијата во којашто се наоѓа тој, бидејќи особините коишто ги поседува лидерот во одредена ситуација може да имаат позитивен ефект додека, пак, во друга може да имаат сосем спротивен ефект. Но сепак, како десет, најосновни карактеристики коишто секој лидер треба да ги поседува, се:¹⁰

1. Стимул за одговорност и извршување на задачата;
2. Сила и упорност во потрага за цели;
3. Преземање ризик и оригиналност во решавањето на проблемите;
4. Стимул за иницијатива во социјални предизвици;
5. Самоувереност и чувство за личен идентитет;
6. Спремност за прифаќање на последиците од донесените одлуки и акции;
7. Подготвеност за изложување на стрес;
8. Способност за толеранција и одложување;
9. Подготвеност за влијание врз други луѓе;
10. Капацитет за создавање социјален систем.

Сите овие, како и други особини се својствени на еден лидер, но во посебни прилики диференцирано се преферираат.

¹⁰ Northouse G.P.,(2013),Leadership-theory and practice,SAGE,6th Edition,str.20

1.1.1.Значењето на лидерството за функционирањето на современата организација

Експанзивниот развој на современата технологија, глобализацијата, информациската револуција и потполно новата општествена клима којашто владее во светот поставуваат нови барања и нови предизвици за лидерството. За да се одговори на овие предизвици современиот лидер мора да минува низ постојана обука и да освојува нови знаења.

Во овие современи услови на работење отсуството на лидерство условува неуспех и слабеење на конкурентската позиција, затоа секое отсуство на лидерство има погубни последици за една организација. Лидерството означува да се биде чекор пред другите. Тоа е движечка сила на современата организација во намерата и желбата реалноста да се приближи кон визијата. Современата организација без визија, цел и смисла за постоење е неуспешна организација. Лидерството на себе го презема товарот за создавање на иднината на организацијата. Во тој поглед лидерството ја одредува насоката на движење на организацијата. Зад секој успешен лидер мора да постои и успешен тим. Квалитетното лидерство на луѓето им создава чувство на корисност, надеж, ги охрабрува и ги мотивира за постигнување успех и истовремено им развива колективна визија за иднината. На тој начин секој од вработените го чувствува својот придонес за успехот на организацијата. Присуството на современо лидерството во работењето, ја прави работата за поединецот да биде предизвик, стимулација и забава.

1.2.Лидерството како збир на особини и како процес

Гледајќи на лидерството како процес, подразбираме постоење трансакциско влијание на лидерот врз своите следбеници, затоа наместо на авторитетот, лидерот треба да се ослонува на почитувањето на оние врз коишто сака да влијае, бидејќи од нив зависи остварувањето на целите. Процесот на лидерството е комплексен и подразбира извршување на бројни и

разновидни активности коишто во современото работење, секогаш се поврзани со воведување новитети и промени. За подетално да го објасниме процесот на лидерството, овде ќе го разгледаме моделот на Џон Котер којшто е претставен во следните фази:¹¹

1. Согледување на потребата од итноста на промената;
2. Создавање водечка коалиција;
3. Обликување на визијата и стратегијата,
4. Комуникација околу визијата за промена;
5. Ополномоштување на вработените за широка акција;
6. Постојано остварување на краткорочни успеси;
7. Консолидирање на остварениот напредок и создавање на понатамошни промени;
8. Вградување нови пристапи во културата.

Со разгледувањето на потребите на околината и конкурентската реалност се идентификува итноста од воведувањето на промените во работењето. Тоа води кон формирање група којашто ќе работи како тим и ќе ја води и насочува промената со што се формира водечката коалиција. Тимот креира визија и стратегика како да се оствари таа визија. Постојаното комуницирање за визијата и спроведувањето на стратегијата води кон побрзо остварување на целта. Делегирањето на активностите овозможува побрзо отстранување на препреките. Ангажирањето соодветни луѓе и промената на системот и структурата коишто не се вклопуваат во остварувањето на целта, претставува консолидирање на остварениот напредок. Кога однесувањето на вработените е ориентирано кон побрзо остварување на целите и успехот на организацијата, тогаш говориме за вградување нови пристапи во културата.

Лидерот треба своите вештини и знаења да ги пренесе и примени во работата на својот тим или организација. Така, за да биде еден лидер успешен, тој треба да поседува збир од особини коишто ќе му помогнат во остварувањето на целите. Сепак, тие особини од лидер до лидер се разликуваат, па затоа нивното набројување може да биде до недоглед. Затоа

¹¹ Loncarevic R.,(2007),”Menadzment”,Univerzitet Singidunum,Beograd,str.314

ќе дадеме една општа класификација за тоа какви особините треба да поседува еден ефективен лидер.

- Особини со коишто се раѓаме;
- Особини коишто се стекнуваат со знаење;
- Особини коишто се стекнуваат со искуство.

Оваа класификација помага да се воочи комплексноста да се дефинира идеалниот сет на особини за еден лидер. Не постојат две различни индивидуи коишто ќе поседуваат иста комбинација од особини. Особините меѓусебно се дополнуваат создавајќи добитна комбинација којашто му овозможува на поединецот да стане добар лидер.

1.3. Психолошки профил на лидерот

И покрај бројните истражувања, сè уште не може да се утврди заеднички именител којшто би можел да ги изрази универзалните особини на лидерот коишто би претставувале основа за развој на лидерските особини. Голем број автори тврдат дека за развивање на особините на лидерот многу големо влијание има формирањето на личноста во одреден период од животот, па така, лидерски особини можат да се забележат и кај деца од основно училиште. На развојот на личноста најмногу влијание имаат неговото семејство, оклината, економските и социјални услови и слично. Меѓутоа, ако ги погледнеме биографиите на некои од познатите историски лидери, како што се Ленин, Рузвелт, Ганди, ќе забележиме дека, сепак, нивните личности се формирани во сосема различни услови и околина. Некои од светските лидери, како на пример Ленин, не само што ги нема развиено своите лидерски способности како дете, туку покажувал и заостанување во однос на другите деца врсници. Затоа, многу психоаналитичари коишто го изучуваат феноменот на лидерството тврдат дека иако лидерите потекнуваат од различна општествена и социјална средина, сепак, заедничко им е тоа што голем број од нив во своето детство имаат доживеано некаков вид траума којашто иницирала кај нив појава на силна и непоколеблива желба за создавање промени и за постигнување успех. Од оваа силна желба, понатаму се создава нивната

способност за остварување на влијанието врз други луѓе, па затоа, таа е една од најважните лични атрибути. Другите лидерски вештини можат да се научат и да се совладаат, додека желбата за постигнување успех е специфична и се потпира на чувствата и нејзиниот недостаток не може лесно да се надомести. Затоа, според психоаналитичарите, иако биологијата може да помогне за обликување на идниот лидер, таа во никој случај не го предодредува.

Покрај силната желба за успех и остварување, ќе наведеме уште неколку движечки сили кои можат да бидат подеднакво добри поттикнувачи за развивање и формирање на идниот лидер, а тоа се¹²:

- Желбата за моќ и власт;
- Желбата за богатство и општествен статус;
- Желба за професионално признавање;
- Желба за задоволство и исполнување.

Сепак, сето тоа може, но и не мора да биде поттик за формирање на идниот лидер, бидејќи свој придонес има комплексниот однос од семејната, социјалната, општествената и интелектуалната историја на поединецот и неговото окружување. Тоа што во еден случај ќе придонесе за формирање на лидерската личност, во друг може да не биде доволно. Тоа е дел од главните проблеми при обидите за класификација и одредувањето на психолошкиот профил на лидерот поврзано со комплексната човекова психологија.

Важно е да се каже дека секој поединец којшто знае да управува со својата личност, којшто има критички осврт кон себе и своите постапки и одлуки и знае реално каде се наоѓа и каде сака да биде во иднина, може успешно да управува и да влијае врз однесувањето на другите луѓе.

Потребата од лидерството во современото работење е јасна, сепак, многу мал дел од луѓето знаат колку е тешко да се биде лидер. Лидерот пред сè треба да биде свесен за одговорноста којашто ја има, мора да знае што значи одговорноста и треба да биде подготвен да ја преземе врз себе. Лидерот мора да биде свесен за активностите што ги презема, како и за последиците што може да ги предизвика. Да бидеш лидер значи да бидеш личност од акција

¹² Bittel R.L.,(1997)Liderstvo-stilovi I tehnike upravljanja,Clio,Beograd,str.25

спремен за преземање одговорност, како за сопствените, така и за активностите на следбениците коишто тој ги насочува во саканиот правец.

1.4.Извори на лидерската моќ

Моќта претставува важен фактор и е многу тесно поврзана со лидерството, бидејќи таа претставува основна способност, за да се изврши влијание врз други поединци или група од луѓе. Моќта се дефинира како способноста за влијание врз другите луѓе, односно способност да се промени ставот или однесувањето на поединецот или групата со цел да се постигнат саканите резултати. Таа моќ во организацијата ја поседува лидерот и му служи за полесно постигнување на посакуваните цели и резултати.

Во литературата се сретнуваат пет извори на лидерската моќ, како што се¹³:

- *Легитимна моќ* - таа се заснова на положбата којашто ја има поединецот или лидерот во организацијата. Лидерот којшто има легитимна моќ може да го предодреди однесувањето на членовите на тимот и, на тој начин, да изврши влијание врз нивното однесување.
- *Моќ на принуда* - се базира на страхопочитта којашто ја имаат вработените спрема лидерот. Членовите на тимот или организацијата имаат страв од казнување доколку не го следат однесувањето коешто лидерот го очекува од нив.
- *Моќ на наградување* – лидерот го наградува посакуваното однесување, па така, вработените се стремат кон однесувањето коешто лидерот го бара од нив очекувајќи дека за тоа ќе добијат одредена награда.
- *Стручна моќ* - таа се заснова на добрата стручна подготовка и знаењето на лидерот и вработените имаат посебна почит кон лидерот поради неговите стручни знаења.
- *Референтна моќ* - таа се базира на идентификација на вработените со лидерот, поради неговите лични особини и карактеристики.

¹³ Northouse G.P., (2013), Leadership-theory and practice, SAGE, 6th Edition, str.10

За да бидат ефективни лидерите, тие треба во себе да ги обединат сите извори на моќ постојано проширувајќи ги на основа на примарните и ефективните инструменти. Тоа значи дека во еден случај, наградата може да биде стимул за оставрување на целта, но пак, во друг случај, може стимул да биде и казната. Затоа, лидерот треба да биде подготвен и ситуацијата да ја комбинира со употребата на различните извори на моќ. Важно е да се каже дека присилата и манипулација создаваат негативни резултати и сè повеќе се избегнуваа во современата организација.

Може да се рече дека во една организација постојат два вида моќ и тоа:

1. *Моќ која што произлегува од положбата на лидерот* што ја има во организацијата. Така, тој поради наредената положба што ја има може да влијае на следбениците и да ги наградува или казнува. Овде се комбинираат легитимната моќ, моќта за наградување и принудната моќ.
2. *Лична моќ која што ги опфаќа влијанијата коишто лидерот ги има врз следбениците базирани на неговото сопствено однесување.* Овде се комбинираат стручната и референтната моќ.

Сепак, лидерството претставува многу повеќе од користење на моќта, тоа подразбира и познавање на луѓето во различни ситуации, мотивирање, комуницирање и нивно насочување кон исполнување на заедничките цели на организацијата.

1.5. Добро и лошо лидерство

Лидерството започнува и завршува со луѓето, лидерот создава доверба, почит, разумност и важност кај вработените. Добар лидер е тој којшто има самодоверба, визија, решителност, разумна храброст, ги мотивира и комуницира со вработените, успешно влијае врз однесувањето на своите следбеници и работи тимски. Вистинското лидерство се заснова на способноста за убедување. Но, за да се убедат другите, идејата што се дава или задачата што се извршува треба да се доживува како рационална и

исплатлива со чувство на одговорност и со препознатливост на нејзините влијанија и резултати.¹⁴

Добар лидер е тој којшто преку соработка, доверба, мотивација и делегирање на одлуките создава добри односи помеѓу вработените и пријатна атмосфера за работа, додека лошиот лидер преку искривената перцепција, неадекватното однесување и неетичкото комуницирање придонесува за создавање непријатна работна средина, а со тоа и намалување на ефективностата на целата организација.

Факт е дека лошото лидерство е скапо и непотребно. Во контекст на организацијата којшто е под раководство на лош лидер, моралот на вработените е запоставено прашање и тие се помалку посветени на организациските цели и нејзината мисија. Резултат на тоа лошо раководење е некавалитетна работа и побавно извршување на активностите без пројавување на каков било интерес. Нискиот морал ја црпи енергијата на вработените и придонесува за создавање непријатна клима за работа, каде што лесно може да се создадат несогласувања и конфликти. Деморализираните вработени не се фокусирани и се сколни на повеќе грешки при работата. Лошото лидерство создава ризик организацијата да ја изгуби позицијата на пазарот, интересот и довербата кај купувачите, како и да ја изгуби довербата кај постојаните или идните инвеститори.

Основни карактеристики за препознавање лошо лидерство се:¹⁵

- *Недостаток на емпатија* - недостатокот на емпатија е клучен показател за лошо лидерство. Ако лидерот не може да се претстави себе си во чевлите на друго лице и со тоа да погледне на работата од друга перспектива, тогаш тој никогаш нема да успее да биде добар лидер.
- *Страв од промени* - промената изгледа застрашувачка за сите, посебно кога со неа е засегната заработувачката или, пак, работното место. Меѓутоа, лидерот којшто не може да прифати промена, не може да биде во чекор со времето и да оди напред.

¹⁴ Мицески, Т.,(2009),„Лидерство со високи перформанси“,интерен материјал,УГД Штип

¹⁵ Bernard ,M.(2014),„The 8 signs of a bad leader”, https://www.linkedin.com/pulse/20141106072016-64875646-the-8-signs-of-a-bad-leader_pristapeno на 05.03.2016

- *Премногу наклонет кон компромиси* - способноста за создавање победа/победа ситуација, претставува подарок за секој лидер, но секој компромис не води до постигнување на одредени бенефиции за тимот или организацијата. Добриот лидер треба добро да знае кога да се откаже или кога да стои цврсто на тлото.
- *Премногу заповеднички* – тоа е вообичаена заблуда дека заповедниците се добри лидери. Всушност, спротивното е точно. Ако лидерот користи наредби, тој ќе предизвика некаков вид лојалност од страна на следбениците, но таа лојалност ќе биде заснована на стравопочитување поради наредената улога којашто ја има лидерот, додека добриот лидер има следбеници коишто сакаат тој да ги води.
- *Колебливост* - лидерот мора да донесува одлуки кои ќе бидат понекогаш големи, но понекогаш мали. Но, ако при секое донесување одлуки тој се двоуми, тогаш тоа покажува недостаток на самодоверба што би предизвикало тешкотии во лидерската позиција.
- *Слаба проценка на карактери* - личност којашто има слепа точка, кога се во прашање пријателите и соработниците во однос на нивниот прав карактер, не може да создаде окружување коешто ќе му помогне полесно да достигне до врвот.
- *Недостаток на рамнотежа* - некој којшто доаѓа прв на работа и последен си оди, би можел да биде знак за добар лидер, но сепак, треба да се запрашаме дали постои баланс во неговиот живот. Недостатокот на рамнотежа може да биде претходник на исцрпеност, но и сигнал за тие што имаат неразумни очекувања од остатокот од тимот или организацијата.
- *Недостаток на одмереност* - личноста којашто мисли дека може дама да постигне сè и дека само тој може да го направи тоа по вистинскиот начин е малку веројатно да биде добар лидер, бидејќи би бил презафатен, за да ја заврши секоја една задача.

Сепак, поседувајќи некои од овие карактеристики, не значи и автоматско преземање на лидерската позиција, бидејќи тие карактеристики можат да се преодолеат и надминат. Не постои лошо сценарио, туку само

добра и лоша преговарачка практика, каде што лидерот треба да се однесува етички спрема сите групи на интереси. Жртвата којашто е потребна за осигурување на еден долгорочен успех на организацијата, треба да биде проследена со искреност, чесност и прецизност. Лидерот треба да знае на јасен и едноставен начин да ги постави одредените цели пред своите следбеници, за тие лесно да можат да ги разберат, а за тоа, секако, потребно е да се биде искрен и директен. Сепак, треба да се каже дека лидерството придонесува за постигнување подобри резултати, а добриот лидер ќе направи сè, за да ги постигне тие резултати.

1.6. Предизвици на современото лидерство-лидерство на иднината

Сè поголемата неопходност од лидерство лежи во динамичниот и турбулентен развој на денешното општество што значи дека лидерството и промените денес претставуваат синоними. Со развојот на технологијата, пазарот, информациските системи и глобализацијата се појавува потреба за нов вид современ лидер којшто ќе обезбедува развој на организацијата преку постојани промени. Современите лидери се карактеризираат со особини преку кои можат да ги остварат барањата на современото општество. Современите лидери имаат сила и идеи да влијаат врз другите, да ги остваруваат целите на организацијата, да ги поместуваат границите и да веруваат во иновациите.

Лидерот којшто е потребен за креирање на една организација со високи перформанси треба да биде демократ, со особини и знаење коишто ќе бидат над просекот. Пред лидерот на 21-от век, предизвик се активностите коишто успешно ќе ги исполнуваат само доколку сфатат дека континуираното учење е тоа што ќе им овозможи високи стандарди, амбициозни цели и вистинско чувство за визија во животот. Информациите во денешно време многу брзо се движат и разменуваат, па затоа лидерот треба постојано да се усовршува. Современото лидерство не подразбира само остварување на конкурентската предност, туку и стремеж да се биде прв и да се биде најдобар. Тоа, единствено, може да се оствари ако лидерот има нешто по коешто ќе се разликува од другите. Лидерот треба да се избори за создавање на еден таков

статус и да успее да го задржи колку што може подолго, бидејќи денес потрошувачите не се ориентирани само кон производот, туку тие бараат и општествено одговорен начин на производство и етичко однесување. Затоа од современиот лидер сè повеќе се бара тој да биде прилагодлив кон употребата на новата информациска технологија, да биде етичен и да води општествено одговорен бизнис, да го насочува своето влијание кон чувствата и емоциите на своите следбеници и да поседува способност за он-лајн управување.

Земајќи ги предвид сите овие промени во современото работење кои секојдневно се случуваат, може да ги дефинираме следните видови лидерства кои ќе бидат од есенцијално значење како во сегашноста, така и во идното работење, а тоа се:

- ✓ Етичко лидерство
- ✓ Емоционално лидерство
- ✓ Виртуелно лидерство
- ✓ Меѓукултурно лидерство

Со оглед на значењето на сите овие лидерства, за секое од нив ќе бидат изнесени пооделни карактеристики.

1.6.1. Етичко лидерство

Проблемите со етиката во работењето и општествената одговорност сè повеќе се изучуваат од почетокот на новиот век. Етиката е од централно значење за лидерството поради самата природа на процесот за остварување на влијанието и потребата од вклучување на следбениците во остварувањето на заедничките цели со што влијанието на лидерот станува значително за вредноста на организацијата.¹⁶

Етичкото лидерство претставува управување преку распознавање и работење на тоа што е исправно, иако главен проблем е да се дефинира тоа што е „исправно“. Етичкото лидерство е составено од два дела. Во првиот дел, лидерот треба да се однесува етички и да донесува етички одлуки, а во вториот дел, тој треба да ги предводи вработените и да спроведува етичко

¹⁶ Northhouse P.G.(2008), Liderstvo, teorija I praksa, Data Status, Beograd, str.243

лидерство преку нивните ставови и интеракција. Лидерот и неговото однесување треба да бидат пример и начин на однесување во организацијата. Лидерот треба да донесе и кодекс на однесување и барања од вработените коишто сите ќе треба да го почитуваат.

Во рамките на организацијата, етичкото работење е поврзано со следните категории-потрошувачи, вработени, акционери и окружувањето како главни стејхолдери. Главна етичка обврска на организацијата е да произведува добри производи, бидејќи во спротивно, конкуренцијата ќе го заземе нејзиното место на пазарот. Во однос на вработените, најважна етичка обврска е организацијата да се грижи за добрата физичка и психолошка состојба на вработените. Кај акционерите, етиката се одразува преку придржување на интересите на сопствениците и нивно унапредување. Окружувањето ја опфаќа околината на организацијата којашто треба да се сочува за идните поколенија. Улогата на лидерот и решавањето на етичките дилеми во организацијата претставува рефлексивна од соочувањето со сложеноста и неизвесноста на целокупното окружување. Лидерот е тој којшто треба прв да го согледа неетичкото однесување и работење и соодветно да реагира за разрешување на проблемот. Принципите, според кои треба да се однесува еден етички лидер, се:

- Почитување;
- Пружање услуги;
- Праведност;
- Искреност;
- Создавање заедница со вработените.

Тоа се едни од основните принципи кон коишто треба да се стреми секој современ етички лидер со цел постигнување успех во работењето.

1.6.2.Емоционално лидерство

Преку анализа на поголем број успешни лидери, заклучено е дека сите успешни лидери не се со натпросечен коефициент на интелигенција, тука дека за успешно лидерство многу е важна и емоционалната интелигенција, односно

способноста да се биде привлечен и да се сочувствува со другите луѓе. Суштината на емоционалното лидерство е пренесувањето позитивна енергија на своите следбеници преку инспирација за остварување на заедничките цели. Таквиот начин на однесување на лидерот му овозможува посилна инспирација на вработените, а лидерите коишто влијаат инспиративно, создаваат ефект на резонанса, односно тие самите претставуваат пример за тоа што го бараат од вработените.

Своето влијание лидерот го црпи од формалната моќ што ја има, односно од местото што го зазема по хиерархија, но и од својата референтна моќ, односно вештините и знаењето што го поседува. Емоционално интелегентниот лидер преку своето влијание успева да обезбеди усвојување претпоставки, вредности и норми кои се насочени кон постигнување на целите на организацијата. Таквиот лидер делува уверливо и привлечно и создава позитивна атмосфера за работа во организацијата. Емоционалниот лидер на секоја препрека или промена во организацијата, гледа како можност за напредување и подобрување на моментална состојба. Тие се катализатори на организациските промени. Тие брзо сфаќаат кога е потребна промена во организацијата и лесно и брзо придонесуваат за надминување на препреките и трансформациониот процес. Таквиот лидер успешно управува и со конфликтите во организацијата. Тие ги земаат предвид сите различни мислења и успеваат да пронајдат заеднички точки за усогласување на конфликтните страни. Емоционално интелегентниот лидер кај вработените создава смисла за заедничка работа и ги зацврстува блиските меѓучовечки односи.

Според сето тоа, може да се каже дека нивото на коешто лидерот успева да ги насочува и контролира своите следбеници зависи од нивото на неговата емоционална интелигенција, бидејќи луѓето коишто се почувствителни кон емоциите на другите, стануваат добри и ефективни лидери.

1.6.3. Витруелно(on-line) лидерство

Витруелното лидерство претставува современ начин на работа којшто сè повеќе се користи во денешните меѓународни и глобални организации. Тоа

претставува управување со луѓе со помош на дигитална комуникација преку новите модерни средства за комуницирање, бидејќи тие се физички оддалечени од лидерот. Во овој современ начин на лидерство, лидерот треба добро да ги познава дигиталните средства и нивните можности, бидејќи преку нив, тој ги изразува своите мисли, емоции и ставови. Сепак, иако информациската технологија е развиена на доста високо ниво, живиот збор не може да се замени со виртуелната технологија, бидејќи се јавуваат потешкотии коишто се насочени кон правилното разбирање на комуникацијата и бавното стекнувањето на довербата поради физичката далечината меѓу лидерот и следбениците. Сепак, намалувањето на трошоците, брзиот проток на информации, намалениот број патувања, се дел од предностите кои го прават овој вид лидерство дел од иднината во работењето на современите организации.

1.6.4. Меѓукултурно лидерство

Како што веќе спомнавме глобализација ги помести границите во работењето на организациите, така што денес тие и практично не постојат, па затоа лидерот треба да го следи трендот и да биде во тек со времето. Поради таа причина, националните и етичките разлики треба да се прилагодат кон новите начини на работење. Лидерот треба да ја почитува националната култура на земјата каде што ја врши својата работна активност. Врз основа на тоа, тој треба да го планира стилот на управување, бидејќи националната култура делува на стилот на лидерството по патот на субординација. Затоа, лидерите не можат произволно да го бираат својот стил на раководење, бидејќи стилот на лидерството влијае врз културните услови и навики коишто ги имаат следбениците.¹⁷

¹⁷ Masic B., Babic L., Dordzevic-Boljanovic J., Tomasevic V., Veselinovic S., (2009), Menadzment-principi, koncepti i procesi, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 461

Глава 2

2. Етиката и нејзината улога во современото лидерство

Лидерот на 21-от век секојдневно е соочен со притисоци околу зголемувањето на профитот на организацијата, намалувањето на трошоците за работа, зголемените барања од страна на купувачите што, секако, му создава дилеми околу донесувањето етички одлуки и почитување на моралните стандарди. Затоа, етичкото однесување претставува предизвик за современиот лидер, но секако и услов за успешно работење.

Етиката како наука која се занимава со изучување на моралните вредности и односи вклучува изучување и на проценката на луѓето како добри и лоши, вредни и мрзливи, достоини и недостојни. Етиката во организацијата подразбира обврска за остварување на работите на еден одговорен и морален начин, притоа прифаќајќи ја одговорноста за неуспех или грешка. Накратко кажано, таму каде што е застапена етиката, таму постои и достоинство на вработените, висок морал, продуктивност, висока мотивираност и, секако, профитабилност. Создавањето и прифаќањето на етичките норми и стандарди е услов за работење на една современа организација, а од лидерите и нивното однесување зависи нивната имплементација и придржувањето кон тие норми од страна на вработените. Лидерот треба да се однесува етички тргнувајќи од фактот дека неговото однесување претставува модел на однесување и директно се рефлектира врз однесувањето на сите стејхолдери. За да биде успешен современиот лидер, не е доволно да поседува само интелигенција, компетентост и да биде вреден. Тој треба да демонстрира храброст, да се бори за правда, да се грижи за општото добро и пред сè, етичкиот лидер треба да биде скроман, чесен и отворен¹⁸. Тој треба да работи за луѓето и општеството, но истовремено да се грижи и за зголемување на профитот и личната добивка.

¹⁸ Daft, R.L., & Lane P.G., (2008), The Leadership experience, 4th Edition, USA: Thomson South-Western, str. 165

Долгорочниот развој на организацијата е детерминиран од етичкото лидерство, бидејќи само таков лидер може да изгради односи кои се базирани на доверба и почит помеѓу своите следбеници, а со тоа да создаде и цврста волја кај нив која ќе биде насочена кон остварување на работните цели. Етичкото однесување на вработените е детерминирано од лидерот во организацијата затоа тој треба да ја зацврсти етичката основа и да воспостави етичка структура, а со тоа да придонесе за идниот развој и напредок на организацијата. Континуираното развивање на една позитивна организациска клима во којашто етичкиот кодекс нема да биде само алатка, туку и правилник според којшто ќе треба сите да се придржуваат, а најпрво, лидерот, е предуслов за долгорочен развој на современата организација.

2.1. Етички вредности и норми

Зборот етика потекнува од грчките зборови *ethos*-обичај и *ethicos*-морален, па според тоа, таа претставува наука за моралот, за проучување и проценување на моралните вредности. Моралните вредности претставуваат збир од напишани норми коишто го одредуваат човековото однесување, тие одредуваат што е добро и достоино, а што лошо и недостојно.

Етичкото прашање е тесно поврзано со човековото постоење. Нејзиното разбирање помага за подобро разбирање на влијанието и последиците од нашето однесување и постапки. Етиката претставува збир од морални принципи, убедувања и вредности коишто помагаат за подобра анализа и согледување на ситуацијата и одлучување за адекватниот и правилниот начин на однесување, во исто време, таа дава повратна информација за тоа што е неадекватно, па така се избегнува нанесувањето штета на некој друг¹⁹. Етиката и етичките норми овозможуваат подобро донесување одлуки, како и подобро проценување на одлуките донесени од други луѓе. Етиката е изразена преку национални стереотипи коишто едно општество или нација ги пропагираат за себе и доста се разликуваат едни од други, така што тоа што е етички за една нација, не мора да биде и за друга. Нормите и вредностите коишто постојат во

¹⁹ Gareth J. Jones, Jennifer M. George (2008)-contemporary management-McGraw Hill Irvin

едно општество претставува насока во која понатаму ќе се формира и развива етиката во организацијата којашто е дел од тоа општество.

За да одредиме дали некои постапки или однесувања се добри или правилни, потребни се норми и правила, а моралниот суд е тој што ќе го даде одговорот. Почетна точка за создавање правила и норми се вредностите коишто имаат голема важност и треба посебно да се почитуваат.

Вредностите се длабоко вкоренети во секојдневието на човекот, тие му даваат насока на човековото однесување и затоа се главна одлика на едно општество. Вредностите се израз на човековата свест, тие покажуваат што ни се допаѓа, за што се застапуваме и кон што сме свртени. Тие претставуваат апстрактни цели и идеали кон коишто се стреми поединецот со неговото однесување во едно општество. Секое општество си има свој вредносен систем којшто укажува на тоа што е етичко што е соодветно и морално однесување што е исправно и погрешно што е пожелно, а што е за презир.

Нормите се, исто така, дел од вредносниот систем на едно општество. Тие се многу слични со правилата и подразбираат очекување за тоа кое однесување е прифатливо и пожелно. Нормите го обликуваат меѓусебното однесување и се дел од општествената култура претставени како традиции, обичаи и норми на однесување кои се разликуваат од едно во друго општество.

Вредностите и нормите може да се поделат во две групи и тоа:²⁰

1. Општествени вредности и норми;
2. Традиционални работни вредности и норми;

Општествените вредности и норми се темелата на:

- *Достоинство* - коешто се огледува преку овозможување на основните животни потреби на секој поединец, а тоа се: здравје, сигурност, вработување и слично. Тоа се основните ставки коишто ја создаваат почитта и достоинството на човекот.
- *Заедништво* - тоа претставува создавање чувство за припадност во една заедница и охрабрување на нејзините членови да си помагаат меѓусебно, но и на заедницата како целина.

²⁰ Buble, M., (2006), Osnove menadzmenta, Sinergija, Zagreb, str. 93

- *Праведност* - праведна распоредба на добрата, одговорностите и моќта, каде што треба да постои чесен однос со сите, па и со идните генерации без никаква дискриминација.

Темелните традиционални работни вредности се темелат на:

- *Индивидуална слобода* - тоа е чување и заштита на слободата на сите членови на друштвото или заедницата преку демократија и политика на отворен пазар.
- *Индивидуална одговорност* - таа се однесува на охрабрување на поединецот за остварување на неговите интереси и одговорности, преку што се придонесува и за себе и за заедницата.
- *Пораст* - поттикнување на иновациите кои преку почитувањето на правилата за конкуренција на пазарот, би создале нови вредности за доброто на општеството и заедницата.

За да работи успешно една организација, таа треба да се придржува до одредени вредности и норми коишто ги диктира општеството и коишто се важни за нејзиното работење. Етиката во работењето подразбира збир од морални правила за однесување во сите работни активности насочени кон успех и профитабилност на организацијата. Таа подразбира обврска за извршување на работната активност и одговорност за нејзино одобрување или, пак, неодобрување. Во таа смисла, морално одговорната личност се обврзува да ја изврши работата и да ја прифати одговорноста за успехот или евентуалната грешка. При непочитување на етичките норми и вредности, може да се дефинираат два вида одговорност и тоа:

- *Лична одговорност*- кога со непочитувањето на етичките норми, поединецот постигнува лична корист за сметка на општите интереси на организацијата.
- *Општествена одговорност*- којашто се однесува на однесувањето на организацијата спрема околината или општеството нарушувајќи ги вредностите и нормите коишто се доминантни во тоа општество.

Преку почитување на моралните норми и правила, поединецот се остварува како човечко суштество. Така, може да се каже дека вредностите и нормите се од есенцијално значење за функционирањето на едно општество,

но, исто така и за функционирањето на организациите во него. За да биде успешна една организација, треба да има создадено етички вредности и норми преточени во кодекс на однесување со принципи и правила коишто таа ќе настојува да ги применува.

2.2. Етички теории

Пред одделно да се разгледаат етичките теории, најпрво, ќе се напомене дека постојат две нивни крајности. Од една страна е нормативниот релативизам, според кој сите морални гледишта се релативни. Според оваа теорија, моралните гледишта на една личност не мора да биде ист со моралните гледишта на друга личност, па затоа не може да се дефинира дали едни норми и вредности се подобри од некои други. Затоа се јавува проблем, бидејќи сите норми и вредности се дозволени. Од друга страна е апсолутизмот или познат како универзализам, според кој системот од норми и вредности е универзално применлив за сите. Кај апсолутизмот не постојат отстапки, туку правилото е правило. Меѓутоа, не постојат сет од вредности и норми коишто никогаш не си противречат. Затоа може да се каже дека релативизмот и апсолутизмот не функционираат и претставуваат крајности на етичките теории. Па, затоа можеме да кажеме дека корисните етички теории треба да бидат некаде помеѓу релативизмот и апсолутизмот.

Етичката теорија претставува општа теорија за природата на моралноста. Таа дава генерална карактеристика на тоа што е заедничко на морално правилните работи и на работите коишто се морално неправилни.

Постојат повеќе различни теории за тоа што е правилно, а што не, но земајќи ја предвид темата на овој магистерски труд, може да се каже дека за да се делува на морално правилен начин треба да се придржува следното²¹

- ✓ Да се почитуваат Божјите заповеди;
- ✓ Да се следат правилата на општеството или културата;
- ✓ Да се работи тоа што е добро за себе;
- ✓ Да се создаде што поголем профит;
- ✓ Да се максимизира нето- среќата во споредба со алтернативите;

²¹ Earl Dennis, (2010), A primer of Ethics, Business Ethics and Ethical Theory, str.9

- ✓ Да се исполнуваат обврските кон едни и да се почитуваат правата на другите.

Етичките теории и нивните принципи претставуваа темелна точка за етичка анализа и се засноваат на претходно објаснети морални начела. Со нивна помош се утврдува насоката за донесување на некоја одлука. Различните етички теории се разликуваат по своите начела, но сепак, нивната цел е заедничка, а тоа е успешно постигнување на добро, правда, почитување и автономија. Секој поединец ги прави своите индивидуални избори на етичка теорија врз основа на сопствената логичка импликација и животното искуство.

2.2.1. Нормативни етички теории

Нормативната етика ги утврдува стандардите коишто го детерминираат однесувањето како добро или лошо и ги утврдуваат нормативните принципи. Главно правило на оваа теорија е „однесувај се кон луѓето така како што сакаш тие да се однесуваат кон тебе“. Најважни делови на нормативната етичка теорија се:

- ✓ *Моралните вредности* - тоа се верувања кои имаат одредена тежина и ја вклучуваат правдата, среќата, добротворната дејност и слично. Суштинската вредност е лична вредност – нешто што вреди да се мери, додека инструменталната вредност само придонесува за суштинската важност. На пример, ако сакаме да обезбедиме парични средства за добротворна дејност, тогаш парите имаат инструментална вредност, додека помошта ќе претставува суштинската вредност.
- ✓ *Морални норми* - тоа се правилата според кои одредени акции или однесување се дозволени или забранети. Некои норми се доста важни и прескриптивни и се преточени во закони. Нормите, обично, произлегуваат од вредностите, додека вредностите се идеалите коишто луѓето се стремат да ги достигнат, а нормите претставуваат средства за реализација на тие идеали.

- ✓ *Морални доблести* - тоа се карактеристики коишто ја одредуваат некоја индивидуа како добра, тоа може да биде честост, храброст, преданост, креативност, духовитост и слично. Доблеста е слична со вредноста, додека вредноста претставува идеал за кој се залагаме, доблеста е особина која е добро да се поседува.

Оваа теорија најмногу се заснова на поседувањето на моралните доблести, бидејќи само личноста којашто ќе поседува и ќе ги развива своите добри особини би се однесувала во согласност со моралните принципи.

2.2.2.Традиционални етички теории

Традиционалната етичка теорија ја оценува правилноста на некое дејство или однесување притоа земајќи ги предвид должностите и последиците коишто произлегуваат од постапката во одредени околности.

Овде може да се наведат:

- ✓ *Деонтолошката етичка концепција* - таа се заснова на моралноста како должност, таа ги поддржува примарните етички принципи за правда и права, земајќи ја предвид природата на вредноста. Таа се заснова на идејата дека поединецот е должен да прави одредени работи. Правилата, обично се изразени негативно како-не лажи, не кради и слично или позитивно-зборувај ја вистината, држи на ветувањата. Според оваа теорија, должноста или обврската за одредено однесување не зависи од последиците коишто ќе ги предизвика, туку се потпира на универзалната правда за должноста на поединецот да ги задоволува легитимните потреби.
- ✓ *Утилитаризам* - тоа е најраспростанета и највлијателна теорија. Според оваа теорија при одлучувањето за моралноста на одредена постапка, треба што поточно да се предвидат идните последици. Како главни вредности овде се истакнуваат принципот на корисност, општествена практика, максимизација на производството на добра и континуиран развој што ќе каже дека оваа теорија е посебно привлечна за практиката во бизнисот. Според оваа теорија, секој

поединец треба од многубројните понудени опции да ја избере таа којашто ќе биде најкорисна за него.

2.2.3.Современи етички теории

Современите етички теории се развиени во последните неколку години. Иако, тие не се многу важни за организациската практика и етиката во бизнисот, сепак, ќе ги напоменеме како важна алтернатива која не треба да се занемари, бидејќи во иднина би можеле да имаат влијание врз работната практика во бизнисот. Ќе ги разгледаме следните основни современи етички теории:

- ✓ *Етика на доблеста* - според неа, морално правилните еktivности ги спроведуваат личности со доблесен карактер и тоа е прв чекор кон морално правилно работење.²² Доблеста претставува збир од особини кои може да бидат интелектуални и морални и се манифестираат преку одреден пример на однесување. Луѓето налесно и најбрзо учат од модел за пример и настојуваат да се идентификуваат со него развивајќи ги особините коишто тој ги поседува. Оваа теорија јасно и едноставно ја објаснува и природата за морална мотивација, каде што другите теории наидуваат на препрека и непремостивост.
- ✓ *Феминистичка теорија* - оваа теорија како приоритет ги истакнува емпатијата, хармонизираниот и здрав општествен живот, грижата еден за друг и избегнување на лошото однесување, коешто е над основните принципи.²³ Таа почнува од ставот дека мажите и жените имаат различни ставови во организацијата и општествениот живот и се залага за неутрализација на родната дискриминација во работењето.
- ✓ *Говорна етика* - таа има за цел да се справи со етичките конфликти со обезбедување на процес за генерирање норми преку рационална рефлексивност на реалниот живот на сите релевантни

²² Crane A.,Matten D.,(2007),Business ethics,second edition,Oxford University press,str.110

²³ Crane A.,Matten D.,(2007),Business ethics,second edition,Oxford University press,str.112

учесници.²⁴ Вработените во организацијата кои поради природата на својата работа секојдневно доаѓаат во контакт со поголем број луѓе, треба да имаат широк спектар на однесување и способност за брзо проценување на соговорникот.

- ✓ *Постмодерна етика* - тоа е пристап којшто ја лоцира моралноста надвор од сферата на рационалноста во емоционалниот морален импулс кај другите. Оваа теорија се концентрира на охрабрувањето на поединците кон преиспитување на секојдневните активности и принципи, кон следење и слушање на своите емоции, внатрешни убедувања за тоа што тие мислат дека е добро или лошо во одредени ситуации.

2.3. Етиката и законската регулатива

Етиката и законот претставуваат променливи принципи коишто се менуваат во текот на времето. И сами сме сведоци дека тоа што во минатото било неприфатливо, денес повеќе не е, додека, пак, одредени етички принципи и закони ја задржале својата форма до ден денешен. Затоа, може да се каже дека етичките принципи се релативни и се под влијание на убедувањето од други луѓе, па затоа и ни останува да правиме етички избори²⁵.

Со дефинирањето на етиката преку термините добро и лошо, се истакнува прашањето за нејзиното усогласување, односно неусогласување со законот. Секако и законот е дефиниран врз основа на тоа што е добро, а што лошо, па затоа и постои преклопување меѓу етиката и законската регулатива.

Овие две променливи се поврзани и ја покажуваат формалната страна и принципите коишто треба да се следат и почитуваат во едно општество, за да се избегнат правните и моралните санкции. Сепак, законот и етиката не се еквиваленти. Нивниот замен однос можеме да го прикажеме со следната слика:

²⁴ Crane A., Matten D., (2007), Business ethics, second edition, Oxford University press, str. 114

²⁵ Gareth R. Jones, Jennifer M. George (2008), Contemporary management, McGraw Hill Irwin



Фигура бр. 2-Односот помеѓу законот и етиката

Figure No.2.Relationship between law and ethics

Законот претставува минимално прифатливи стандарди на однесување, додека кај етиката, принципите не се законски регулирани и не постои консензус со тоа што е погрешно или правилно. Многу правила и принципи, како во деловното работење така и во другите области, не се експлицитно пропишани со закон, но исто така и многу правила и прописи кои се опфатени со закон, не се во согласност или не се поврзани со етиката. Затоа, може да се каже дека таму, каде што завршува законот, продолжува етиката и затоа етиката се користи за донесување одлуки во деловното работење, тогаш кога постои конфликт на вредности.²⁶

Убедувањата во едно општество постојано се менуваат, па затоа законот и етиката не се фиксни и тие со текот на времето постојано се менуваат, надоградуваат или, пак, исчезнуваат. Но, постојат и константни и универзални норми коишто се принцип на однесување во секое време и во секое општество. Такви етички норми коишто се апсолутно прифатени се: разумност, чесност, знаење, совесност, искреност, моралност, реалност, способност, делотворност и сè што е полезно за човекот. Затоа, може да се каже дека иако законот и етиката претрпуваат постојани промени во текот на времето, сепак, постојат

²⁶ Trevino, L.K. & Nelson, K.A. (2007), Managing business ethics-Straight talk about how to do it right, 4th Edition, Hoboken, NJ, Wiley

едни универзални убедувања коишто се постојани во општеството и во времето.

2.4. Етиката – нејзината функција и улога во организацијата

Организациската етика се занимава со етичкиот квалитет на организациските решенија. Таа е дел од етиката којашто ги истражува етичките правила и принципи во комерцијален контекст, различните етички и морални проблеми коишто се јавуваат во работењето, како и обврските коишто произлегуваат од различните страни како учесници во работењето. Етиката во организацијата се оформува како самостојна истражувачка и консултативно применета област на границите помеѓу менаџерските и хуманитарните пристапи. Генерално гледано, таа претставува нормативна дисциплина којашто се интересира за прашањата што е добро, а што лошо, што е правилно, а што не е во процесот на работа.

Современата економска и организациска динамика бараат сè поголема отвореност, слобода и либералност на сите економски субјекти подразбирајќи и висок степен на доверба што, воедно, ја создава дилемата помеѓу економијата и етиката. Најновите истражувања во оваа област покажуваат дека отсуството на етичките норми во организацијата и нејзиното работење нанесува голема штета, не само на поединечната организација туку и на вкупната светска економија, па затоа на оваа тема ѝ се посветува сè поголемо влијание. Основното прашање кое овде се поставува е „која е границата што одредува што е морално, а што не е во организациското работење“? Да се одреди оваа граница е предизвик, не само на лидерите и менаџерите туку и на сите вработени. Тоа е прашање на лична одлука, сопствена перцепција, потреба, интерес и мотив, прашање на сопствениот морален интегритет и очекувања кои доаѓаат не само од организацијата, туку и од непосредното окружување.

Историскиот развој на економските односи не остава многу аргументи за тоа дека етиката и организациското работење во минатото биле во непосредна врска, некои дури тврделе дека економијата нема никаква потреба да биде

морална и етична и сите кои бараат морални и етички постапки во работењето треба да се занимаваат со религија и не со бизнис.²⁷ Од друга страна, пак, многу голем број автори во современото работење тврдат дека организација без морални критериуми и економија без етика не може да има стабилни и значајни резултати ниту, пак, да биде дел од среќна и просперитетна заедница. Праведноста, моралноста, економската рационалност и користољубивоста постојано се преплетуваат и мешаат.²⁸ Затоа сè почесто се пишува за потребата од воведувањето етички кодекс и принципи во работењето на една организација. Во денешно време како време на глобализација, прашањето за етиката во работењето е сè поактуелно и тоа како во развиените, така и во транзициските и неразвиените земји и нивната економија. Универзалната употреба на етиката во работењето се гледа во фактот дека ни една средина не е отпорна на измами и скандали во бизнисот со цел постигнување на поголем профит, па затоа во развиените земји се посветува сè поголемо внимание на етичкото работење. Трошоците и штетите кои настануваат поради изостанување на етиката во организациското работење се однесуваат не само на поединците и организацијата, туку и на општествената средина, па и на целокупното економско работење во светот. Непостоењето морален надзор во кој било сегмент од работењето предизвикува директно или индиректно зголемување на трошоците, намалување на профитот, намалување на заработувачката што доведува до намалување на конкурентската способност на организацијата, а со тоа и нарушување на нејзиниот углед во окружувањето и општеството. Етиката треба да биде застапена во сите сегменти на организацијата почнувајќи од вработените, менаџерите, лидерите, па сè до директорите. Но, нејзиното присуство е неопходно, не само во потесниот туку и во поширокиот круг на работното окружување.

Етиката во организацијата може да се манифестира како:

- Колективна етика;
- Групна етика;
- Етика на поединецот.

²⁷ John Dalla Costa, (1998), *The Ethical Imperative-Why moral leadership is Good Business*, Perseus Publishing

²⁸ Post James, E., Frederick William C., (1996), *Business and Society, Corporate strategy, public policy, Ethics*, McGraw Hill,

Колективната етика ги вклучува етичките постапки и работните одлуки на раководството и менаџерите коишто се однесуваат на етичките односи во рамките на организацијата, но и односите кон надворешните субјекти и окружувањето. Од друга страна, поединецот којшто не поседува елементарни принципи за лична работна етика и има дефицит на морални стандарди, секогаш ќе биде спремен кон извршување на некаков вид измама ставајќи ги своите лични интереси над колективните, законските и над вообичаените работни норми нарушувајќи ја работната клима и атмосфера. Односот помеѓу работодавачот, лидерот, менаџментот и нивниот однос спрема вработените, секогаш треба да се гледа преку призмата на организациската етика и моралните постапки. Ниеден сегмент од работењето во организацијата не треба да биде запоставен и да се ослободи од грижата за етичко работење и етички постапки. Ако моралот на вработените во една организација е низок, тогаш и на најдобриот лидер би му било тешко да постигне какви било резултати. Мобилноста на вработените во рамките на организацијата, подемот во нивната кариера, дополнителната работа и зголемувањето на платите се постојан предизвик за примена на принципите на етиката или отсуство на тие принципи во една организација.

Улогата на етиката во организацијата се гледа преку многу примери во различни земји. На пример, во Јапонија и до ден денес во голем број организации постојат траги од етичките принципи од таканаречениот „Bushido” кодекс наследен од среновековните самураи. Тоа во превод значи „пат на работникот“ и претставува кодекс на однесување и норми базирани на 5 основни начела и тоа: верност, човечност, храброст, искреност и едноставност. Така на пример, ако постариот колега сè уште го нема искористено годишниот одмор, тогаш нема да го искористите и вие и покрај тоа што ве следува по закон. Во јапонските организации овој кодекс често стои и над државните закони.

Во Германија на продавачот треба на најдобра и најкоректен начин да го презентира производот наведувајќи ги и неговите недостатоци.

Премолчувањето на недостатоците не е дозволено според моралните и етичките принципи.

За намалување на неетичкото работење и сè поголемата застапеност на етичките и моралните принципи во денешните современи организации се користат интернационални стандарди, така што етиката во работењето на една организација може да се оцени спрема AA 1000 AccountAbility принципите кои настанале во 2003 година и се базираат на почитување на следните начела: праведност, објективност, независност, стручно и професионално однесување и почитување на субјектот во работниот процес.

Од досега изложеното може да се заклучи дека вклученоста на етиката во организациското работење, не претставува вишок. Секоја современа организација треба да поседува основни етички форми, како што се: чесност, доверба, соработка и заемно уважување. Работните активности би биле невозможни, ако постои недоверба помеѓу купувачот и добавувачот или ако вработените не си веруваат меѓусебно при реализација на работните активности, затоа моралот и одговорноста треба да произлегуваат од индивидуалните особини на поединецот.

Основното етичко прашање во организациското работење е критериумот за правилен избор од многубројните економски можности при реализацијата на целите. Основната задача на деловната етика е критичното преиспитување на постоечкиот морал, норми и цели во организацијата и пронаоѓање етички норми за добро работење. Етиката во една организација треба да произлегува од претпоставката дека во работењето приоритет не треба да биде постигнување економска рационалност (профит да, но не по секоја цена) туку треба да се води сметка и за последиците од работните активности и одлуките кои се однесуваат, како на засегантите групи, така и на целата организација, нејзиното окружување, па и на целото општество.

2.4.1. Дилема при донесување одлуки

Во денешното современо работење, вработените, без разлика на кое хиерархиско ниво припаѓаат, секојдневно се сретнуваат со донесување на голем број одлуки, а со тоа наидуваат и на бројни етички дилеми. Етичките дилеми претставуваат конфликт помеѓу доброто и лошото, односно конфликт на сложени вредности на коишто е тешко да се даде одговор, па затоа

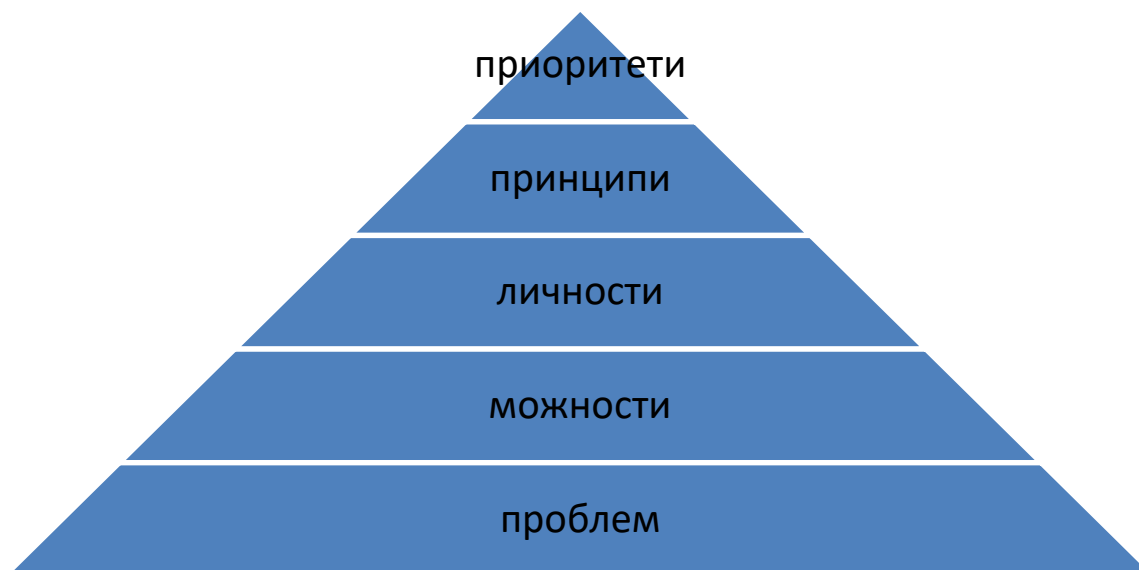
поединецот донесува одлука која ќе биде во согласност со темелните морални вредности. Сепак, при донесувањето на некоја одлука, поединецот треба да има на ум, три работи и тоа:

- ✓ Дали донесената одлука е законска;
- ✓ Дали донесената одлука е правилна и
- ✓ Дали донесената одлука е балансирана.

Поради тоа поединецот треба добро да размисли и одговорно да ги прифати своите обврски, должности и одлуки. Етичките дилеми најчесто настануваат кога доаѓа до спротивставеност на личните интереси и професионалната етика, па така поединецот треба да донесе етичка одлука спротивна на сопствените принципи, така што лојалноста на организацијата, треба да ја стави пред своето лично морално убедување или, пак, обратно. Етичката дилема, исто така, може да се појави и во моментот кога две или повеќе морални вредности се еднакво важни, но контрадикторни, па така од поединецот се очекува да направи најдобар можен избор. Сепак, тоа се околности во коишто неминовно доаѓа до конфликт на работните интереси, личното и моралното чувство и индивидуалното однесување.

Етичката дилема во организацијата подразбира и секојдневна спротивставеност помеѓу финансиското работење, како што се трошоците, приходите, профитот и одговорното работење коешто ги зема предвид најважните работни вредности, како што се: квалитет, добро управување, иновативност, насоченост кон корисникот и слично. Усогласувањето помеѓу овие работни и етички вредности е извор на секојдневни дилеми во организацијата коишто бараат одговорно професионално однесување засновано на примената на основните општи етички принципи.

За избегнување на етичките дилеми и побрзо донесување на одлуките се развиени повеќе модели коишто го забрзуваат и потпомагаат тој процес, така што овде ќе го разгледаме моделот 5P за етичко одлучување којшто е даден на сликата подолу.



Фигура бр.3.Пирамидален модел 5P за етичко одлучување²⁹

Figure No.3.Pyramidal model 5P for ethical decision making

Првото ниво во процесот на одлучување е самиот проблем. Овде се врши прецизно дефинирање на тоа што претставува етичката дилема и утврдување на релевантните факти.

Второто ниво претставува истражување на сите можности или алтернативи за решавање на проблемот.

Третото ниво на одлучување зависи од интересите на примарните и секундарните стејкхолдери, за секоја алтернатива треба да се утврдат последиците и ризиците за нив.

Во *четвртата фаза* се дефинираат обврските спрема различните стејкхолдери, усвоените етички принципи и личниот идентитет.

Петтото ниво или приоритетите претставува избор на алтернатива којашто е усогласена со конкурентските обврски, а истовремено е и општествено морална.

Секоја организација се соочува со донесување тешки одлуки, а понекогаш доаѓа и во искушение да ги занемари своите вредности подлегнувајќи на краткорочните остварувања и бенефиции, но сепак, тоа е најдеструктивниот начин на однесување земајќи го предвид долгорочниот просперитет.

²⁹ Ratkovic,Njegovan,B.(2008),Poslovna etika,str.72

2.4.2. Етички и неетички одлуки

Соочени со сè поголемата неизвесност и динамика предизвикани од напливот на новите технологии, новите улоги, новите трендови и слично, човечкиот фактор преку процесот на донесување одлуки е во фокусот на современото работење.

При донесувањето на одлуките во организацијата, секогаш постои конфликтот меѓу финансиското работење: трошоците, приходите, профитот и општествено одговорното и етичкото функционирање на организацијата.

Од етичко гледиште, основните вредности на организацијата се содржани во најважните компоненти за одговорно работење и тоа: доверба, одговорност, интегритет, комуникација и углед. Со овие компоненти кореспондираат и најважните работни вредности, како што се: квалитет, добро управување, иновативност, ефикасност и профитабилност. Балансот помеѓу работните и етичките вредности секогаш подразбира одговорно професионално однесување засновано на примена на основните општи етички принципи.

Воспоставувањето на тој баланс секогаш претставува предизвик при донесувањето на одлуките во организацијата и нивната правилност. Исто така, при донесување на некоја одлука предизвик претставува и состојбата кога две или повеќе вредности се една наспроти друга и треба да се одлучи која е правилна и која ќе преовладее.

Сè поголемата присутност на неморални и аморални вработени, јасно сведочи за тоа дека етичките начела често во практиката се неефективен морален алат и голем број од вработените се служат со донесување неетички одлуки ставајќи го на прво место задоволувањето на личните интереси. Исто така, акцент треба да се стави и на фактот дека менаџерите под притисок од раководството често ги користат краткорочните маневри како намалување на трошокот и штедење за оставрување подобар финансиски резултат при што тие сè повеќе мора да ги растегнуваат границите на етичкото однесување и донесување неетички одлуки. Со тоа се поттикнува создавање неетичка и аморална клима во организацијата што, секако, на долг рок неблагоприятно влијае врз резултатот и остварувањата во иднина на организацијата.

2.5. Етиката за работата на организацијата како императив

Во денешно време сè повеќе и повеќе се наметнува етиката како императив во работењето за опстанок и развој на една организација во општествената целина и како потреба за излез од старите парадигми и клишеа поврзани со однесувањето на вработените. Етиката во организацијата е како домашна задача на ученикот која се забележува дури кога ќе се провери, затоа етиката во работењето треба и мора да биде движечка сила за постигнување економски, одржлив развој на современата организација.

Етиката претставува душа на општественото одговорно однесување во рамките на една организација, но не само во форма на правилници и етички кодекси, туку во создавање вистински одраз на ревиризибилна синергија и комуникација, како во внатрешното така и во надворешното окружување. Тука треба да биде почетокот и крајот на одржливото работење коешто го создава таа потребна тежина за сите засегнати страни да го вложат својот капитал во организација којашто во секоја смисла води сметка за заштита на влошените вредности. Секако и етичкиот кодекс не треба да се пренебрегне, бидејќи само така може да се избегне ескалацијата на несакани ситуации и непожелни однесување. Етиката и профитот не треба да бидат на спротивни страни, бидејќи етичката посветеност претставува сврзувачко ткиво и синергија со капиталот, а јавноста е огледало за доброто и лошото однесување и работење во организацијата.

2.5.1. Важноста на етиката за лидерството

Лидерството е еден од најактуелните, но и најслабо сфатените концепти во деловното работење. Во контекст на организацијата, лидерството се темели на реализација на одредени задачи за постигнување одредена цел и потпомагање на вработените за поголемо остварување на нивните можности преку влијанието коешто лидерот го има врз подредените. Етиката, како теорија обезбедува состав од правила коишто ги насочуваат вработените при донесувањето одлуки за тоа што е правилно, а што не во одредена ситуација,

притоа поддржувајќи се кон вредностите и правилата коишто поединецот или групата како целина ги смета за посакувани. Во контекст на лидерството, етиката се однесува на улогата којашто ја има лидерот во општеството што работи и како тоа го работи. Застапеноста на етиката во лидерството е многу важна, бидејќи таа придонесува за донесување правилни постапки и одлуки. Особеноста на етиката наложува лидерот сам да ја создава и да ја изгради својата способност и тоа да претставува движечка сила којашто ќе води кон активност и реализација. Ефективното лидерство е многу тесно поврзано со моралните особини и етичкото однесување на лидерот, па затоа ефективното и етичкото лидерство се неразделни концепти. Според повеќето нови истражувања, високите морални и етички вредности се особини коишто стојат далеку пред сите други компетенции и коишто сè повеќе се бараат од лидерот во современото работење.

Етиката и лидерството бараат силна поврзаност со вработените во организацијата и нивното комбинирање создава заемна доверба. Ако една организација работи етично, тогаш кај нејзините потрошувачи се создава уште поголема доверба, а така се создаваат лојални купувачи коишто генерираат најголем профит. Силното лидерство дефинирано преку темелни етички вредности и начела се темел за квалитетно работење, затоа етичкото лидерство треба да биде дефинирана мисија и визија на современата организација. Така, може да се каже дека секој еден лидер има долгорочни причини за етичко работење кои се сведуваат на привлекување и задржување на талентираните вработени во организацијата, квалитетно управување, зацврстување на угледот кај купувачите, клиентите и општеството, каде што работи една организација. Важноста на етиката за лидерството е голема, бидејќи за да се биде етичен лидер треба да се работи на вистинскиот начин не само за себе туку и за организацијата, купувачите и другите луѓе околу себе. Секако, овде не станува збор за совршенство и безгрешност, туку во настојувањето на тие што управуваат со организацијата да ги прават правилните работи.

2.5.2. Акции за формирање на силна етичка култура во организацијата

Етичките организации работат за доброто на целото општество, а не исклучиво само за максимизација на профитот. Современите организации имаат одговорност не само за сопствениот развој туку и за општествените и социјалните околности и барања. Организациите коишто дејствуваат во динамични услови на работа со постојано променливи очекувања и барања поставуваат акцент врз иноваторството, адаптивбилноста, динамиката и ефективноста избегнувајќи ги стабилноста, предвидливоста или, пак, сигурноста. Силната култура не е секогаш нешто позитивно, таа може да биде и спротивна на неизбежните реформи. Негативната, но силна култура во состојба на промени, често може да претставува голема бариера пред организацијата. Затоа, пред организациите се поставува услов за одговорно работење кое ќе се заснова на темелни етички принципи и стандарди кои ќе се манифестираат преку етички кодекси, одбори и тренинзи и ќе бидат составен дел од културата на една организација. Организационската култура претставува социјален резултат од сложен комплекс на наследени и придобиеени фактори чишто осбености зависат и од националната култура. Претставувајќи ја организационската култура како систем, може да се каже дека на влезот на тој систем е општеството и неговата национална култура, а на излезот се комуникацијата, организационското однесување и организационската култура.

Тие се изразуваат преку стратегиите, имиџот, карактерот на услугите и производите и начинот на претставување на организацијата. За да се создаде силна етичка култура во организацијата, потребно да се почитуваат акции или цели.³⁰

- *Идентификација на суштинските вредности* коишто треба да се почитуваат во процесот на работа. Тие вредности може да се однесуваат на: одговорност, почит, чесност, отвореност, доверба и искреност. Тие треба јасно да бидат одделени од работните цели, како што се: профитот, квалитетот и ефикасноста. Етичките вредности се засноваат на мисијата и визијата на организацијата, а

³⁰ <http://www.iserbia.rs/novosti/poslovna-etika-57/>, пристапено на 20.03.2017

тоа значи стигнување до целта преку лично почитување и почитување на другите.

- *Креирање етички кодекс.* Етичките вредности не треба да лебдат во воздухот, тие треба да се материјализираат преку составување етички кодекс којшто ќе биде водич за моралните вредности и, воедно, помошно средство за разрешување на различните морални дилеми.
- *Организирање обуки и тренинзи* кои ќе им помогнат на вработените да стекнат нови вештини за полесно решавање на проблемите во организацијата, каде што е има проблем со етиката. Таквите обуки може да помогнат, не само во смислата на давање некои практични алатки, туку и во поглед на развивање на сензибилитетот на вработените околу проблемот којшто може да се појави.
- *Однесувањето на раководството.* Лидерите и раководителите во организацијата имаат многу важна улога во изградувањето на суштинските етички вредности, бидејќи тие се едни од главните нивни промотори. Тие треба да се однесуваат и да комуницираат така како што сакаат и очекуваат и нивните подредени така и да се однесуваат. Многу досегашни истражувања покажале дека вработените имаат тенденција да го следат однесувањето на своите надредени и таквото или слично однесување да го вградуваат во својата сопствена улога.

Комуницирајќи отворено за етичките дилеми, обучувајќи ги своите вработени како да ги препознаат и како да се носат со нив, е начин за развивање на една силна етичка култура, каде што вработените ќе се однесуваат етички и ќе ги работат правилните работи на правилен начин. Само создавањето на една таква силна етичка култура ќе придонесе за долгорочен развој на организацијата во современото работење.

Глава 3

Улогата на лидерот и неговото етичко влијание врз однесувањето на вработените

3.1. Лидерот и етичката оправданост на однесувањето

Основните етички категории, како што се: „добро“ и „лошо“, „совест“, „одговорност“, „достоинство“, „чест“, „справедливост“ и слично, наоѓаат конкретна и јасна примена во организациското работење, а со тоа и примена во лидерството. Клучниот проблем во секоја организација е лидерството. Овој проблем е сврзан со личноста на лидерот, односно дали тој ги поседува потребните особености за да биде лидер. Но, сепак, тоа не се само личните способности (физички и умствени), тој треба да поседува и морал, морални вредности и етички принципи коишто ќе го издигнат до нивото на лидер. Таму, каде што недостасува хармонија, чувства, комуникација и активност, не може да постои лидерство, бидејќи едноставно ќе недостасува и доверба.

Лидерството е способност за убедување на другите со ентузијазам да се стремат кон определена цел, тоа е фактор којшто ја сврзува, сплотува и мотивира групата или организацијата. Затоа лидерот е тој којшто ги решава проблемите и ја поддржува групната активност за што е потребно тој да поседува висок морал. Лидерот треба да ги мотивира подредените при извршувањето на активностите за постигнување на саканата цел, така што ентузијазмот треба да биде поврзан не само со материјални награди туку и со морални побуди. Ако тој тоа не го поседува, тогаш и кај подредените нема да постојат морални побуди коишто ќе им го потхрануваат ентузијазмот за извршувањето на активностите, а со тоа и постигнувањето на поставената цел.

Но, од друга страна не треба да заборавиме дека лидерството во организацијата не треба да се сведе само на принципи и високо поставени етички норми, бидејќи лидерството е во многу тесна врска со довербата. Затоа, лидер ќе биде само тој којшто ја поседува довербата од своите следбеници и којшто ќе ги води кон патот на успехот. Во таа смисла може да се каже дека не

се вклучува само личниот морал, туку и целокупниот организациски морал создаден преку хармонија во управувањето и интеракција помеѓу колективот и организацијата. Еден лидер ќе биде добар само тогаш кога ќе успее да ги соедини во себе интересите, знаењата, способностите, амбициите, решителноста и одговорноста кон себе си, организацијата и целото општество. Исто така, за лидерот се многу важни и комуникативните способности, комуникацијата и моралот го потпомагаат процесот на формирање на личноста осигурувајќи го потребниот баланс без којшто социјализацијата и самореализацијата не е возможна.

Секоја работна организација претставува смалено општество во коешто постојат одредени правила, норми и организациска култура. Организациската култура претставува специфичен начин на развој на односите и интеракциите во организацијата восприемајќи одредени правила и норми за однесување, како во самата организација, така и кон надворешната средина.

Секоја организациска култура вклучува организациски норми, како што се: индивидуална иницијатива, интеграција, контрола, систем за наградување, толеранција на конфликти, модел за комуникација и слично. Многу е важно лидерот во своето управување да ги вклучува овие норми. Индивидуалната иницијатива му дава на вработениот определена слобода, но заедно со тоа и одговорност за своите дејствувања. Од исклучителна важност е во една организација одделните единици да работат координирано и кохерентно, а лидерот е тој којшто треба да ги стимулира кон тоа и да постигне интеграција.

Правилата и нормите коишто треба да се почитуваат во организацијата се дел од контролниот процес, а наградувањето не треба да биде директно поврзано со контролата, бидејќи така се намалува довербата кај лидерот. Наградата треба да претставува оценка за завршената работа, но ако се претвори во начин на санкционирање ќе дојде до губење на ентузијазмот на вработените. Ефективното управување бара и толеранција на конфликти. Во една организација критиките треба да бидат не само од горе, па надолу, туку и во обратен правец, бидејќи добриот лидер може да поднесе критика и да извлече поука од неа. Затоа, може да се каже дека за да се изгради една лидерска личност е многу важно да има одговорност, достоинство, да изразува

одреден однос и уважување на вработените. Таквата личност е морална и ги прифаќа вредностите и нормите на организацијата, ги распространува и преку своите постапки и мислење го промовира посакуваниот начин на однесување. Затоа, лидерството бара не само физички и умствени способности, туку и поседување етички вредности и нивно почитување, бидејќи без тоа нема да постои доверба, а без доверба нема и добро управување, а со тоа нема да постои и лидерство.

Од горенаведеното може да се заклучи дека организацијата има силна култура тогаш, кога етичките вредности и нормите се активно присутни кај мнозинството од вработените, а за да постојат тие норми и вредности кај вработените, најпрво, мора да постојат и кај лидерот како пример и начин на однесување. Само лидерот којшто поседува етички вредности и норми може да придонесе за развој на една силна етичка култура во организацијата, а со тоа и да ја изведе организацијата на патот кон успехот.

3.2. Етички стандарди во лидерството

Генерално кажано, етиката претставува збир од морални вредности и принципи преку кои се насочува поединецот или групата кон одредено однесување и кон почитување на правилното и погрешното. Етиката во организацијата помага за донесување правилни одлуки користејќи ги внатрешните вредности како дел од организациската култура вклучувајќи ја тука општествената одговорност и почитувајќи ја надворешната околина.

Денес етиката е важен дел од работењето на секоја организација, а за да се одреди што е добро или лошо, што е прифатливо, а што погрешно, се користат етички стандарди. Придржувањето на тие етички стандарди се услов за формирање модерни професионални и етички односи во работењето на една организација. Бидејќи во етичките стандарди влегуваат голем број етички и морални норми изразени преку различни правила и принципи, ние овде ќе ги класифицираме најопшто преку три категории и тоа³¹:

³¹ https://mk.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D0%B5%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%BD%D0%B0_%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B0,пристапено на 21.03.2017

- *Законски стандарди*, тоа се вредности и норми кои се регулирани со закон и се напишани во законскиот систем. Со овие стандарди се регулира очекуваното однесување на вработените и на организацијата како задолжително, а непридржувањето кон нив води до одредени законски санкции и казни.
- *Персонални стандарди*, тоа се стандарди кои се однесуваат на слободниот избор. Тие се сосем спротивни на законските стандарди и се однесуваат на однесувањето на вработените или на организацијата за нивниот личен избор и уживање целосна слобода, каде што почитувањето се однесува на себе си.
- *Социјални стандарди*, овие стандарди се нешто помеѓу горенаведените два. Овде нема специфични закони ниту, пак, тотална слобода туку правила и принципи за раководење базирано на проширени принципи и морални вредности.

Овде е дадена една општа поделба на етичките стандарди, сепак, тие вклучуваат широк дијапазон на правила и принципи коишто секоја организација си ги одредува според своите потреби. Но, може да се каже дека не постои сериозна организација којашто функционира надвор од определените етички стандарди, а нивната имплементација и нивното почитување во секојдневното работење и донесувањето одлуки, се зголемената ефикасност, приврзаност на вработените, поголема подготвеност на инвеститорите да ги доверат своите средства, зголемена доверба и задоволство кај потрошувачите и, секако, подобри финансиски резултати³² што ќе придонесе за формирање на една профитабилна организација и тоа на долгорочен план.

3.3.Значењето на границите при одредувањето на етичките стандарди и норми

Широка плејада од економисти, аналитичари и истражувачи постојано водат расправа за вечната дилема дали одредена доза на „мамење“ или „лага“ е неопходна во работењето. Дали овој начин на игра е неминовен или

³² Ferrel O.C., Ferrel L., & Fraedrich, J. (2010), Business Ethics: Ethical decision making and cases, 8th Edition, South western Cengage Learning, str. 18

несвесно присутен во секоја работна комуникација и во секој меѓусебен организациски натпревар? Желбата за профит, за успех и за стекнување предност на пазарот, како и личната корист претставуваат предизвик за секоја индивидуа, група или организација, понекогаш да ги напуштат утврдените правила со цел да создадат предност во однос на својата конкуренција. Ако сокривате некоја информација за своето работење коешто конкуренцијата би можела да ја искористи за да ве надмине, вие со тоа влегувате во игра којашто може да ви донесе предност, бидејќи настапувате први со некоја нова идеја, производ или работа. Тогаш не зборуваме за кршење на етичките правила во работењето, ниту, пак, директно сте го загрозиле работењето на другите, бидејќи ќе останете во рамките на утврдените правила на игра. Но, ако ја искористите својата позиција како раководител или, пак, како член на управен одбор во некоја организација и однапред знаете за слабиот резултат и пред да се обелодени крајниот извештај, поради што ги продавате своите акции коишто подоцна би можеле да доживеат пад, тогаш веќе зборуваме за надминување на границите со етички предзнак и покрај тоа што немате направено ништо противзаконско.

Овие два примери може да нè наведат на тезата којашто има доста следбеници дека работниот успех и етиката не одат заедно. Ако сакате да постигнете успех и да остварите заработка, да бидете подобар од другите во време на висока конкуренција, морате да подлегнете на разните облици на мамење. Сепак, основно прашање кое се поставува во вакви ситуации е: „Каде е границата којашто одредува дали во работењето нешто е морално или, пак, не?“. Затоа голем број на аналитичари сметаат дека мамењето е оправдано од морално гледиште сè додека е во границите на напишаните правила и норми на деловниот пазар нарекувајќи го тоа блефирање.³³ Како пример за тоа може да послужи претставувањето на производот или услугата со малку поголем квалитет од реалниот, фаворизирање на некои работни партнери поради одржување на нивната лојалност, договарање со конкуренцијата за нивото на цените и слично.

³³ Kar ,Albert Z.,(2001),Dali e blefiranje u poslu eticno?U Dzon dramnod I Bil bein:Poslovna etika,Clio,Beograd

Одредувањето на границите при формирањето на етичките норми и стандарди во организацијата е голем предизвик не само за лидерите и менаџерите туку и за вработените. Тоа е прашање на лична одлука, сопствено доживување на ситуацијата, потреба, интерес, мотив, прашање на сопствениот морален интегритет, но и прашање на културното наследство, очекувањата и притисокот којшто доаѓа од организацијата и околината. На пример, ако преку реклама и презентација постигнете подобар успех на пазарот од конкуренцијата, меѓутоа, вашиот производ е со помал квалитет, тоа значи дека со „блефирање“ и добра игра сте постигнале успех притоа останувајќи во границите на етичкото работење.

Но, ако вашиот производ е со добар квалитет како тој на конкуренцијата, а исто така, сте постигнале подобар резултат преку добар маркетинг, но, сепак, ако неговата употреба би имала штетни последици по околината, тогаш вие сте ја поминале границата на етичкото работење. Потребно е да се остварат поголем број барања (на поединецот, групата и општеството), а сепак, да се остане во границите на етичките стандарди и норми. Работењето во границите на етичките норми и стандарди на долг рок обезбедува подобри резултати, избегнување на непотребните трошоци, создава подобра работна клима и шири доверба во колективот и организацијата.

Имајќи ги предвид границите во работењето, организациските односи и организациската комуникација, етичките стандарди може да ги одредиме како збир од лични и колективни морални постапки коишто се користат во сите облици на работните активности. Постапките и одлуките коишто се во границите на тие стандарди не предизвикуваат неповолни односи внатре во организацијата, како и во нејзиното окружување, па затоа во конечниот збир не создаваат непотребни трошоци и штета за организацијата и окружувањето.

Границите треба да бидат во рамка на законските норми и правила, во рамка на добри работни односи и навики, како во економскиот, така и во социјалниот простор и во рамка на лична позиција и состојба во однос на другите со коишто се создава контакт.

3.4. Принципи на етичкото лидерство

За да се биде успешен лидер во денешното современо работење, повеќе не е доволно само интелигенција и техничка компетентност. Многу истражувања покажуваат дека и покрај поседувањето на тие особини, лидерите можат да бидат неуспешни доколку се недоверливи, себични, нечувствителни, арогантни, одмаздољубиви и навредливи³⁴.

Затоа треба да постојат принципи кон коишто лидерот треба да се придржува и да го промовира своето етичко однесување, ако сака да постигне поголем резултат. Тие принципи треба да бидат како етички, така и ефективни и да ги поддржуваат организациските резултати. Сепак, универзални резултати не постојат, но затоа постојат универзални принципи и општи рамки коишто можат да помогнат за побрзо изнаоѓање на некои решенија коишто ќе бидат адаптирани на работењето на организацијата.

Постојат неколку основни принципи кон коишто треба да се стреми секој лидер, иако тие не се сеопфатни, секако, пружаат основа за развој на успешно етичко лидерство, а тоа се: почит и насоченост кон вработените, правичност, искреност и заедништво. Овие етички принципи ќе ги разгледа поединечно во следниот текст.

3.4.1. Етичкиот лидер им служи на вработените

Етичкиот лидер треба да се однесува со почит кон вработените. Тоа подразбира внимателно слушање на вработените и развивање на чувствителност и толерантност, кога некоја изразува спротивно мислење.

Одност на лидерот спрема подредените треба да ги потврди нивните ставови, верувања и вредности. Кога лидерот се однесува со одредена почит спрема вработените, тогаш кај нив се зголемува чувството на компетентност во врска со активноста што ја работата, а со тоа и целокупниот успех.

³⁴ Hogan, R., Curphy, G. J., (1994), What we know about leadership-Effectiveness and Personality, American Psychologist, str. 499

На тој начин, тој им служи на вработените, така што ги почитува нивните потреби и мислења и изнаоѓа решенија и одговори за нив. Тоа, секако, е ефективно, бидејќи кога се задоволени потребите на вработените, тие можат да работат на повисоко ниво.

3.4.2. Етичките лидери се правични

Етичкиот лидер секојдневно во својата практика треба да се придржува кон принципот за правичност. Еден од главните приоритети на секој лидер треба да биде еднаквиот однос спрема сите вработени, затоа лидерот правичноста треба да ја стави во центарот при одлучувањето.

Ако некој од вработените направил грешка или демонстрирал неспособност, лидерот треба да ја прифати грешката и за тоа да преземе соодветни мерки. Тој треба да биде способен да ја преземе одговорноста како за своите, така и за грешките на своите подредени. Ако не постои чувство за праведност и чесност, лидерот нема да може да го добие почитувањето и вниманието од своите подредени.

3.4.3. Етичките лидери се искрени

Искреноста е, исто така, еден од важните принципи кон кои треба да се придржува секој современ лидер. Тоа е важно, бидејќи секој следбеник сака да следи некој којшто има искрен карактер и интегритет. Секој вработен очекува од лидерот искреност при донесувањето на одлуките, бидејќи секој ја цени искреноста и никој не сака да го лажат. Постојат и лидери коишто често победуваат, но немаат никаков интегритет, сепак, тие се соочени со тешкотии при водењето на вработените, бидејќи кај нив постојано се јавува дилема за тоа дали да им веруваат или не. Сепак, важноста на искреноста не подразбира само зборување на вистината, туку и одредена отвореност и непосредност на лидерот.

3.4.4. Етичките лидери создаваат заедница

Создавањето на заедницата е, исто така, важен принцип во лидерската практика и затоа при остварувањето на целите, лидерот треба да ја земе предвид не само сопствената улога, туку и улогата на своите следбеници. Тоа подразбира постојано пронаоѓање начини за вклучување на подредените во процесот на работа и во процесот на донесување одлуки. Способноста за разбирањето и управувањето со расположението на своите следбеници придонесува за ефективно лидерство³⁵.

Редовното информирање, слушање и одговарање на барањата му овозможува на лидерот за формирање силни врски помеѓу своите следбеници што создава позитивна клима за работа и чувство на припадност и заедништво помеѓу вработените.

3.5. Етичкото лидерство и работното окружување

Основа на постоењето на секоја организација е остварувањето на што помали трошоци и што поголем профит. Иако е тешко да се докаже финансиската исплатливост на етичката лидерска практика, сепак, остварувањето на профитот и етичноста не треба да бидат на спротивни страни. Во новото време сè повеќе се зема предвид организациското здравје коешто се ревитализира преку почитување на етичките принципи и норми од страна на сите директни и индиректни учесници во процесот на работа на организацијата.

Во работењето секоја организација наидува на многу видливи или невидливи бедеми, како што се и етичките правила коишто ни една организација којашто се грижи за своето работење не треба да ги занемари по никоја цена. Причина за тоа е докажаното правило дека добриот глас на организацијата се постигнува со долготрајна и чесна работа, со многу мака и значајни одрекувања, но може да се наруши и со една непромислена одлука. Затоа, овде главно е прашањето: „како треба да се однесува една организација

³⁵ George J.M.(2000)-Emotions and Leadership:The role of emotional inteligense,Human Relations,vol.53,str.1027

спрема своите групи на интерес“ кои влијаат или се засегнати од резултатот на организацијата и имаат соодветни барања од нив?

Таквите групи на интерес коишто се дел од окружувањето на организацијата се нарекуваат стејкхолдери. Тие може да бидат примарни и секундарни.

Примарни стејкхолдери се тие од чијашто соработка зависи опстанокот на организацијата менаџери, лидери, вработени, потрошувачи, акционери, дистрибутери, добавувачи и заедницата.

Секундарните стејкхолдери не се неопходни за организацијата, меѓутоа имаа влијание врз неа и нејзината работа такви се: конкуренцијата, медиумите, владата, трговските асоцијации и слично.

Овие групи на интерес ги одредуваат стандардите и вредностите за тоа што е прифатливо, а што не, во работењето и однесувањето на организацијата.



Слика 4. Стејкхолдери или страни на интерес во окружувањето на организацијата

Figure No.4 Stakeholders or parties of interest in the environment

Акционерите како сопственици на организациите директно се засегнати од работењето на организацијата, а исто така и со почитувањето на етичките практики при работењето. Улогата на лидерите во организацијата, како и тежината на нивната одговорност е многу важна и затоа тие треба да имаат изградено цврст и квалитетен етички вредносен систем. Вработените преку своите активности и способности придонесуваат за успехот на организацијата и се нејзин интегрален дел. Добавувачите и дистрибутерите се значаен дел од стејхолдерите и применувајќи етички норми, тие на соодветен начин одговараат на потребите на организацијата. Потрошувачите се многу значен дел од мрежата на стејхолдерите и во денешно време, тие имаат многу голем избор на располагање, па затоа организацијата треба на етички начин да пристапи при задоволувањето на нивните потреби и да се фокусира кон нив доколку сака да успее. Организациите коишто во својата практика се придржуваат кон етичките вредности и норми многу често се вклучуваат во решавањето проблеми кои се дел од окружувањето и од општеството. Преку своите влијанија тие придонесуваат за развој на околината и подобри услови за живот, но исто така, можат да предизвикаат и редица негативни ефекти врз окружувањето неприменувајќи ја етиката во својата практика.

Воспоставувањето ефективни односи фокусирани на етички, правен и општественоприфатлив начин на работење помеѓу вработените, добавувачите, инвеститорите, потрошувачите, менаџерите и лидерите, е начин за постигнување успех на организацијата. Овие различни групи на интерес, всушност, им даваат општествено одобрување на организациите да постојат, да се развиваат и да ги постигнуваат своите цели, така што организацијата и лидерот треба да исполнат голем број очекувања и барања од нив постигнувајќи финансиски резултат и спазувајќи ја етичката рамка во работењето. Сите овие групи, или т.н.стејхолдери, се дел од организацијата или од нејзиното окружување и влијаат врз нејзиното работење или, пак, се под влијание на организацијата.

Многу често неетичкиот однос и неетичките одлуки на лидерите нанесуваат многу поголема штета на репутацијата на организацијата, отколку

слабиот финансиски резултат, па затоа стејхолдерите коишто се директно засегнати, ја менуваат својата перцепција и својот однос кон организацијата. Така, како резултат на неетичкото однесување и неетичките практики се намалува стекнатата доверба и репутацијата кај стејхолдерите, а тоа предизвикува тешко задржување на постојаните потрошувачи, како и привлекувањето нови.³⁶

Од досега изнесеното можеме да заклучиме дека градењето добри и достоинствени односи со групите на интерес од окружувањето на организацијата, е од голема важност и за работењето на самата организација, а придржувањето на етичките вредности и норми е главен фактор за формирање добри односи со сите групи од работното окружување.

3.6. Етика на организациското однесување

Успешните светски, па и домашни организации, сè повеќе стануваат свесни за фактот дека во конкурентската арена, етиката овозможува раст и развој, ефикасност и продуктивност. Бројни истражувања докажуваат дека етиката и профитабилноста не се поими коишто меѓусебно се исклучуваат и дека организациите коишто во своето работење ги имаат компониран состав етички норми и вредности покажуваат подобри резултати од тие коишто тоа го немаат. Успехот и статусот на пазарот повеќе не се мери само преку финансиските показатели, туку се бара нешто повеќе, а тоа е етичкото однесување. Сè повеќе современи организации почнуваат да се натпреваруваат во јавното демонстрирање на моралната интелигенција. Потребно е да се покаже на потенцијалните корисници на услугите, инвеститорите и партнерите дека организацијата е морален субјект којшто освен профитот има и вредна општествена мисија. Етиката треба да се применува насекаде и тоа постојано, бидејќи таа е апсолутна и може да биде

³⁶ Brewer, L., Chandler, R., & Ferrell, O. C., (2006), Managerial Risks for Corporate integrity: How to Survive an Ethical Misconduct Disaster, Mason OH, Texere/Thomson, str. 11

силно конкурентско оружје како средство за диференцијација привлекувајќи нови вработени и потрошувачи.³⁷

Организациите се разликуваат во зависност од вредностите кои преовладуваат и од однесувањето што преовладува внатре во организацијата наспроти околината. Тие разлики ги одредува и спроведува лидерот во организацијата. Однесувањето на лидерот директно влијае на тоа како се однесуваат подредените, а и организацијата како целина. Кога се соочени со одреден етички двобој, односно со прашање како да се постапува во одредена ситуација, тогаш вработените се однесуваат различно, односно во зависност од составот на вредностите кои се имплементирани и преовладуваат во организацијата.

Сепак, сè поголемиот интерес за етиката во работењето не го дава и конечниот одговор на тоа што е правилно и етичко однесување. Тешко е да се даде еднозначен одговор земајќи го предвид интердисциплинарниот карактер на етиката спојувајќи ја работната практика со политиката, социологијата, теоријата на организацијата и филозофијата. Но и покрај нејзината интердисциплинарност, постојат поважни фактори коишто влијаат на нејзиното обликување, односно на однесувањето внатре во самата организација.

Стандардите за етичко однесување треба да бидат вклучени во однесувањето на секој поединец, а и на самата организација. Организационската култура ги обединива вредностите на организацијата и влијае врз однесувањето на вработените во рамките на утврдините организациски етички норми. Современите организации имаат одговорност не само за сопствената работа туку мора да делуваат во согласност со општествените и социјалните околности и барања, па затоа пред нив се поставува услов за одговорно однесување базирано на етички принципи. Таквото одговорно однесување со применети етички принципи ќе ѝ овозможи на една организација да создаде препознатлива слика во околината којашто ќе ѝ даде дополнителна конкурентска сила за долгорочен успех.

³⁷ Ridderstrale, J., Nordstrom, K.A., (1999), Funky Business, Talent makes capital dance, Bookhouse publishing, Stockholm, str. 281

3.7. Поединецот помеѓу личниот и работниот морал

Прашањето зошто човекот се однесува различно при донесување одлуки во приватниот живот и при одлучувањето во работната организација и од каде таа неизбежна разлика помеѓу личниот и колективниот морал, е доста актуелно.

Како исчезнуваат личните вредности на личноста во просторот, каде што се распределбата на добивката, положбата или моќта и зошто личноста од морална и толерантна во приватниот живот се трансформира во потполна противност кога станува збор за одредена работна активност?

Дали деловните луѓе се изложени на повеќе морални дилеми и предизвици и со тоа се склони кон правење грешки на штета на другите, а на своја сметка?

Дали секоја личност би мамела и би донела одлука која е корисна, првенствено за него, ако добил прилика за поволна работна позиција?

Дали колективот ја менува претставата на поединецот во однос на моралниот дигнитет и наметнувајќи му потреби коишто ги преминуваат границите на моралот или, пак, само станува збор за личност којашто веќе има „кодирана“ склоност кон низок работен морал?

На сите овие прашања тешко може да се даде конкретен одговор, па затоа овде се открива голем простор за истражување и за едукација во таа област.

Поголемиот број деловни луѓе, како што се директорите, лидерите, менаџерите, секојдневно се соочуваат со прашања и проблеми коишто можат да им нанесат штета на другите, но да донест лична корист и корист на организацијата. Од неговиот морален профил и етички принцип за правичност зависи каква одлука ќе донесе и дали таа ќе биде во границите на организациската етика и дали привремената загуба ќе се претвори во долгорочна корист и успех. Да се почувствува границата каде што колективната корист може да биде на штета на лична сметка или, пак, обратно, е голема морална задача и показател за личната вредност на вработениот и неговата подготвеност да поттикнува доверба и колективна работа.

Кај секоја деловна личност се јавуваат доста проблеми во врска со усогласувањето на личните етички стандарди со барањата на организацијата или, пак, со некоја работна постапка или избор. Кога поединецот има морални дилеми во врска со работните активности или постапки кои ги врши тие дилеми, можат да настанат од два правци. Едниот правец е кога активностите, постапките и одлуките се наметнати од страна на колективниот субјект (група, тим, организација, средина), а друг правец е кога поединецот сам презема некоја активност, постапка или одлука која не е во согласност со неговиот личен став, но е со цел постигнување подобри резултати на колективот. Тука може да станува збор за тежнеење кон докажување и наметнување во колективот од страна на поединецот или, пак, за воочување на некоја своја лична корист од колективната активност. Затоа, потребна е голема вештина, волја, образование, иновативност и разум за поставување рамнотежа помеѓу личниот и колективниот морал, заснован на етички принципи и стандарди при работењето на организацијата. Умешноста за прифаќање на застојот или проблемот во работењето и нивното пребродување без морално сомнителни постапки спрема другите, како и постигнување континуиран успех ненанесувајќи неправди и штети врз другите претставува голем успех којшто води кон поголема поврзаност на колективот со индивидуланите барања и очекувања во етичкото работење, па затоа оваа тема бара поголемо внимание преку соодветна едукација и истражување, како и непосредни примери од практиката во работењето на организациите.

3.8. Создавање етички работни места

Етичното работење не е само потреба поради тоа што е морално, правилно, туку и поради фактот за стекнување справедливост во работењето што влијае врз впечатокот којшто го остава организацијата врз своите вработени и клиенти. Организацијата на работните активности, работното време, безбедносните услови, сигурноста и здравјето на работното место, отпуштањето и вработувањето се само дел од бројните прашања коишто се поврзани со создавањето етички работни места. Вработениот во замена на трудот којшто го дава очекува соодветни услови при работењето во една

организација. Секој вработен очекува да работи во пријатно окружување, во атмосфера на доверба и соработка, во пристојни услови за работа и да биде соодветно награден за извршувањето на своите активности. Еден од основните начини одредена организација етички да исполни дел од овие очекувања е да создаде праведен систем за наградување и подеднакво да ги наградува вработените, според нивните придонеси, вредности и способности за остварување на целите³⁸. Исто така, селектирањето, регрутирањето, обуката на вработените треба да бидат спроведени на еднаков и праведен начин за сите. Исто така, унапредувањето на способностите и развојот на вработените треба да биде дел од етичката практика во организацијата, бидејќи тоа подразбира подобро исполнување на обврските коишто ги бара едно работно место. Особено важно за етичката практика е и вклучувањето на вработенети во процесот на одлучување и делегирање на одговорностите, така што се зголемува лојалноста на вработените кон организацијата. Затоа, секоја современа организација треба да се стреми за да создаде праведен, достоинствен и етички третман кон сите свои вработени, без разлика на кое скалило од хиерархијата припаѓаат и постојано да ги подобрува нивните услови за работа.

Еден од начините за создавање етички работни места и етичко работно окружување е создавање и постојано унапредување на етичкиот кодекс на организацијата којшто ќе претставува водич за однесувањето на вработените и почитувањето на етичките принципи при работењето. Етичкиот кодекс во голем степен ја определува продуктивноста на вработените, како и односот со потрошувачите и партнерите. Ако е тој лошо составен или, пак, не постои, тогаш ефектот врз работата на организацијата може да биде сериозен, дури и фатален водејќи кон големи загуби. Поради тоа секоја организација треба да се стреми кон создавање етички работни места коишто ќе гарантираат добри услови за работа и каде што вработените ќе бидат едни од главните двигатели за постигнување успех на организацијата.

³⁸ Jones G.R., George J.M., (2008), Contemporary management, McGraw Hill, Irwin, str. 135

3.9. Фактори на влијание за етичко однесување на вработените

Етичкото однесување на вработените е резултат од дејствувањата на индивидуални, социјални, групни и организациски фактори коишто влијаат врз поведението и комуникациските реакции на членовите на организацијата, посебно во состојба на морални конфликти и дилеми. Етичкото однесување е поврзано не само со внатрешните, но и со надворешните фактори на влијание. На сликата подолу ќе ја прикажеме поделбата на факторите коишто имаат влијание врз етичкото однесување на вработените.



Слика 5. Фактори кои влијаат врз етичкото однесување на организацијата³⁹

Figure No.5. Factors that influence ethical decisions of the organization

Подолу во текстот ќе ги разгледаме поделно факторите коишто се најзначајни и највлијателни за однесувањето на вработените во организацијата.

❖ Персонални (лични) фактори

Изборот на решение за етичкото однесување на личноста најмногу зависи од мотивацијата на личноста, индивидуалниот морален развој,

³⁹ Daft R.L., (2004), Organization Theory and Design, Thompson, South-Western, Ohio, str.376

специфичните индивидуални психолошки карактеристики на личноста, примената на етичките принципи во одредена ситуација и искуството. Самоувереноста е, исто така, претпоставка за етичко поведение. Увереноста и убеденоста на личноста да се справи со одреден проблем води до постигнување на саканиот резултат.

❖ Процес на социјализација

Процесот на социјализација на усвојување и активната репродукција на социјално искуство и на општествени врски и односи од страна на поединецот има многу големо влијание за етичкото однесување на личноста во соодветната сфера на дејност. Преку социјализацијата се усвојуваат одредени квалитети, чесност, норми на однесување коишто се толерираат во одредена група или организација. Социјалните фактори се многубројни и меѓу нив се: пол, работно искуство, етничка и национална припадност, модел на однесување и слично.

❖ Општествената средина

Однесувањето на вработените во организацијата во значителен степен зависи и од факторите на општествената средина коишто макар и со различен интензитет комплексно влијаат врз етичките аспекти на однесувањето. Меѓу нив, како најважни ќе ги спомнеме: глобализацијата, политичката, економската, културната, технолошката, организациската и групната средина.

❖ Глобализација

Современата глобална средина е составена од разнообразни и нееднакви етички стандарди во различни делови на земјата. Етиката во однесувањето сè повеќе налага неопходност од одговорност, компромис, доверба, лојалност и морална конкуренција независно од вредностите разлики и индивидуалниот морален избор на личноста.

❖ Политичка средина

Политичките услови се важен општествен фактор за насочување на однесувањето на поединецот во конкретната работна област. Најважна улога во таа насока имаат формата на државното управување, законскиот систем, државните институции и политичките организации. Сите тие заедно имаат големо влијание врз определувањето на степенот на слобода којшто ја имаат поединците за реализација на своите цели или намери. Државните институции

го насочуваат секојдневното однесување на луѓето и групите, сообразувајќи се со моменталната состојба од една страна и законите од друга. Политичките организации предлагаат различни гледни точки и дејствуваат како контролен механизам и генератор на нови идеи гарантирајќи им ги правата и слободата на граѓаните.

❖ Правна средина

Формата на држаното управување ја определува слободата и правата на личноста, но законите го гарантираат придржувањето кон тие права. Тука влегуваат конституционото, административното, граѓанското, трговското, финансиското и другите права коишто го регулираат правниот аспект на различните активности и однесувања.

❖ Економска средина

Економскиот систем е доста сложен и неговото влијание постојано се променува преминувајќи преку различни периоди. Економијата директно влијае како врз државниот, така и врз приватниот сектор. Најважните економски фактори коишто влијаат врз однесувањето на поединците се: општата состојба на економијата, инфлацијата, ресурсите, животниот стандард и слично. Постојаната промена на периодите од раст и пад во економијата водат до формирање на одредни очекувања од страна на поединците коишто директно се одразуваат врз нивното однесување.

❖ Културна средина

Културата е индикатор за степенот на развој на секое општество. Таа ги носи со себе материјалните и духовните вредности наталожени со времето. Секоја нација во рамките на својот развој создава своја специфична култура којашто се одразува преку вредностите, идеалите, навиките и формите на комуникација. Секој поединец индивидуално ги прифаќа елементите на таа култура и тоа претставува основа за формирање убедувања, комуникација и начин на однесување.

❖ Организациска средина

Организациите се иманетно еднакви на општеството. Секој поединец учествува во животот на различните организации внесувајќи нешто од себе и, на тој начин, учествува во нивното градење и развој и обратно, организациите се дел од животот на секој поединец. Во тој заемен однос поединецот вложува

дел од слободата на своето однесување. Тој треба да ги почитува соодветните правила на однесување и да се сообразува со целите и однесувањето на останатите членови. Постојаните заемни односи влијаат врз односот помеѓу членовите и респективно врз индивидуалното однесување на секој поединец. Организационската средина е основен фактор за остварување етичко однесување на вработените. Нејзиното влијание се постигнува преку следните поважни моменти:

-Добро формулирана, функционална и добро управувана организациска култура.

-Управување преку вредности што подразбира повисока етичност во односот со вработените, во комуникацијата со разни групи на интереси и други учесници во средината промовирајќи политика за иницирање на етичко однесување.

-Соодветност помеѓу етичката филозофија на лидерот и неговото реално етичко однесување, затоа што неговото влијание врз етичното однесување на другите членови, е многу силно изразено.

-Благопријатна комуникациска клима.

❖ **Групни процеси и однесување**

Групите се едни од најважните карактеристики на секоја организација и тие даваат сигурност за изразување на личноста влијаејќи врз индивидуалното однесување на секој нејзин член. Групите нудат ориентири на своите членови во однос на формите на однесување коишто се прифатливи и коишто не се прифатливи, така што на тој начин им помагаат за земање решение во некои ситуации. Групите претставуваат социјален инструмент којшто врз основа на определени вредности и по пат на заемно дејствување на членовите го определуваат и остваруваат одреденото однесување коешто води кон одредена цел или задоволување на одредени потреби.

Сите овие фактори се во заемна инетракција и неизбежно влијаат врз однесување на секој поединец насочувајќи ги неговите вредности, норми и правила коишто го дефинираат неговиот начин на однесување како дел од организацијата којашто е дел од едно општество.

Глава 4

Емпириско истражување

Во претходните три поглавја е направен теоретски осврт за суштината и основните прашања поврзани со лидерството и етичкото работење. Јасно е изразено значењето од практикувањето на изнесените концепти во современото организациско работење и нивната важност за долгорочниот развој на една организација.

Во последните неколку децении нашата земја се соочува со турбулентни економски и политички пресврти, па поради тие причини профитот претставува основно мерило за успехот на организациите. Ако го додадеме и фактот дека процентот на невработеност изнесува над 25% што, секако, е сериозен проблем и може да се каже дека лидерството и етичкото однесување во организациите е сведено на основно ниво. Ваквата состојба е штетна не само за денешните, туку и за наредните генерации, па затоа секоја организација треба да се стреми кон обновување на овој урнат систем од вредности, а со тоа и подобрувајќи го економскиот развој на земјата. Земајќи го предвид фактот дека сè поголем број организации од нашето окружување се ориентираат кон меѓународна соработка, тогаш можеме да кажеме дека работењето базирано на етика и интегритет е основен фактор за воспоставување и одржување на таквата соработка во иднина, бидејќи современите организации својата конкурентска предност сè повеќе ја засноваат на воспоставувањето на еден систем од етички норми и стандарди.

Поради наведените причини може да се каже дека мотивот на ова истражување не е само оправдан, туку и потребен за конкретизирање на реалната состојба во нашите организации што се однесува до етичкото и општественото одговорно работење.

4.1.Методологија на емпириското истражување

Методологијата на истражувањето претставува начин за попрегледно претставување на истражувањето, каде што ќе биде опфатена оправданоста

на истражувањето, предметот и целите на истражувањето, хипотетичката рамка на истражувањето, објаснувањето на методите користени во истражувањето како и презентирање на добиените резултати од истражувањето.

4.1.1.Оправданост на емпириското истражување

Етичкото работење во последно време добива стратешко значење за развојот на организацијата, бидејќи тоа е услов за градење на еден управувачки состав втемелен на етички и морални принципи којшто ќе овозможи една организација квалитетно да одговори на потребите и барањата на сите учесници во деловниот процес, производители, потрошувачи, вработени, побарувачи и сите директно или индиректно поврзани субјекти со организацијата. Актуелноста на оваа проблематика е сè поактуелна, бидејќи сè почесто излегуваат на површина примери од организации коишто занемарувајќи ги потребите и интересите на своите стејхолдери, ја губат позицијата на пазарот. Затоа во денешно време на пазарот ќе опстои онаа организација која што ќе успее да го избалансира профитот со етичкото и одговорното работење. За етичко работење во една организација не може да се зборува, а да не се спомне лидерството, бидејќи лидерот е тој којшто ги гради и имплементира етичките норми и вредности, а неговото однесување директно се рефлектира врз однесувањето на вработените и нивните вредности.

Темата за етичкото однесување е доста нова во нашето општество и допрва се отвора, но неговата неопходност станува сè позначајна за создавањето на една успешна и профитабилна современа организација. Во нашата земја сè уште не се направени некои позначајни истражувања и анализи од оваа област, па тоа уште еднаш ја оправдува проблематиката на оваа истражување.

Испитувајќи го мислењето на лидерите и вработените во одредена организација ќе ја конкретизираме моменталната состојба во нашите организации во однос на постоењето етички правила и норми при работењето

и придонесот на лидерите за градењето на вредностниот систем во организацијата и неговото практикување во работењето.

4.1.2. Предмет на емпириското истражување

Предмет на овој магистерски труд ќе биде присутноста на етичките норми и стандарди во современите организации и нивната рефлексивност врз целокупниот процес на работа. Посебен осврт ќе направиме врз улогата и функцијата на лидерот како значаен сегмент за донесувањето на етичките норми и стандарди во една организација, како и неговото однесување и влијание врз вработените и нивното однесување. Етичките проблеми во организацијата се своевидни лидерски дилеми, бидејќи тие го одразуваат конфликтот помеѓу приходите, расходите, профитот и општествената одговорност на организацијата како целина. Токму затоа, етичкото однесување во една организација е комплексен процес преку којшто треба да се создаде баланс помеѓу економските и општествените резултати на организацијата. Затоа во овој труд посебно внимание ќе посветиме на етичкото однесување и лидерството меѓу кои постои многу тесна врска.

Научно-теоретското истражување ќе биде концептирано во три поглавја, каде што теоретски ќе ги објасниме лидерскиот и етичкиот концепт, нивната поврзаност, како и нивната значајност за долгорочниот развој на современата организација.

Предмет на емпириското истражување ќе биде идентификување на улогата и вредностите коишто треба да ги има лидерот за полесно градење и имплементирање на етичките правила и норми и прифаќање на етичкиот кодекс од страна на вработените со цел создавање на една етичка организација којашто ќе биде општествено одговорна и ќе ги следи современите трендови во бизнис-етиката, притоа зголемувајќи ја не само својата продуктивност туку и здоволството на вработените.

Врз основа на добиените резултати од научно-теоретското и научно-емпириското истражување, ќе изложиме соодветни заклучни согледувања.

4.1.3. Цели на емпириското истражување

Основна цел на истражувањето ќе ни биде согледување на влијанието на лидерот во организацијата за применувањето на етичките норми и стандарди во работењето со цел креирање на една општествено одговорна организација којашто ќе има загарантиран долгорочен развој.

Во контекст на главната цел, најпрво, теоретски ќе ја објасниме улогата на лидерот во организацијата, неговите карактеристики и стилови и како тие влијаат врз однесувањето на вработените.

Исто така, теоретски ќе ја дефинираме етиката и нејзиното значење за деловното работење и ќе ја објасниме тесната поврзаност помеѓу лидерството и етиката ставајќи акцент на етичкиот кодекс, бидејќи тој ги интегрира вработените во организацијата и ги ориентира во изборот помеѓу разни алтернативни видови на однесување.

Од емпириското истражување наша цел ќе биде добивање податоци за примената на етичките норми и стандарди во испитуваните организации и какво е влијанието на лидерот. За истражувањето на главната цел ќе биде потребно да се формулираат три поединечни цели и тоа следните: научно-теоретска, практично –искуствена и општествено корисна цел. Од овие цели произлегуваат и неколку поединечни цели коишто ќе бидат разработени.

Научно – истражувачката цел е реализирана преку анализа на литературата од областа на лидерството и деловната етика, при што се обработени најважните прашања коишто се засегнати во овој труд.

Во рамките на оваа цел се разработени следните дополнителни цели:

1. Основа и суштина на лидерскиот концепт. Овде теоретски е објаснето лидерството како поим, неговите карактеристики и современите стилови на раководење.

2. Теоретски осврт кон етиката и нејзината важност за работата на лидерот. Овде целта е теоретско излагање за поимот етика и колкава е нејзината улога и важност за работењето на една современа организација.

3. Теоретска анализа за влијанието на лидерот врз однесувањето на вработените. Овде теоретски ќе се образложат стандардите и принципите на етичкото лидерство.

Практично- искусствената цел се остварува преку емпириското истражување и оваа цел ќе биде составена од неколку поединечни цели коишто ќе бидат од интерес на истражувањето, а тоа се:

1. Согледување на улогата на лидерските особини и стилови на раководење врз однесувањето на вработените;

2. Согледување на реалните ставови и погледи на лидерите и вработените во однос на применувањето на етичките норми во работењето на организацијата;

3. Согледување на придонесот на лидерот за создавање добра етичка култура во организацијата;

4. Согледување на реалните ставови на лидерите и вработените во однос на тоа дали лидерот претставува пример за етичко однесување во организацијата;

5. Утврдување на влијанието на примената на етичките норми и стандарди врз долгорочниот развој на организацијата.

Општествената цел ќе придонесе за остварување на одредена општествена корист од истражувањето и таа ќе биде следната: *Градење модел на ефективно лидерство засновано на етички принципи и норми, како основа за создавање на една општествено одговорна организација.*

Сите овие цели ќе бидат поставени емпириски преку формулирање на соодветни прашања, а нивната разработка ќе помогне за остварување на главната цел во истражувањето и формулирање на соодветни заклучни согледувања во однос на истражувањето.

4.2. Хипотетичка рамка на емпириското истражување

Главната хипотеза во овој труд ќе биде дефинирана на следниот начин: *лидерот, неговиот начин на однесување и неговиот стил на раководење се*

од есенцијално значење за етичкото однесување на вработените што е услов за континуирано унапредување на организацијата.

Поради комплексната содржина на главната хипотеза ќе ги формулираме и помошните хипотези коишто ќе бидат во функција на нејзино докажување. Помошните хипотези се следните:

✓ Лидерот во организацијата поседува харизма, има пријатен однос и отворена комуникација со вработените, сочувствителен е и одговорен во своето работење.

✓ Лидерот во организацијата има изградено систем од етички и морални вредности коишто придонесуваат за унапредување на работењето во организацијата.

✓ Лидерот во организацијата применува еднакви принципи, правила и еднаков систем за наградување кон сите вработени, постојано грижејќи за унапредувањето својата организација.

✓ Лидерот во организацијата претставува личен пример и значајно влијае врз однесувањето на вработените преку преземање мерки при неетичко однесување.

✓ Лидерот постојано се грижи за континуираното унапредување на организацијата.

Поставените хипотези ќе претставуваат нулти хипотези и доколку при анализата утврдиме дека исказите на лидерите и вработените се слични, односно вредноста на пресметаниот χ^2 -тестот е помала од дадената табеларна вредност, тогаш нултата хипотеза ќе биде задоволена.

4.3.Методи на истражување

За остварување на целите ќе примениме неколку квантитативни и квалитативни методолошки постапки и ќе извршиме собирање, обработка, анализа и интерпретација на добиените податоци. Основните методи и техники коишто ќе ги користиме ќе бидат следните: анализа, анкета и статистичка обработка на податоците, особено користење на χ^2 -тестот.

• **Анализата** е направена врз основа на теоретска содржина и актуелната состојба, а се однесува на лидерството и примената на етичките

норми и нивната улога за долгорочниот развој на организацијата. Исто така, ќе се анализира и улогата на лидерите во креирањето на една етичка организација којашто е повеќе од неопходна во современото работење.

- **Анкетата** е користена за собирање на бараните податоци коишто ќе ја одразат фактичката состојба во организациите. Истражувањето се вршеше преку испитување на одреден број лидери и вработени преку претходно изготвени стандардизирани прашалници од затворен тим. Анкетирањето беше анонимно и се одвиваше во второто тромесечие од 2017 година во организацији коишто се на територијата на Делчево и М. Каменица. Прибраните податоци се групирани, компјутерски обработени и табелирно и графички прикажани.

- **Статистичка обработка** на податоците е вршена согласно со добиените истражувани сумарни податоци.

Во статистичката обработка се користеше χ^2 -тестот и коефициентот на контингенција.

➤ χ^2 -тестот или попознат како тест на Пирсонов коефициент е еден од најприменувате и најпрактичните параметарски тестови којшто е базиран на контингенција. За користење на овој тест, податоците од истражувањето треба да бидат изразени во фреквенции, така што се испитува разликата помеѓу теоретските фреквенции и групната варијанса на испитуваните фреквенции.

χ^2 -тестот, претставува збир од квадрираниите разлики на испитуваните и теоретски поставените фреквенции, ставени во сооднос со очекуваните фреквенции, а се пресметува по следната формула⁴⁰:

$$\sum \frac{(f_i - f_o)^2}{f_o} f_i$$

Каде што:

f_i – претставува испитуваните фреквенции добиени од истражувањето

f_o – претставува очекуваните, односно теоретските фреквенции.

Со овој тест ќе одредиме дали емпирискиот дел соодветствува со очекуваниот или е различен, така што ќе користиме ниво на веројатност од 5% или 0,05, а степенот на слобода ќе биде со вредност 2, бидејќи ќе има две

⁴⁰ Мицески Т.,(2009),Здравствена статистика и анализа на податоци,Универзитет Гоце Делчев, Штип, стр.154-191

колони и три реда. Од табелата на Пирсон, граничната вредност за 0,05 ниво на веројатност и 2 степени на слобода изнесува 5,991, па според оваа вредност ќе се одреди веројатноста за прифаќање или, пак, отфрлање на хипотезите.

▪ Коефициентот на контингенција ја одредува висината на поврзаност на двете варијабли и неговата формула е следната⁴¹:

$$C = \sqrt{\frac{x^2}{N + x^2}}$$

Каде што:

C-коефициент на контингенција

X^2 -тестот, претставува пресметана вредност на тестот

N – претставува вкупниот број на фреквенции

Вредноста на овој коефициент се движи помеѓу 0 и 1, така што колку е поблизу до 0, меѓузависноста помеѓу варијаблите е послаба, а колку што е поблиску до 1, меѓузависноста е појака.

4.4. Резултати од емпириското истражување

Истражувањето беше спроведено во повеќе приватни организации од Делчево и М.Каменица коишто се со раличен број вработени, од најмалку 10, па до 150 вработени.

Истражувањето беше направено во месец април 2017, така што беа анкетирани 150 учесници од коишто 30 беа лидери, односно сопственици или, пак, основачи на организацијата, а другите испитаници беа вработени избрани по случаен избор.

Беа изготвени два вида прашалници коишто содржат по 11 прашања со претходно дадени алтернативни одговори., едните се однесуваат на лидерите во организацијата, а другите се однесуваат на вработените во организацијата.

Добиените податоци создадоа солидна основа за обработка, а во понатамошниот текст добиените резултати ќе бидат анализирани и

⁴¹ Мицески Т.,(2009),Здравствена статистика и анализа на податоци,Универзитет Гоце Делчев, Штип, стр.154-191

презентирани графички и табеларно, така што секое прашање од анкетниот прашалник ќе биде посебно обработено.

1.Првото прашање се однесуваше на работното искуство на испитаниците и во однос на тоа ги добивме следните резултати прикажани табеларно и графички:

Табела 1.Табеларен приказ за работното искуство на испитаниците

Table 1.Tabular display of the work experience of the respondents

Прашање бр.1 Кое е вашето работно искуство?					
Одговори	Лидери	Лидери %	Вработени	Вработени %	Вкупно
Од1до5год	6	20%	41	34%	47
Од5до10год	11	37%	53	44%	64
Над 10год	13	43%	26	22%	39
Вкупно	30	100%	120	100%	150

Прикажано графички:

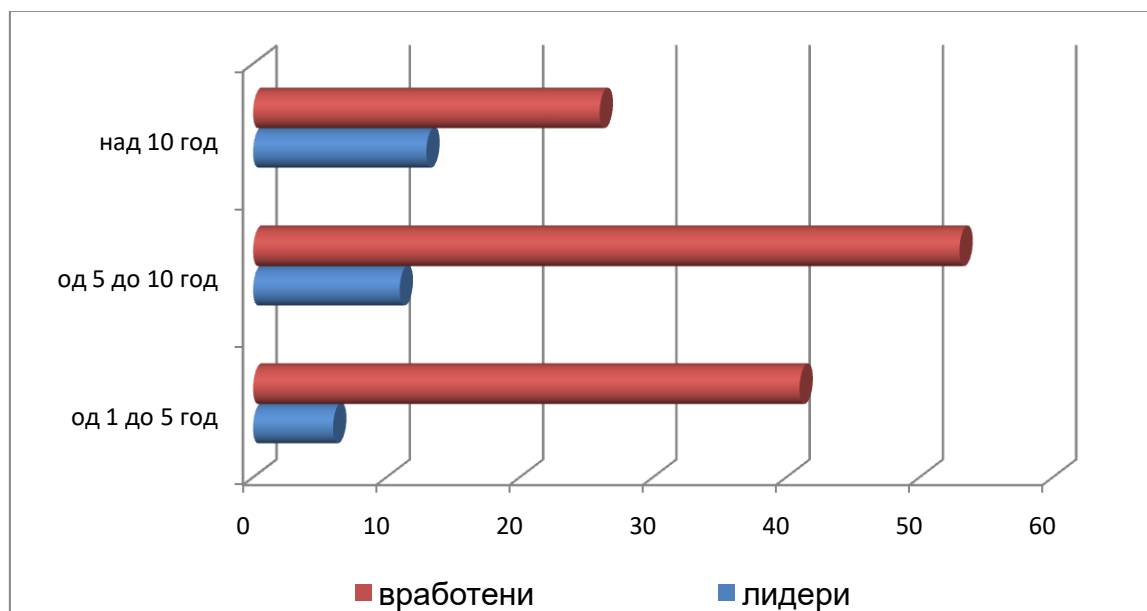


График 1.Графички приказ за поседувано работно искуство на испитаниците

Chart 1.Graphical display of the work experience of the respondents

Од дадената табела и од графиконот јасно може да се види дека поголемиот број од испитаните лидери се со работно искуство од над 5 години, а само 20% од нив се со работно искуство помало од 5 години, така што може да се каже дека повеќето од лидерите имаат стекнато работно искуство коешто е потребно за една лидерска позиција. За разлика од нив, поголемиот број од вработените се со работно искуство помало од 10 години, односно најголемиот процент од нив е со работно искуство помеѓу 5 и 10 години и тоа 44% од нив.

Второто прашање беше формулирано на следниот начин: Дали вашиот лидер поседува прави лидерски особини, како што се: сочувство, харизма, пријатен однос, одговорност, толерантност и слично?

Добиените одговори се прикажани во следната табела:

Табела 2. Одговори на испитаниците по прашање бр.2

Table 2. The respondents answers on question No.2

Прашање бр.2. Дали вашиот лидер поседува правилни лидерски особини, како што се: сочувство, харизма, пријатен однос, одговорност, толерантност и слично?					
Одговори	Лидери	Лидери %	Вработени	Вработени %	Вкупно
Да	21	70%	35	29%	56
Не	3	10%	29	24%	32
Не знам	6	20%	56	47%	62
Вкупно	30	100%	120	100%	150

Следи графички приказ:

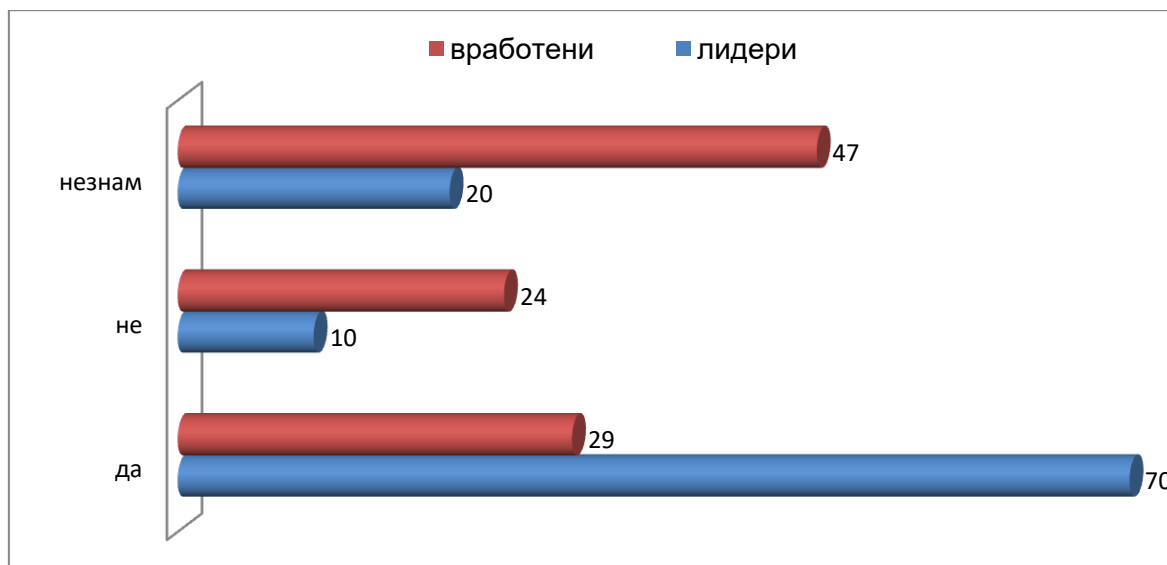


График 2.Графички приказ од одговорите на испитаниците од прашање бр.2

Chart 2.Graphical presentation of the respondents answers on question No.2

Од табелата и графичкиот приказ јасно може да се види дека 70% од лидерите сметаат дека ги поседуваат правилните особини за својата позиција, додека вработените не го делат истото мислење. Само 29% од нив се изјасниле исто како лидерите, додека 24% одговориле со не, а доста значаен е бројот на вработени коишто одговориле со не знам и тоа 47% коишто, најверојатно, од некоја причина не се осмелиле да го заокружат не како одговор.

Пресметаната вредност на χ^2 -тестот и коефициентот на контингенција изнесуваат:

Пресметана вредност на χ^2 -тестот = 33,625 > Табеларна вредност 5,991

$$C = 0,320$$

И од вредноста на тестот јасно се гледа дека таа е многу поголема од табеларната, па затоа можеме да заклучиме дека мислењата помеѓу лидерите и вработените не се совпаѓаат, а врската помеѓу нивните одговори е слаба.

Така, можеме да заклучиме дека нашата прва помошна хипотеза која гласи „Лидерот во организацијата поседува харизма, има пријатен однос и отворена комуникација со вработените, сочувствителен е и одговорен во

своето работење“ не се прифаќа и работната хипотеза му дава значење на нашето истражување.

Третото прашање гласеше на вака: *Која од наведените моќи најмногу ја преферира лидерот во своето работење во организацијата?*

Табела 3.Одговор на испитаниците по прашање бр.3

Table 3.The respondents answers on question No.3

Прашање бр.3 Која од наведените моќи лидерот во организацијата најмногу ја преферира во своето работење?					
Одговори	Лидери	Лидери%	Вработени	Вработени%	Вкупно
Моќ на положба	3	10%	58	48%	61
Лична моќ	18	60%	27	23%	45
Моќ на знаење	9	30%	35	29%	44
Вкупно	30	100%	120	100%	150

Следи графичкиот приказ

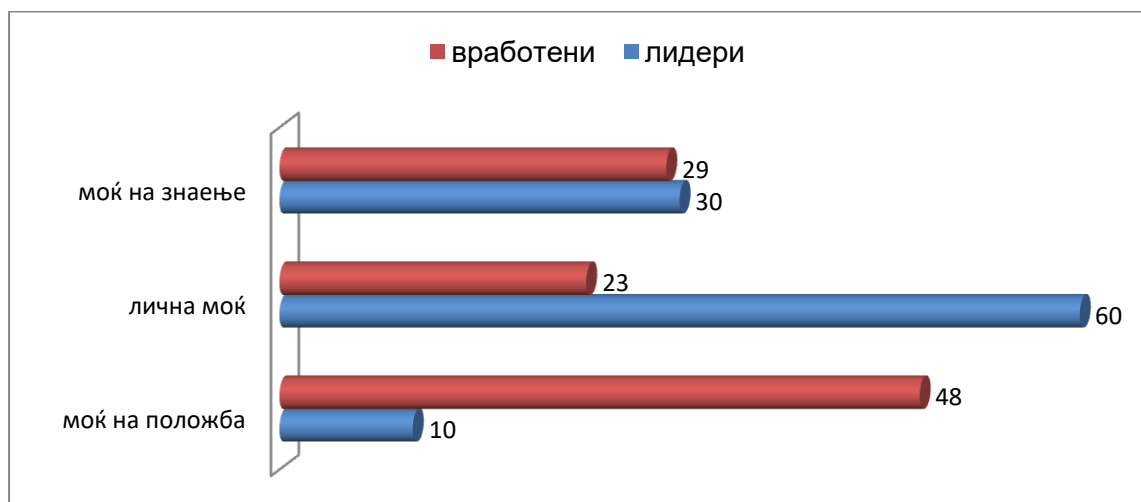


График 3.Графички приказ на одговорите на испитаниците по однос на прашање Number 3

Chart 3.Graphical presentation of the respondents answers on question

Од табелата и од претставениот графикон може да се види дека најголем процент од лидерите, односно 60% сметаат дека во своето раководење најмногу ја преферираат личната моќ којашто е базирана на

разбирање и сочувство и пријатен однос со вработените. 30% од лидерите одговориле дека знаењето е основна моќ при нивното раководење, додека 10% одговориле дека најмногу ја користат моќта што им ја пружа самата положба во хиерархијата на организацијата. Сепак, вработените не го делат истото мислење, голем процент од нив, односно 48%, сметаат дека моќта на положбата најмногу е преферирана од страна на лидерите, а само 23% дека личната моќ е основа во работењето на лидерите. Од добиените резултати јасно се гледа дека мислењето на лидерите и вработените околу прашањето за преферираната моќ се разминуваат.

Пресметаната вредност на χ^2 -тестот и коефициентот на контингенција изнесуваат:

Пресметана вредност на χ^2 -тестот = 41,407 > Табеларна вредност 5,991

$$C = 0,414$$

Вредноста на χ^2 -тестот изнесува 41,407 што е доста поголема од граничната вредност, така што може да се заклучи дека меѓузависноста помеѓу двете варијабли е многу ниска и нејзината висина изнесува 0,414 што ни го потврдува фактот од табеларниот и графичкиот приказ дека висината на поврзаност на одговорите помеѓу лидерите и вработените е слабо-умерена..

Четвртото прашање од спроведената анкета беше следното: Дали мислите дека има јасна и отворена комуникација со вработените?

Табела 5. Мислењето на испитаниците за начинот на комуникацијата на лидерот со вработените

Table 5. The respondents meaning for the way of leader communication with the employees

Прашање бр.4 Дали лидерот има јасна и отворена комуникација со вработените?					
Одговори	Лидери	Лидери%	Вработени	Вработени%	Вкупно
Да	24	80%	26	22%	50
Не	0	0	65	54%	65
Не знам	6	20%	29	24%	35
Вкупно	30	100%	120	100%	150

Следи графички приказ:

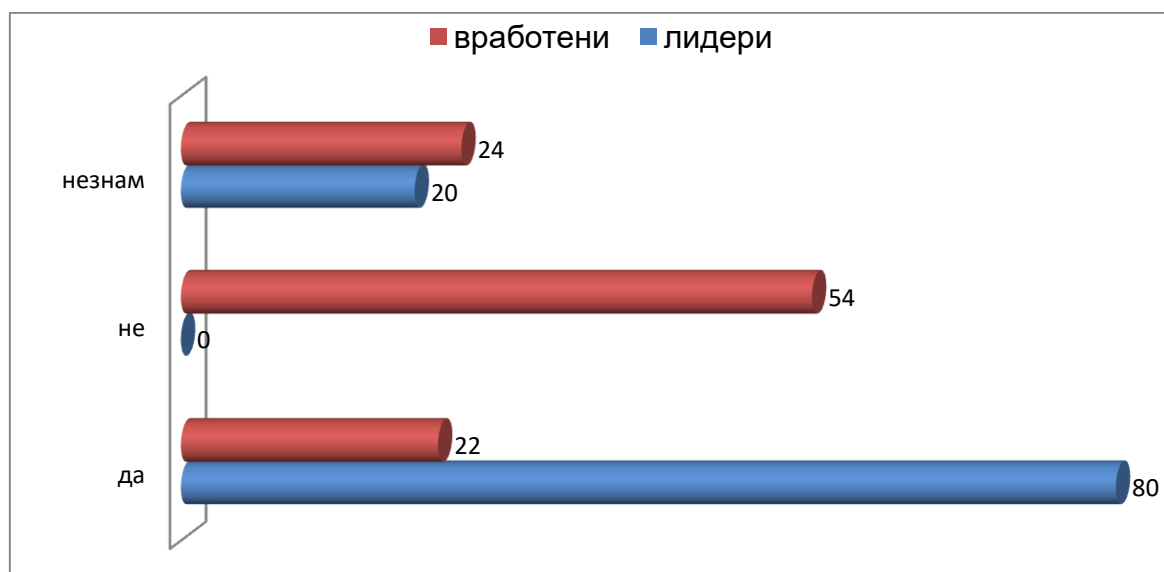


График 4. Графички приказ за мислењето на испитаниците за начинот на комуникација на лидерот со вработените

Chart 4. Graphical presentation of the respondents meaning for the way of leader communication with the employees

Од претставените и обработени податоци се гледа дека 80% од лидерите одговориле дека нивната комуникација со вработените е јасна и отворена, но тоа не е случај кај вработените, бидејќи само 22% од нив го споделуваат истото мислење. Најголемиот број од вработените и тоа значителни 54% сметаат дека комуникација на лидерот со нив не е јасна и отворена. Неодредено одговориле 20% од лидерите и 24% од вработените.

Пресметаната вредност на χ^2 -тестот и коефициентот на контингенција изнесуваат:

Пресметана вредност на χ^2 -тестот = 87,344 > Табеларна вредност 5,991

$$C = 0,551$$

Пресметана вредност на χ^2 -тестот изнесува 87,344 што е значајно поголема од граничната вредност која изнесува 5,991 што ќе каже дека и овде не постои меѓузависност на варијаблите, односно испитаниците немаат еднакво мислење во однос на отворената и јасната комуникација помеѓу лидерот и вработените во организацијата. Коефициентот на контингенција

изнесува 0,551 што значи дека висината на поврзаност на двете варијабли е умерена.

Петтото прашање беше формулирано на следниот начин: Дали мислите дека лидерот прекумерно ја користи својата лидерска моќ?

Табела 6.Табеларен приказ на одговорите на испитаниците на прашање бр.5

Table 6.Tabular display of the respondents answers to a question No.5

Прашање бр.5 Дали мислите дека лидерот прекумерно ја користи својата лидерска моќ?					
Одговори	Лидери	Лидери %	Вработени	Вработени %	Вкупно
Да	0	0%	72	60%	72
Не	27	90%	21	17%	48
Не знам	3	10%	27	23%	30
Вкупно	30	100%	120	100%	150

Следи графички приказ.

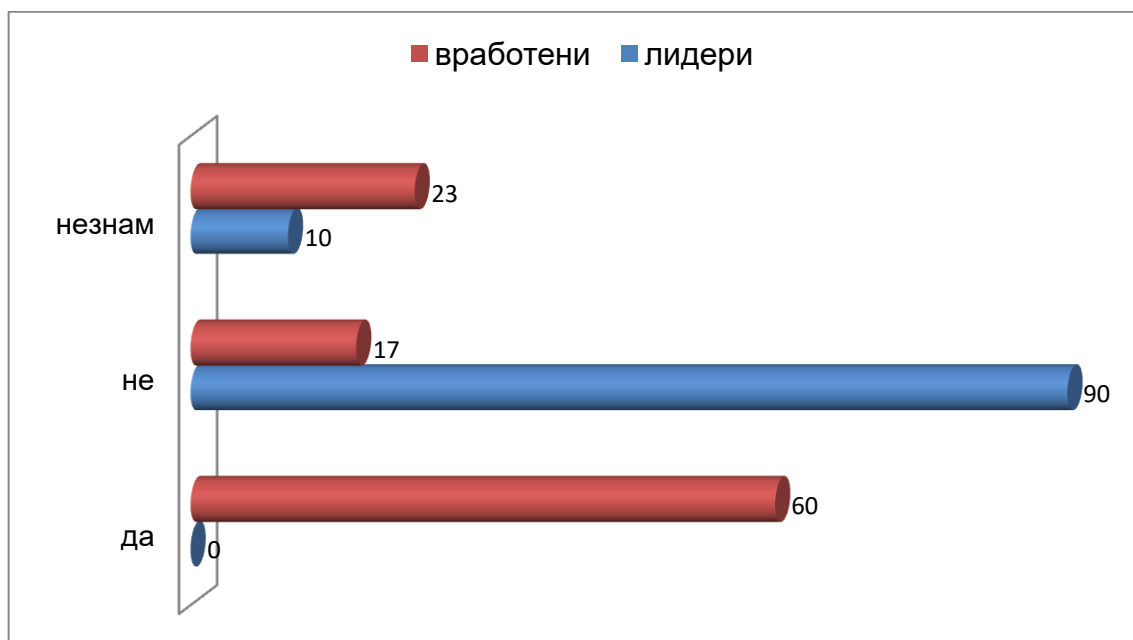


График 5.Графички приказ на одговорите на испитаниците на прашање бр.5

Chart 5.Graphical display of the respondents answers to a question No.5

Од табелата и од графичкото претставување може да се види дека одговорите на лидерите и вработените не се во ист правец. Ниеден од лидерите не одговорил со да на ова прашање, додека 60% од вработените мислат дека лидерите прекумерно ја користат својата моќ што, секако, е доста голем процент. Додека 90% од лидерите сметаат дека не ја користат прекумерно својата моќ, истото мислење го делат само 17% од вработените. Неодредено одговориле 10% од лидерите и 23% од вработените.

Пресметаната вредност на χ^2 -тестот и коефициентот на контингенција изнесуваат:

Пресметана вредност на χ^2 -тестот = 114,925 > Табеларна вредност 5,991

$$C = 0,604$$

Пресметана вредност на χ^2 -тестот изнесува 114,925 и е поголема од нејзината теоретска вредност, многу јасно ни покажува дека постои разлика помеѓу одговорите на лидерите и вработените во однос на прекумерното искористување на лидерската моќ од страна на лидерите. И овде ја потврдуваме нашата оправданост за испитување на проблематиката, бидејќи резултатите многу јасно покажуваат дека лидерите и вработените немаат иста перцепција по однос на засегнатото прашање. Тоа е состојба којашто е загрижувачка, бидејќи јасно се гледа дека не постои некоја поврзаност помеѓу одговорите на лидерите и вработените и создава потреба од интензивно работење на оваа тема.

Шестото прашање се однесува на системот од етички и морални вредности што се применува во организацијата и гласеше вака: Дали лидерот има изградено систем од етички и морални вредности за работењето во организацијата?

Табела 8. Одговорите на испитаниците за постоење систем од етички и морални вредности во организацијата

Table 8. Respondents answers for the existence of a system with ethical and moral values in the organization

Прашање бр.6. Дали лидерот има изградено систем од етички и морални вредности во организацијата?					
Одговори	Лидери	Лидери %	Вработени	Вработени %	Вкупно
Да	19	64%	44	37%	63
Не	7	23%	39	32%	46
Не знам	4	13%	37	31%	41
Вкупно	30	100%	120	100%	150

Следи графички приказ:

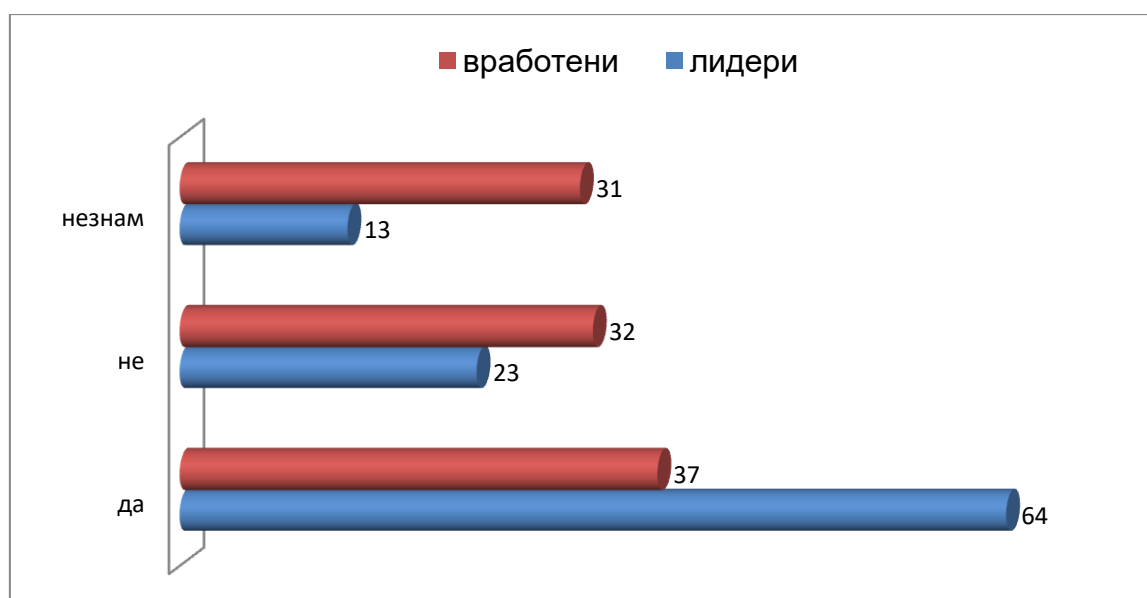


График 6. Графички приказ на одговорите на испитаниците за постоење систем од етички и морални вредности во организацијата

Chart 6. Graphical display of the respondents answers for the existence of a system with ethical and moral values in the organization

Од сумираните одговори на испитаниците 64% од лидерите и 37% од вработените одговориле дека во нивната организацијата лидерот има воспоставено систем од етички и морални вредности. Не е изненадувачко и тоа што 23% од лидерите одговориле дека немаат воспоставено таков систем во организацијата, бидејќи тоа е, сепак, новитет во работењето во нашите организации. Истото мислење го делат 32% од вработените, а неутрално одговориле 13% од лидерите и 31% од вработените.

Пресметаната вредност на χ^2 -тестот и коефициентот на контингенција изнесуваат:

Пресметана вредност на χ^2 -тестот = 14,655 > Табеларна вредност 5,991

$$C = 0,261$$

Пресметана вредност на χ^2 -тестот изнесува 14,665 којашто е поголема од 5,991, граничната вредност, така што и овде одговорите на лидерите и вработените не соодејствуваат. Коефициентот на контингенција е со вредност од 0,217 што покажува слаб интензитет на меѓусебна поврзаност. Тоа што го видовме од табелата и графиконот и овде уште еднаш се потврдува дека мислењата на вработените и лидерите не се совпаѓаат, а тоа му дава значење на нашето истражување, бидејќи и втората поставена помошна работна хипотеза која гласи „лидерот во организацијата има изградено систем од етички и морални вредности коишто придонесуваат за унапредување на работењето во организацијата“, според добиените резултати се отфрла и му дава значење на нашето истражување.

Седмото прашање беше формулирано на следниот начин: Дали лидерот применува еднакви принципи, правила и мерки кон сите вработени?

Табела 10. Примена на еднакви принципи, правила и мерки од страна на лидерот кон сите вработени

Table 10. Applying the same principles, rules and measures taken by the leader to all employees

Прашање бр.7 Дали лидерот применува еднакви принципи, правила и мерки кон сите вработени?					
Одговор	Лидери	Лидери %	Вработени	Вработени %	Вкупно
Да	22	73%	64	53%	86
Не	2	7%	21	18%	23
Не знам	6	20%	35	29%	41
Вкупно	30	100%	120	100%	150

Следи графички приказ:

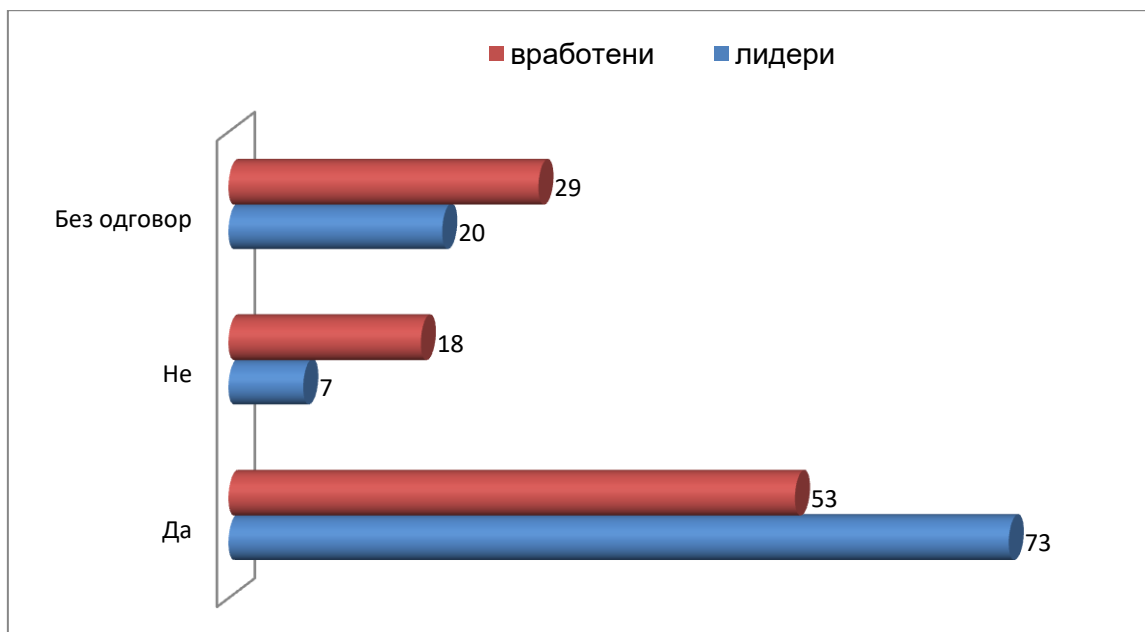


График 7. Графички приказ од одговорите на испитаниците за применувањето на еднакви принципи, правила и мерки од страна на лидерот кон вработените

Chart 7. Graphical display of the respondents answers for the applying of the same principles, rules and measures taken by the leader to all employees

Табеларниот приказ и графиконот прикажуваат дека постои одреден степен на усогласување помеѓу одговорите на лидерите и менаџерите околу тоа дека во организацијата, лидерите применуваат еднакви правила и мерки во работењето кон сите вработени. Така, на ова прашање, 73% од лидерите одговориле со да, а од вработените 53% што е доста висок процент. Тоа мислење не го споделуваат 7% од лидерите и 18% од вработените, а со не знам одговориле 20% од лидерите и 29% од вработените. Дали постои врска помеѓу одговорите на испитаниците, како што покажуваат табелата и графиконот ќе потврдиме подолу преку испитување на χ^2 -тестот.

Пресметаната вредност на χ^2 -тестот и коефициентот на контингенција изнесуваат:

Пресметана вредност на χ^2 -тестот = 9,668 > Табеларна вредност 5,991

$$C = 0,215$$

Воочуваме дека пресметана вредност на χ^2 -тестот изнесува 9,668 и е поголема од теоретската вредност која изнесува 5,991, така што и тестот

потврдува дека по однос на оваа прашање одговорите на лидерите и вработените соодејствуваат. Коефициентот на контингенција изнесува 0,166 што покажува слаб интензитет на меѓусебна поврзаност на варијаблите. Може да заклучиме дека освен табелата и графиконот и тестот на Пирсон ни го дава истот резултат, односно дека поголем процент од испитаниците сметаат дека во организацијата лидерот има еднаков третман во однос на правилата и принципите кон сите вработени. Така, можеме да констатираме дека третата поставена помошна хипотеза којашто гласи „Лидерот во организацијата применува еднакви принципи, правила и еднаков систем за наградување кон сите вработени грижејќи се за унапредувањето на организацијата“ во ова истражување, сепак, не е исполнета, поради неистоветните одговорите на двете испитани групи.

Осмото прашање гласеше вака: *Дали лидерот во организацијата се стреми кон унапредување на перформансите на вработените преку организирање различни доквалификации, обуки и семинари?*

Табела 12. Организирање доквалификации, обуки и семинари од страна на лидерот со цел унапредување на перформансите на вработените

Table 12. Organizing additional trainings and seminars by the leader for improving the employees performances

Прашање 8. Дали лидерот во организацијата се стреми кон унапредување на перформансите на вработените преку организирање разни доквалификации, обуки и семинари ?					
Одговор	Лидери	Лидери %	Вработени	Вработени %	Вкупно
Да	16	53%	43	36%	59
Не	10	30%	48	40%	58
Не знам	4	17%	29	24%	33
Вкупно	30	100%	120	100%	150

Следи графички приказ:

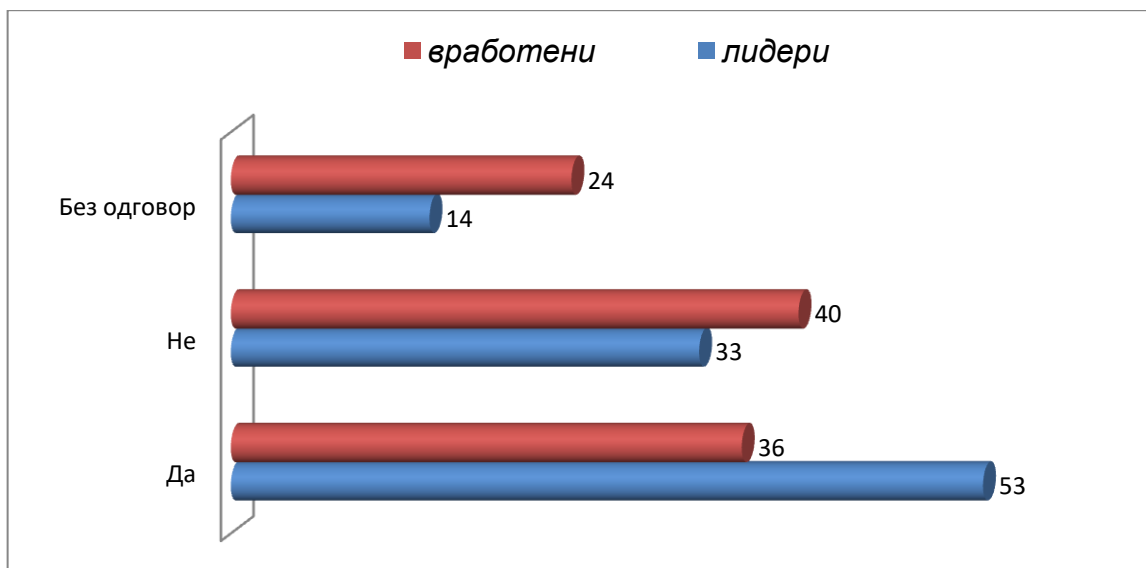


График 8. Графички приказ на одговорите на испитаниците за организирање доквалификации, обуки и семинари од страна на лидерот со цел унапредување на перформансите на вработените

Chart 8. Graphical display of the respondents answers for organizing additional trainings and seminars by the leader for improving the employees performances

Табеларниот и графичкиот приказ ни покажуваат дека 53% од лидерите сметаат дека организираат доволно обуки и тренинзи со цел унапредување на перформансите на вработените, додека од вработените истото мислење го има само 36%. Поголем дел од вработените и тоа 40% сметаат дека таквите обуки организираани од страна на лидерот не се доволни, а истото го мислат и 33% од лидерите. Без одговор останале 14% од менаџерите и овој резултат ни дава до знаење дека доквалификациите и обуките што се споведуваат, не се доволни и лидерите треба да посветат поголемо внимание на оваа тема.

Пресметаната вредност на χ^2 -тестот и коефициентот на контингенција изнесуваат:

Пресметана вредност на χ^2 -тестот = 6,550 > Табеларна вредност 5,991

$$C = 0,178$$

Пресметаната вредност на χ^2 -тестот изнесува 6,550 којашто е поголема од табеларната вредност за праг на значајност од 5% и 2 степени на слобода која изнесува 5,991. Таквата добиена вредност ни покажува дека и двете групи

испитаници, односно и лидерите и менаџерите немаат исто мислење, а тоа е дека постоечките обуки и семинари не се доволни за подобрување на перформансите на вработените што може да се должи на недоволната заинтересираност од страна на лидерите во однос на тоа прашање. Коефициентот на контингенција изнезува 0,178 што исто ни го потврдува слабиот интензитет на меѓусебна поврзаност на испитуваните варијабли.

Со тоа не се потврдува ни генералната ни помошната хипотеза. Па, се заклучува дека е потребна обука и на менаџерите и на вработените.

Деветото прашање гласеше на следниот начин: Дали лидерот придонесува за создавање етички, фер и праведни односи во вашата организација?

Табела 14. Табеларен приказ на одговорите на испитаниците за придонесот на лидерот за создавање етички, фер и праведни односи во организацијата

Table 14. Tabular display of the respondents answers for the contribution of the leader for creating ethical, fair and democratic relations in the organization

Прашање бр.9 <i>Дали лидерот придонесува за создавање етички, фер и праведни односи во вашата организација?</i>					
Одговор	Лидери	Лидери %	Вработени	Вработени %	Вкупно
Да	27	90%	34	28%	61
Не	0	0%	49	41%	49
Не знам	3	10%	37	31%	40
Вкупно	30	100%	120	100%	150

Следи графички приказ:

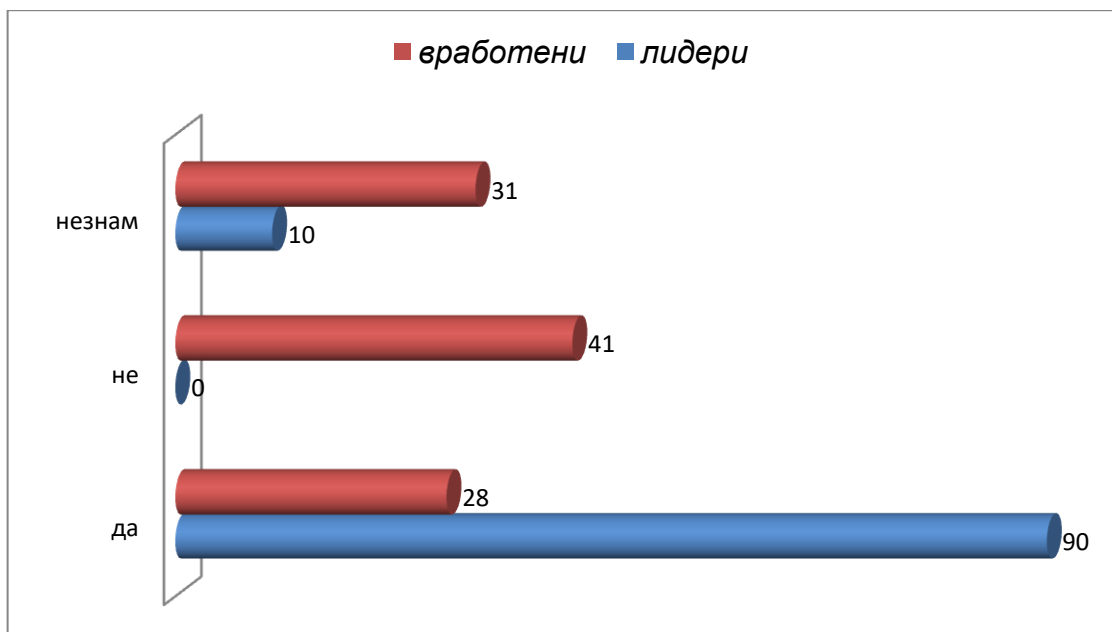


График 9. Графички приказ на одговорите на испитаниците за придонесот на лидерот за создавање етички, фер и праведни односи во организацијата

Chart 9. Graphical display of the respondents answers for the contribution of the leader for creating ethical, fair and democratic relations in the organization

Од добиените резултати се гледа дека менаџерите доста самоуверено одговориле на оваа прашање дека тие се залагаат за создавање етички и праведни односи во организацијата и таквото мислење го споделуваат 90% од нив. Сепак, кај вработените одговорите се доста поразлични, така што 41% од нив одговориле негативно, а значаен е и процентот на неодредени одговори од страна на вработените коишто претпоставуваме дека се стремат кон негативен одговор и тој изнесува 31% што јасно покажува дека лидерите и вработените имаат различни гледишта по основ на ова прашање.

Пресметаната вредност на χ^2 -тестот и коефициентот на контингенција изнесуваат:

$$\text{Пресметана вредност на } \chi^2\text{-тестот} = 84,332 > \text{Табеларна вредност } 5,991$$

$$C = 0,545$$

Забележуваме дека добиената вредност од 84,332 е доста поголема од утврдената табеларна вредност што јасно ни кажува дека по однос на ова прашање не постои соодејствување помеѓу одговорите на лидерите и вработените. Коефициентот на контингенција изнесува 0,545 што претставува умерен интензитет на меѓусебна поврзаност. Од добиените резултати може да

се заклучи дека и покрај тоа што лидерите самуверено одговориле потврдно на прашањето, сепак, повеќето од вработените не го сокриле своето критичко мислење за постоечките односи во организацијата и очекуваат поголема посветеност од страна на лидерите кон развивањето подобри етички и праведни односи во работењето.

Десеттото прашање беше формулирано на следниот начин: Дали лидерот претставува личен пример и влијателен фактор којшто има значајна улога врз однесувањето на другите вработени?

Табела 16. Лидерот претставува личен пример и влијателен фактор којшто има значајна улога за однесувањето на вработените

Table 16. The leader is a role model and an influent factor who effects the employees behavior

Прашање бр.10 Дали лидерот претставува личен пример и влијателен фактор кој што има значајна улога врз однесувањето на другите вработени?					
Одговор	Лидери	Лидери %	Вработени	Вработени %	Вкупно
Да	13	43%	67	56%	80
Не	5	17%	35	29%	40
Не знам	12	40%	18	15%	30
Вкупно	30	100%	120	100%	150

Прикажано графички, изгледа вака:

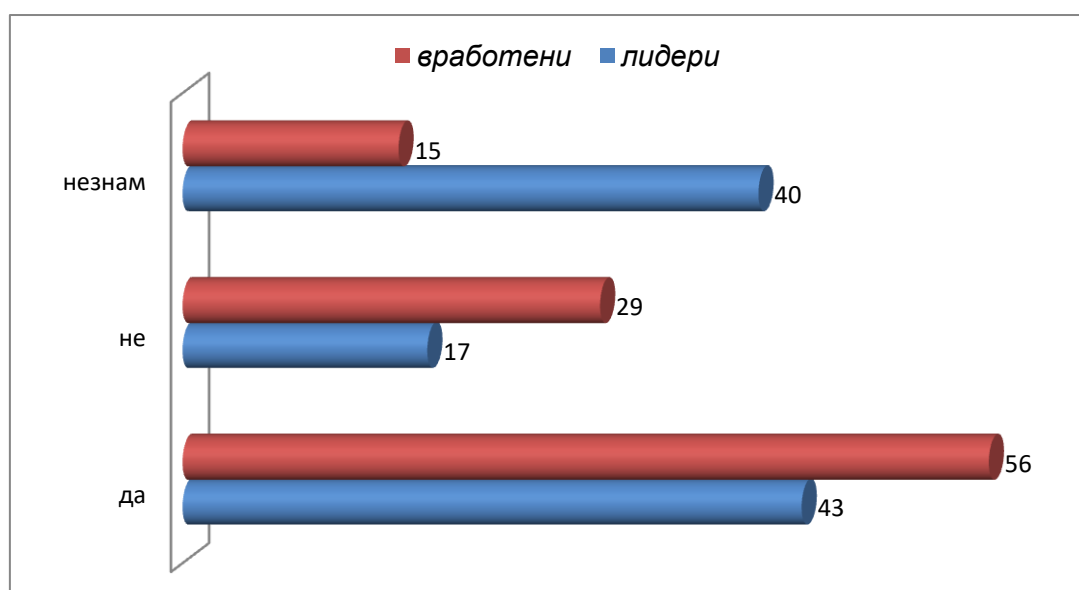


График 10. Графички приказ на одговорите на испитаниците за улогата на лидерот како личен пример и влијателен фактор врз однесувањето на вработените
Chart 10. Graphical display of the respondents answers for the leader's role as a model and influent factor who effects the employees behavior

Табелата и графиконот ги претставуваат резултатите што ги добивме и тие покажуваат доста голема разноликост во одговорите помеѓу лидерите и вработените. 56% од вработените сметаат дека лидерот е влијателен фактор за однесувањето на вработените, најверојатно, тргнувајќи од фактот дека тој е надреден и треба да се почитуваат неговите правила на однесување, без разлика дали тие се добар пример.

Доста висок е процентот на лидерите кои одговориле неодредено и тоа 40% од нив коишто, наверојатно, не се гледаат како фактор којшто влијае врз однесувањето на вработените. Неодредено одговориле 15% од вработените, а негативно одговориле 17% од лидерите и 29% од вработените.

Пресметаната вредност на χ^2 -тестот и коефициентот на контингенција изнесуваат:

Пресметана вредност на χ^2 -тестот = 18,144 > Табеларна вредност 5,991

$$C = 0,276$$

Од добиениот резултат се гледа дека добиената вредност изнесува 18,144 што е поголема од табеларната вредност која изнесува 5,991 што покажува дека добиените фреквенции отстапуваат од очекуваните, односно одговорите на лидерите и вработените не соодејствуваат.

Коефициентот на контингенција изнесува 0,276 што индицира дека меѓузависноста на испитуваните варијабли е со слаб интензитет.

Сепак и покрај несоодејствувањето на одговорите помеѓу лидерите и вработените, од табелата јасно се гледа дека вработените ја согледуваат улогата на лидерот врз нивното однесување. Според добиените резултати, нашата четврта поставена помошна работна хипотеза која гласи „*Лидерот претставува личен пример и значајно влијае врз однесувањето на вработените преку развивање на еден систем од мерки при неетичко однесување*“, не е исполнета, со тоа се потврдува поставеното истражување.

Единаесеттото прашање гласеше: Дали лидерот во организацијата има развиено систем од мерки за справување со неетичкото однесување на вработените?

Табела 18. Лидерот во организацијата има развиено систем од мерки за справување со неетичкото однесување на вработените

Table 18. leader in the organization has developed a system of measures to deal with unethical behavior of the employees

Прашање 11. Дали лидерот во организацијата има развиено систем од мерки за справување со неетичкото однесување на вработените?					
Одговор	Лидери	Лидери %	Вработени	Вработени %	Вкупно
Да	19	63%	57	47%	76
Не	9	30%	20	17%	29
Не знам	2	7%	43	36%	45
Вкупно	30	100%	120	100%	150

Следи графички приказ:

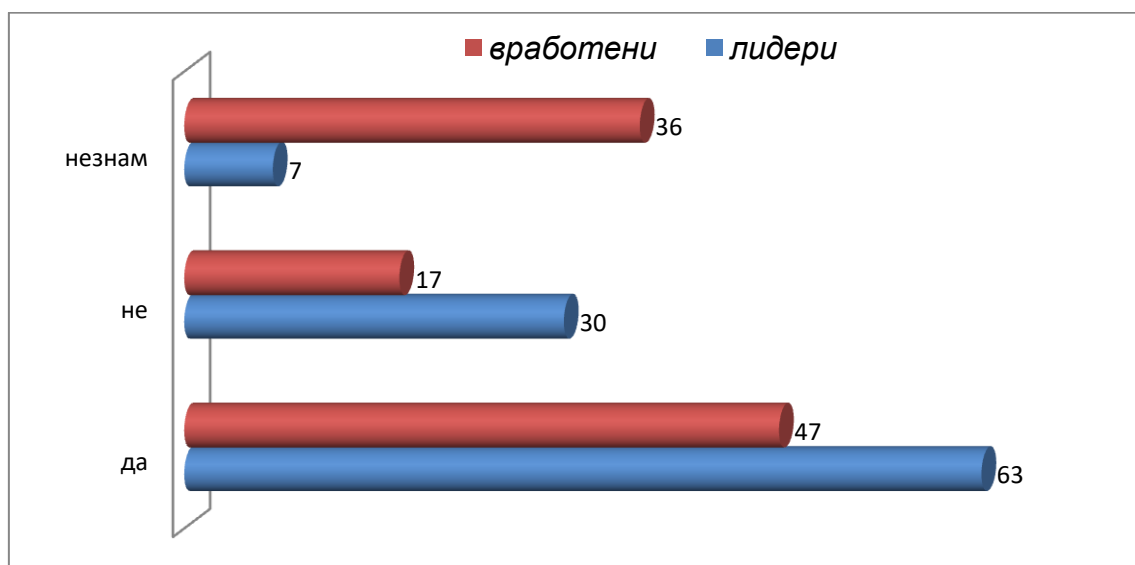


График 11. Графички приказ на одговорите на испитаниците на прашање бр. 11

Chart 11. Graphical display of the respondents answers on question No. 11

Од претставената табела и графичкиот приказ се воочува дека најголемиот број од лидерите, односно 63% и најголемиот број од вработените, односно 47% сметаат дека во нивната организација постои развиен систем од мерки за справување со неетичко однесување. Тоа е добар показател, бидејќи се гледа дека и лидерите и вработените се свесни дека неетичкото однесување не се толерира како начин на однесување.

Сепак 30% од лидерите одговориле дека немаат развиено таков систем од мерки што не е мал процент и укажува на потребата од поголемо внимание од страна на лидерите кон оваа тема. 36% од вработените одговориле неодредено, односно не знаат дали во нивната организација постои таков систем од мерки.

Пресметаната вредност на χ^2 -тестот и коефициентот на контингенција изнесуваат:

Пресметана вредност на χ^2 -тестот = 25,481 > Табеларна вредност 5,991

$$C = 0,336$$

Добивме резултат од пресметана вредност на χ^2 -тестот 25,481, којшто е над табеларна вредност за 0,05 праг на значајност и 2 степени на слобода и изнесување 5,991.

И покрај тоа што поголем процент од лидерите и вработените одговориле позитивно на даденото прашање, сепак, нивните одговори не соодејствуваат во однос на другите два алтернативно дадени одговори, па затоа ќе констатираме дека нашата четврта поставена помошна хипотеза се отфрла и е од значење за нашето истражување. Затоа, лидерите треба поинтензивно да го насочат своето внимание кон создавњето и практикувањето на системот со мерки за полесно справување со неетичкото однесување. Коефициентот на контингенција изнесува 0,336 што покажува слаб интензитет на меѓусебна поврзаност на испитуваните варијабли.

Дванаесеттото прашање бење: Дали сметате дека системот за наградување во вашата организација е правилен и подеднаков кон сите вработени?

Табела 20.Системот за наградување во организацијата е правилен и подеднаков за сите

Table 20.Reward system in organization is correct and equal for all

Прашање бр.12 Дали системот за наградување во организацијата е правилен и подеднаков за сите?					
Одговори	Лидери	Лидери %	Вработени	Вработени %	Вкупно
Да	26	87%	79	66%	105
Не	0	0%	14	12%	14
Не знам	4	13%	27	22%	31
Вкупно	30	100%	120	100%	150

Графичкиот приказ е следниот:

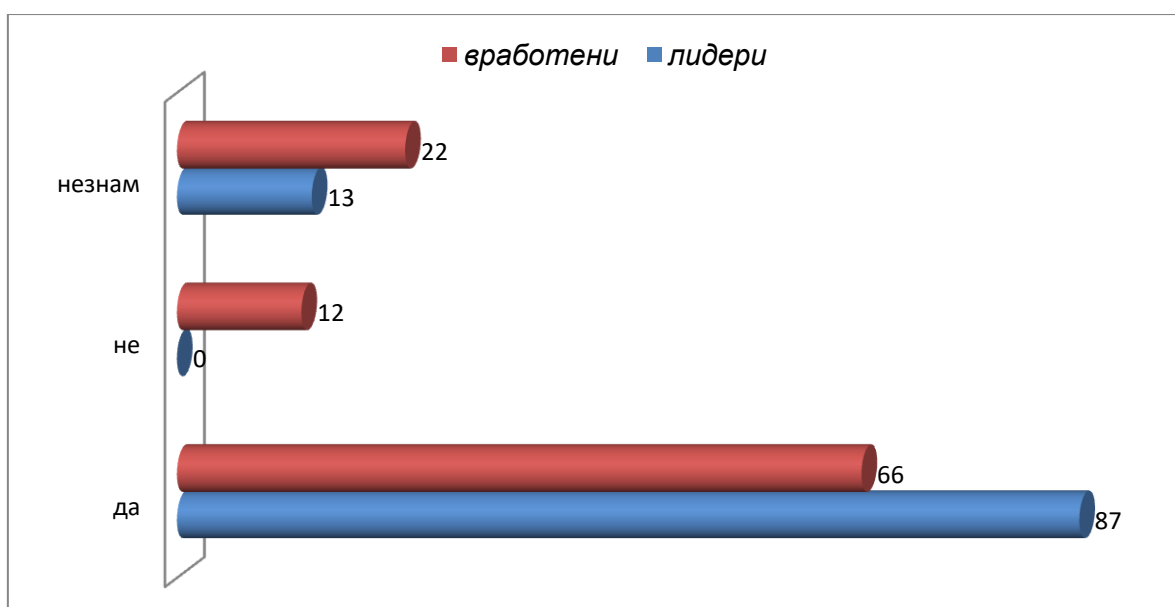


График 12.Графички приказ на одговорите на испитаниците за постоењето правилен и подеднаков систем за наградување во организацијата

Chart 12. Graphical display of the respondents answers for correct and equal reward system in the organization

Од добиениот табеларен и графички приказ многу јасно се гледа дека во однос на ова прашање, поголемиот дел и од лидерите и од вработените сметаат дека системот за наградување во организацијата е правилен и подеднаков за сите. Така, потврдно на ова прашање одговориле значителни 87% од лидерите и 66% од вработените што не е процент за занемарување. Никој од лидерите не се изјаснил негативно за прашањето, а од вработените негативно се изјасниле 12%. Неопределени се 13% од одговорите на лидерите и 22% од одговорите на вработените. Овие резултати ни покажуваат дека и лидерите и вработените имаат јасна претстава за системот за наградување во организацијата и го сметаат за коректен и подеднаков за сите.

Пресметаната вредност на χ^2 -тестот и коефициентот на контингенција изнесуваат:

Пресметана вредност на χ^2 -тестот = 17,613 > Табеларна вредност 5,991

$$C = 0,272$$

Добивме вредност на тестот која изнесува 17,613 која е поголема од граничната вредност за 0,05 праг на значајност и 2 степена на слобода. Коефициентот на контингенција изнесува 0,272 што покажува слаба меѓусебна поврзаност на испитуваните варијабли.

Според добиените резултати можеме да констатираме дека не постои идентичност во одговорите на лидерите и вработените. Затоа, можеме да кажеме дека ова тврдење кое е во рамките на нашата трета работна хипотеза која гласи: „*Лидерот во организацијата применува еднакви принципи, правила и еднаков систем за наградување кон сите вработени грижејќи се за унапредувањето на организацијата*“ не е исполнета..

Последното *тринаесетто* прашање беше следното: *Дали лидерот се грижи за континуирано унапредување на вашата организација?*

Табела 22. Лидерот се грижи за континуирано унапредување на организацијата

Table 22. Leader cares for continuous improvement of the organization

Прашање бр.13 <i>Дали лидерот се грижи за континуираното унапредување на организацијата?</i>					
Одговор	Лидери	Лидери %	Вработени	Вработени %	Вкупно
Да	28	93%	44	37%	72
Не	0	0	35	29%	35
Не знам	2	7%	41	34%	43
Вкупно	30	100%	120	100%	150

Следува графички приказ:

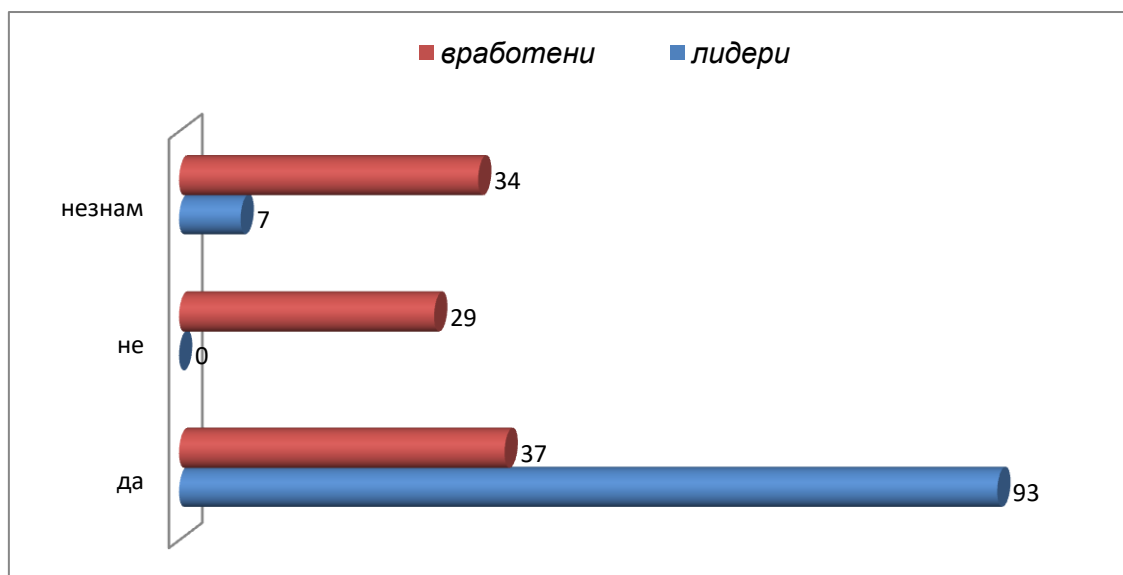


График 13. Графички приказ на одговорите на испитаниците на прашање бр.13

Chart 13. Graphical display of the respondents answers on question No. 13

Од добиените резултати може да се види дека лидерите доста самоуверено одговориле потврдно на ова прашање што значи дека дури 93% од нив сметаат дека доволно се грижат за унапредувањето на својата организација, а само 7% од нив одговориле неодредено. Сепак, тоа не е случај

кај вработените, бидејќи само 37% од нив го делат истото мислење со лидерите, а висок е и процентот на тие што одговориле неодредено и изнесува 34%, негативн одговор дале 29% од вработените додека кај лидерите не постои ниту еден таков случај.

Пресметаната вредност на χ^2 -тестот и коефициентот на контингенција изнесуваат:

Пресметана вредност на χ^2 -тестот = 70,904 > Табеларна вредност 5,991

$$C = 0,514$$

Добивме вредност од 70.904 која што е доста поголема од табеларната вредност која во нашиот случај изнесува 5,991.

Овие резултати покажуваат дека добиените фреквенции отстапуваат од очекуваните, па затоа може да се заклучи дека одговорите на лидерите и вработените не соодејствуваат, па затоа е потребно лидерите да посветат поголемо внимание и повеќе да се заложуваат за унапредувањето на својата организација во иднина. Коефициентот на контингенција изнесува 0,512 што покажува дека постои умерена меѓузависност помеѓу испитуваните варијабли.

4.5.Заклучни согледувања добиени по резултатите од χ^2 Тестот

Обработените податоци во истражувањето ја докажаа потребата и оправданоста на нашето истражување, така што поставените хипотези придонесоа за согледување на реалната состојба во испитуваните организации во однос на примената на етичките норми во работењето.

Од одговорите на исптаниците коишто ги добивме преку анкетниот прашалник и извршеното тестирање коешто ни ја покажа корелацијата и зависноста помеѓу ставовите на лидерите и вработените, може да се забележи дека реалната состојба не соодветствува со посакуваната, па затоа во понатамошниот текст ќе направиме подетална анализа и споредба помеѓу теоретското и емпириското истражување.

Првите пет прашања од анкетниот прашалник се однесуваат на карактеристиките на лидерите во организацијата и се во рамките на првата

поставена помошна работна хипотеза. По извршеното тестирање, според одговорите на испитаниците за сите пет прашања, добивме вредности на χ^2 -квадрат тестот коишто се значително поголеми од дадената табеларна вредност која изнесува 5,991.

Според тоа, може да се констатира дека лидерите и вработените не мислат исто по однос на овие прашања. Тоа се гледа и од самите табеларни и графички прикази, така што поголем дел од лидерите се изјасниле дека своето работење го засноваат на пријатен однос, харизма и здрава комуникација со вработените преку користење на својата лична моќ без да вршат притоисок врз вработените, поради надредената положба во хиерархиската структура.

Тоа не е случај кај вработените, бидејќи тие сметаат дека правилните лидерски особини не се дел од карактеристиките на нивните лидери. Тие, исто така, сметаат дека комуникацијата на лидерите со вработените не е доволно отворена и јасна и дека лидерите најмногу се засноваат на моќта којашто им ја дава нивната надредена положба.

Така, според добиените резултати може да заклучиме дека односите и разбирањето помеѓу лидерите и вработените се далеку од посакуваните, а лидерите се тие коишто треба да работат на развивање на правилните особини ако сакаат да постигнат подобар рејтинг кај своите вработени, а со тоа и да го зголемат задоволството од нивното работење кое значително влијае врз развојот на организацијата.

Седмото прашање се однесува на втората помошна работна хипотеза за примената на етичките и моралните норми во организацијата. Добивме резултат којшто е поголем од табеларната вредност, па затоа и оваа хипотеза не се прифаќа и е од значење за нашето истрашување, бидејќи реално не постои иста перцепција помеѓу лидерите и вработените за ова прашање. Додека поголемиот дел од лидерите сметаат дека се залагаат за примената на етичките норми и правила во организацијата, кај вработените тоа не е случај, па затоа лидерите треба со поголем интензитет да се насочат кон ова прашање.

Седмото и дванаесеттото прашање се однесуваат на третата поставена помошна хипотеза и беа формулирани со цел да се дознае дали лидерот

применува еднакви правила и принципи, како и еднаков систем за наградување кон сите вработени. Според добиените одговори и извршеното тестирање и овде добивме вредност на тестот којашто е поголема од табеларната за случајот, па затоа оваа хипотеза не се прифаќа. Од ова може да се заклучи дека во однос на овие прашања има несогласување во одговорите на испитаниците чиј поголем дел од нив мислат дека лидерот во организацијата не ги третира подеднакво сите вработените и правилата и принципите не важат за сите подеднакво.??

Десеттото и единаесеттото прашање беа во рамките на четвртата поставена помошна хипотеза и се однесуваат на влијанието на лидерот врз однесувањето на вработените претставувајќи личен пример, како и на преземањето мерки од негова страна за справување со неетичкото однесување во организацијата. И оваа хипотеза не ја прифаќаме, бидејќи вредностите на тестот се поголеми од дадената табеларна и констатираме дека и покрај тоа што доста висок процент од испитаниците одговориле позитивно и на двете прашања, сепак, лидерот треба дополнително да работи на своето однесување и да го зголеми своето непринудно влијание врз вработените со цел постигнување подобри резултати во работењето.

Последното прашање е во рамките на четвртата поставена помошна хипотеза која се однесува на грижата на лидерите за континуираното унапредување на организацијата. И оваа хипотеза не ја прифаќаме, бидејќи висок процент од лидерите доста самоуверено одговориле потврдно на ова прашање што, сепак, не е случај кај вработените, а и добиената вредност на тестот којашто е поголема од табеларната, тоа ни го потврдува.

Од обработените резултати и од извршените тестирања можеме да заклучиме дека ставовите и мислењата на лидерите и вработените во испитуваните организации во најголемиот дел од случаите се доста различни. Со тоа можеме да констатираме дека нашето истражување има значење и ја покажува реална состојба во нашите организации, а тоа е дека лидерите не се стремат кон развивање на правилните карактеристики коишто ќе им помогнат подбро да си ја вршат работата, а етичките и моралните вредности во организациите, слабо се преферираат со што ја ослабуваат својата позиција на

пазарот. Тоа ни ја дава насоката кон која треба во иднина да се насочат лидерите и да ги развијат своите способности базирајќи се на етички принципи во работењето со цел континуирано унапредување на организацијата и нејзин развој.

Глава 5

5.Преферирање на современото лидерство засновано на етички принципи на однесување и општествена одговорност во работење

Лидерството претставува процес на влијание врз активностите на поединците или групата во нивните напори за постигнување дадена цел во дадена ситуација⁴².

Начинот на којшто лидерот во организацијата ја користи својата моќ и влијание врз однесувањето на другите, се одразува на сите аспекти во работењето, а посебно на организациската култура, продуктивност, посветеност, оптимизам, идентитет и позитивно работно однесување. Затоа, лидерството има значајно влијание за креирање на една етичка клима во организацијата којашто е предуслов за создавање општествена одговорност на една организација доследна на своите етички норми и вредности.

Личниот интегритет на лидерот е важен елемент за ефективното лидерство и истовремено камен- темелник на етичкото лидерство. Затоа, за практикувањето на етичкото лидерство не е доволно само однесување базирано на сопствените уверувања, туку создавање морални и етички вредности коишто ќе треба да се почитуваат во работењето.

Во тој поглед, современото лидерство треба да биде насочено кон демонстрација на одговорно однесување засновано на лична акција и интерперсонални односи и унапредување на таквото однесување спрема вработените преку двонасочна комуникација, зајакнување на односите и делегирање на активностите и одлучувањата. Современиот лидер треба да биде човек од збор којшто го практикува тоа што го говори и стои на своите ветувања, бидејќи вредностите во една организација значително влијаат врз нејзините стратешки одлуки.

Во денешното современо општество барањата и потребите на разните групи на интерес се сè помногубројни и покомплексни, па затоа секој современ лидер треба да биде насочен кон создавање на некаков баланс помеѓу своите

⁴² Мицески Т.,(2009),Лидерство,Интерен авторизиран материјал,Економски факултет,УГД-Штип,стр.14

претприемнички вештини, етичкото однесување и општествената одговорност во работењето. Современиот лидер треба да биде личност со изразена индивидуалност, сопствен интегритет, да биде чувствителен и несебичен, да поседува стабилни и цврсти начела засновани на етички вредности и норми, така што ќе ги води и подучува своите следбеници преку сопствениот пример на однесување.

Според сето тоа, може да се констатира дека етичките принципи и норми се клучни за креирањето на една општествена одговорна организација којашто ќе биде конкурентна во современото работење, а лидерот и неговото однесување претставуваат едни од најзначајните фактори за интегрирањето на етичките принципи и норми во работењето на организацијата.

5.1. Етичкото однесување на лидерите како пример и влијателен фактор на однесување во и надвор од организацијата

Лидерот преку својата позиција и угледот што го ужива во организацијата значајно влијае врз вработените и најчесто претставува пример на однесување коешто треба да се следи. Етичкото однесување во организацијата е резултат од дејството на индивидуални, организациски и надворешни фактори коишто значително влијаат врз однесувањето и комуникацијата помеѓу вработените во организацијата, посебно во ситуации на морални и етички конфликти и дилеми. Традиционалниот пристап за определување на етичкото однесување во организацијата се фокусира врз индивидуалното однесување на лидерите при носење на некакви решенија. Овде треба да се каже дека лидерските ставови, емоции, вредности и интелигенција, значајно влијаат врз етичките принципи на вработените, па затоа секој лидер треба да има изградено систем од високи и трајни вредности и висок степен на етички принципи и норми, така што ќе претставува пример за етичко однесување во организацијата.

Најефективниот начин за решавање на етичките проблеми во организацијата е отворената дискусија. Примената на етичките принципи во конкретната лидерска практика претставува најстабилниот метод за решавање на етичките проблеми. Принципите за решавање на етичките дилеми даваат

сигурна основа за правилно и конкретно дејствување или, пак, воздржување на лидерот во одредена ситуација.

Етичкото однесување на лидерот претставува фактор којшто силно дејствува врз однесувањето на вработените во организацијата, затоа современиот лидер треба да се залага за развивање лични стратегии при примената на етичките решенија. Независно од разнообразието на етичките принципи и чесност, сепак, постојат критериуми, според коишто може да се типизира етичкото однесување на лидерот. Така, однесувањето на лидерите во основа се разликува во два критериума и тоа: *идеализам*-степенот според којшто лидерот е убеден дека етичкото однесување води кон добри резултати и *релативизам*-степенот според којшто лидерот е уверен дека етичките правила и принципи се секогаш ситуациски и зависат од конкретниот случај.

Според тоа, постојат следните стратегии коишто го дефинираат правецот на однесување на лидерот во организацијата и тоа:⁴³

- *Однесување според ситуацијата*-овој начин на однесување се карактеризира со висок степен на идеализам и релативизам, каде што лидерот ја анализира секоја ситуација самостојно и се одрекува од ползата на општите принципи и правила.
- *Субјективистичко однесување*-овој начин се карактеризира со низок степен на идеализам, а висок на релативизам, каде што етичкото однесување и проценките на лидерот се основани врз индивидуалните способности и карактерот, а не на општите етички принципи.
- *Апсолутистичко однесување*-ова однесување е карактеристично за лидери со силно изразен идеализам и низок степен на релативизам, каде што тој се однесува, според универзалните правила за добро и правилно.
- *Однесување базирано на исклучоци*-овој начин на однесување е карактеристично за лидери коишто веруваат во универзалните етички приавила и принципи, но се готови да направат отстапка и

⁴³ <https://www.kaminata.net/forum/kultura-i-etika-na-organizatsionnoto-povedenie-kursova-rabota-t12945.html#p108282>, пристапено на 01.06.2017

исклучок во зависност од ситуацијата, а моралните принципи се општа насока за нив.

Современиот лидер не треба строго да се придржува кон одреден тип на однесување, туку тој треба да биде флексибилен и да ги комбинира стратегиите на однесување во зависност од ситуацијата притоа стремејќи се кон постигнување на најдобро можно решение ненарушувајќи го етичкото однесување во организацијата.

Важен инструмент на лидерот за осмислување, опишување и усовршување на етичкото однесување на вработените во организацијата претставува постигнувањето на психолошки договор и создавањето етичка клима во организацијата.

Психолошкиот договор, всушност, претставува заемна размена на очекувања помеѓу лидерот и вработените од којшто зависи ефективното претставување на вработениот, неговата лојалност и етичката клима во организацијата.

Етичката клима претставува основа на организациското однесување и ги вклучува трајните карактеристики на етичките однесувања во организацијата.

Водејќи се од формалниот авторитет и почитувајќи ги наведените практички базирани на трајни етички вредности, лидерот креира посебен идентитет во организацијата во којшто вработените ќе се препознаат и ќе учат какви вредности и норми се соодветни и пожелни, па така, вредностите на лидерот ќе се шират низ целата организација⁴⁴.

Етичкото и моралното однесување е во интерес на сите, а вработените следејќи го примерот на лидерот, создаваат атмосфера на доверба, соработка и пријателски однос придонесувајќи за градење модел на организација којашто својот успех го должи токму на овие принципи.

Етичкото однесување во организацијата, лидерот може да го подобри применувајќи ги следните стапки:

⁴⁴ H.Schein,(1983),The role of founder in organizational culture,Organizational dynamics,str.29

- Преземајќи иницијатива преку личен пример, перцепирајќи и афирмирајќи етичен стил на однесување;
- Санкционирање на секое неетично поведение во организацијата;
- Демонстрирање на отвореност и искреност во комуницирањето преку создавање доверба и почит помеѓу вработените;
- Преку создавање оптимизирана комуникативна структура;
- Разбирање и демонстрирање на важноста на етичкото однесување, како на краткорочен, така и на долгорочен план.

Едноставно кажано, за да се подобри етичкото однесување во една организација неопходно е лидерот да ги формулира етичките и моралните вредности и правила во работењето, да посвети специјално внимание на комуникацијата во организацијата и да создаде отвореност помеѓу личните односи на работното место. Промената во организациското однесување е неразделен дел од развојот на работењето и организацијата како целина. Тоа претставува еloquentен пример за перспективен интердисциплинарен пристап кон практичните проблеми во управувањето на една организација.

5.2. Создавање етички кодекс како предуслов за етичко однесување на вработените

Етичките принципи и стандарди претставуваат движечка сила за една организација и служат како критериум за оценување на извршувањето на активностите, а се воспоставуваат преку пишани кодекси кои се вметнуваат во организациската култура.⁴⁵

Етичкиот кодекс претставува збир од систематизирани етички стандарди и принципи коишто се со препорачан карактер. Тој се составува со цел да ѝ служи на организацијата и да ги ориентира вработените во изборот помеѓу различни алтернативни типови на однесување.

Етичкиот кодекс ги интегрира вработените во организацијата и, во идеален случај, тој треба да ја дава насоката при решавањето на етичките дилеми, да ги разјаснува позициите во организацијата во случај на етичка

⁴⁵ Шуклев-Дракулевски, (1998), Основи на менаџментот, Економски факултет, Скопје, стр.62

несигурност и да помага за градење и одржување на едно целосно етичко однесување на сите вработени во организацијата. Преку етичкиот кодекс организацијата може да се заштити од личните интереси на вработените, да ги регулира организациските односи и да ја претпазува надворешната средина од штетни и негативни последици од својата дејност.

Особеностите коишто би требало да ги содржи еден етичкиот кодекс се следните:

- јасно формулирани основни вредности, принципи и долгорочни интереси кон коишто се придржува организацијата и тоа го очекува и од вработените;
- реално посочени можни дилеми со коишто може да се сретне еден вработен и предложени алтернативи на однесување во одредени случаи;
- Треба да го посочува минимумот од важните етички норми и стандарди во однесувањето без да биде премногу детален;
- Кодексот треба да биде разбирлив за сите вработени;
- Да содржи мерки за неетичко однесување
- Да се формулира во вид на декларација или очекување, а не империтивно, за да претставува за вработените вид на кредо, а не кодекс за казнување.

Постоењето етички кодекс во организацијата не претставува и гаранција дека во неа ќе се почитува етичкото однесување. Тој може да постои, но да биде некорисен и неефективен и да не успее да ги постигне своите цели, ако не влезе во сила и ако не се популаризира постојано. Ефективните и корисните етички кодекси се резултат од повеќекратна стратегија и имплементацијата во практика. Организациите со ефективни етички кодекси определуваат какви активности и дејства треба да се преземат тогаш кога има нарушувања во однесувањето, ги информираат вработените за соодветните мерки за интервенција и преземаат казни за осигурување на придржувањето кон стандардите и принципите наведени во етичкиот кодекс.

И покрај тоа што етичкиот кодекс не може да ги опфати сите можни ситуации, сепак, креирањето на еден јасен и разбирлив кодекс е важно за

постигнување на посакуваното етичко однесување од страна на вработените што резултира со создавање на една добра етичка култура во организацијата којашто значајно придонесува за нејзиниот долгорочен успех.

5.3. Преземање мерки и развивање одбранбен систем при неетичко однесување

Развивањето на еден систем од превентивни мерки е секогаш поисплатлива и поефикасна варијанта. Секогаш е поедноставно да се спречи настанувањето на проблемите отколку нивното решавање, бидејќи последиците од настанатите проблеми можат да бидат многу комплицирани и скапи, затоа што бараат дополнително време и средства. Така, креирањето на таков систем од превентивни мерки, значајно помага во навременото спречување на неетичкото однесување на вработени и, исто така, ја спречува можноста за настанување поголеми и посериозни проблеми во работењето на организацијата. Но, понекогаш и покрај имплементирањето на таков одбранбен систем, сепак, некои од вработените свесно или, пак, несвесно прибегнуваат кон неетичко однесување. Затоа, важно е навремено да му се укаже на вработениот за настанатата грешка со цел тој да добие можност да ја исправи и да се спречат дополнителните негативни последици. Тоа е важно, бидејќи со тоа им се дава на знаење на вработените дека неетичкото однесување можат лидерите лесно да го детектираат и навремено да преземат соодветни мерки со што веројатноста за повторување на грешките во однесувањето, значително се намалува. Сепак, мерките за справување со неетичкото однесување треба да бидат праведни и фер кон сите вработени за да се постигне позитивен резултат. Преземањето соодветни мерки треба да биде спроведено на конструктивен начин, а притоа причините за преземањето на мерките да бидат внимателно објаснети на вработениот врз принципот на конзистентност при нивната употреба, бидејќи така се создава поголема веројатност за позитивна реакција од страна на вработениот, а со тоа и корегирање на однесувањето. Таквите мерки влијаат индиректно позитивно и врз останатите вработени, бидејќи на тој начин се стимулира посакуваниот начин на однесување и вработените се насочуваат кон придржување на етичките принципи и норми.

Во поглед на преземањето на превентивните мерки за елиминирање на неетичкото однесување, многу важна улога има имплементирањето на еден јасен и разбирлив етички кодекс во организацијата којшто ќе ги содржи мерките за интервенција при непридржување на етичкото однесување и, секако, ќе биде доставен до сите вработени. Исто така, придржувањето кон етичките принципи и стандарди од страна на менаџерите, организирањето обуки за вработените со цел промовирање на етичкото однесување и поволностите, применувањето награди и казни за дадено однесување, се важни мерки кои ги мотивираат вработените, за да се однесуваат согласно со бараните стандарди и принципи и ја зајакнуваат нивната етичка страна со што етичката клима во организацијата значително се подобрува.

5.4. Развивање систем за континуирано информирање и обуки за унапредување на етичкото однесување во организацијата

Во повеќе наврати ја нагласивме важноста на етичкото однесување во организацијата, па затоа е многу важно вработените континуирано да се информираат за придонесот од таквиот начин на однесување со цел градење и одржување на свеста на вработените за важноста од почитувањето на етичките принципи и норми. Затоа, лидерот во една современа организација треба да посвети повеќе внимание на организирањето и спроведувањето на различни обуки, семинари, дискусии и слично, со цел навремено да ги информира вработените за новите бизнис- практики од етичката област, да ги истакне добрите етички постапки и да даде примери за непосакувано етичко однесување, како и за последиците од него. Таквото информирање на вработените овозможува тие јасно да ја разберат улогата на интегрирањето на етичките правила и норми во работењето зголемувајќи ја нивната етичка свест, а со тоа и зголемувајќи ја нивната ефективност од работењето.

Обуките помагаат да се пренесат посакуваните етички правила и норми на вработените и ги учат вработените да се однесуваат согласно со етичкиот кодекс во организацијата. Во обуките е потребно да се вклучи и информирањето на вработените за различните етички проблеми и дилеми од

секојдневната практика на организацијата и со тоа да се запознаат вработените со посакуваните начини на однесување во дадени ситуации⁴⁶.

Исто така, потребно е да се спроведе и етичка обука и во ситуација кога има нови вработени во организацијата со цел нивно информирање за преферираните етички правила и норми во организацијата, како и дефинирање на неетичкото и неприфатливото однесување.

Континуираното информирање и континуираните обуки се од голема полза на вработените, бидејќи тие им помагаат при справувањето со различни конфликтни и проблемни ситуации и ги насочуваат во донесувањето на привилните одлуки разликувајќи што е посакувано и правилно во организацијата, а што е погрешно. Преку етичкото информирање на вработените и континуираните обуки, организацијата во целост ја зголемува својата етичка свесност што на вработените им овозможува полесно да се справат со етичките дилеми и правилно и полесно да донесуваат одлуки во работењето.

5.5. Модели и стратегии за општествено одговорно работење

Општествената одговорност претставува должност на одлучувачите при преземањето на активностите да ја штитат и унапредуваат благосостојбата на општеството заедно со нивните сопствени интереси⁴⁷.

Во текот на годините се развиваат повеќе дефиниции и гледишта во врска со овој проблем, но едноставно кажано, општествената одговорност го разгледува прашањето на кој начин активностите на организацијата влијаат врз општеството со цел да се избегне негативното влијание и да се унапреди благосостојбата на општеството.

Како одговор на прашањето дали една организација треба да биде насочена единствено кон задоволување на економските цели или, пак,

⁴⁶ http://www.milovancevic.com/images/predavanja/Menadzment_ljudskih_resursa/5-LJUDSKI-RESURSI---OBUKA-I-USAVRAVANJE-ZAPOSLENIH.pdf, пристапено на 01.06.2017

⁴⁷ Devis K., Bloomstrom R.L., (1974), *Bissines and Society: Environment and Responsibility*, 3th Edition, New York, McGraw-Hill, str.39

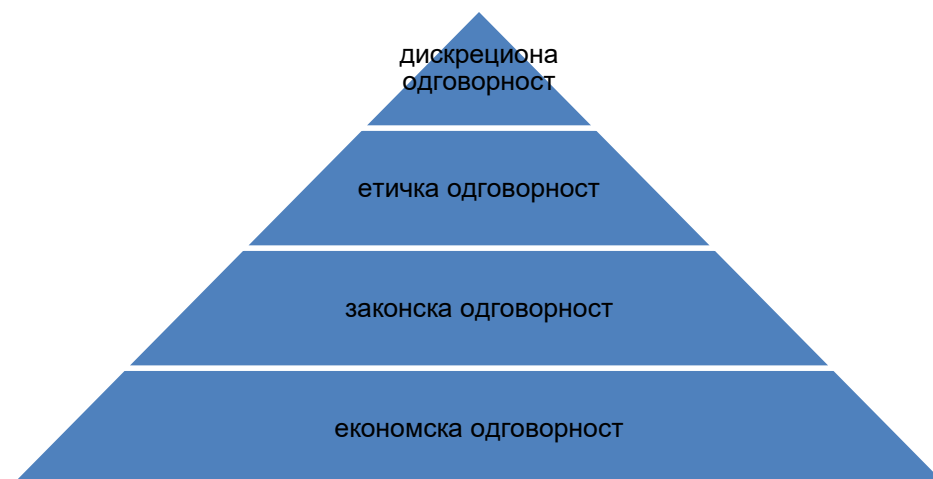
истовремено да се насочи кон остварување и на економските и на општествените цели, разликуваме два модели на организациско работење:⁴⁸

- *Stockholder модел* - или тоа е класичен економски модел којшто го преферира начинот на работење, насочен исклучиво кон остварување профит. Според овој модел, на организацијата се гледа како на приватна сопственост и нејзина примарна засаха е создавање благосостојба на нејзините сопственици. Како аргумент за овој начин работење се истакнува причината што вложувањата во општественото одговорно работење го намалува организацискиот капитал што дополнително ги спречува менаџерите за остварување исклучителен профит чиешто влијание е доволно за развојот на општеството.

- *Stakeholder модел*-т ова е социоекономски модел којшто освен создавањето профит, се зема предвид и одговорното работење и служењето на општеството во целина. Овој модел е насочен кон водење сметка за сите стејхоледри и нивните интереси. Преку овој модел на работење, организацијата ги зема предвид и општествените прашања и води сметка за нивно решавање користејќи ги своите ресурси и, на тој начин, го подобрува своето работење и го спречува евентуалното незадоволство кај стејхолдерите и позитивно влијае врз благосостојбата на целото општество.

Кај општествено одговорното работење постојат четири нивоа коишто имаат своја хиерархија и се делат во зависност од нивната големина и од тоа колку често менаџерите пристапуваат кон нив при донесувањето на одлуките. Овие четири нивоа се претставени на следната слика:

⁴⁸ Buble M.,(2006),Osnove menadzmenta,Sinergija,Zagreb,str.100



Слика бр.3. Хиерархија на општествената одговорност на организацијата⁴⁹

Figure No.3. Hierarchy of the social responsibility of the organization

Како што може да се види од прикажаната слика, економската одговорност претставува приоритет на секоја организација и ова ниво има најширока основа во хиерархиската пирамида. Економската одговорност се однесува на создавање добра и услуги, а со самото тоа и максимизирање на профитот сè додека е во границите на законот и етичките и моралните начела.

Следно ниво претставува почитување на законските одредби преку коишто организацијата е дефинирана во целина, бидејќи нејзиното постоење почива на законите и прописите, па затоа и нејзините економски цели треба да се остварат во рамките на законот.

Нивото на општествената одговорност кое се однесува на етичката одговорност, претставува донесување праведни и чесни одлуки во рамките на етичките начела преку почитување на вработените и спречување на одлуките коишто ќе бидат на штета на друг вработени или, пак, на целата организација.

Дискрециското ниво на едно општествено одговорно работење на организацијата претставува доброволниот придонес на организацијата кон севкупната заедница без очекување на некаков поврат, па затоа таа претставува највисок критериум за општествена одговорност.

⁴⁹ Carroll A.B., (1991), The pyramid of corporate social responsibility: Toward and Moral Management of organizational stakeholders, Business Horizons, July, str. 39

Збирот од сите овие одговорности ја претставува вкупната општествена одговорност на една организација. Секое ниво на одговорност има свое значење и е неопходен за создавање на една унифицирана целина врз основа на која се креираат активностите, практиките и одлучувањата во организацијата.

Во современата практика постојат четири стратегии коишто имаат различни обележја и се практикуваат во општественото и одговорното работење на организациите, а тоа се⁵⁰:

Опструктивна стратегија-тоа е стратегија којашто ја користат организации коишто на специфичните општествени барања одговараат со игнорирање, негирање на одговорноста и желба за задржување на постоечката ситуација. Тие најчесто се водат од своите лични интереси не земајќи ги предвид останатите стејкхолдери.

- *Дефанзивна стратегија*-оваа стратегија е карактеристична за организации коишто ги користат законските средства и маркетингот за избегнување на дополнителната одговорност спрема специфичните општествени барања.

- *Адаптивна стратегија*-претставува стратегија на организација којашто под притисок на јавноста ја има прифатено одговорноста во преземањето акции за економски, законски и етички проблеми во општеството во целина плашејќи се да не ја изгубат својата конкуренција или, пак, репутација.

- *Проактивна стратегија*-тоа е стратегија којашто ја користат организации каде што лидерот е пример за спроведување активности насочени кон задоволување на специфичните општествени барања.

На организациите им останува да проценат која од дадените стратегии ќе ја применуваат и до кој степен ќе ги насочат своите активности кон применување на општествените одговорностите вклучувајќи ја тука и дискреционата одговорност којашто е највисоко ниво и има доброволен карактер.

⁵⁰ Buble M.,(2006),Osnove menadzmenta,Sinergija,Zagreb,str.103

5.6. Развивање етичко и општествено одговорно работење во организацијата како основно барање на современото работење

Во повеќе наврати потенциравме дека етиката во работењето претставува основен постулат на успешното работење. И покрај сè поприситната и зголемената конкуренција, на крајот, секогаш попрофитаблно е одржување на едно високо ниво на етички принципи и норми во сите сфери на работењето.

Етиката осигурува јасност и квалитет пред клиентите и партнерите, транспарентност во правна смисла, а дава и свој придонес наспроти општествената заедница преку односот со вработените и сите стејхолдери и затоа општествената одговорност го вклучува и етичкото однесување и не може да се замисли без почитување на етичките принципи и правила во работењето⁵¹.

Општествената одговорност во работење е важна и денес, но неговата важност во иднина ќе биде уште повеќе релевантна. Едно од основните прашања овде е дали овој вид на активности претставуваат трошок за организацијата или, пак, се мудра инвестиција. Одговорот зависи од тоа колку внимателно и промислено ќе одлучува една организација за проектите во коишто се вклучува. Важно е да се изберат правилните цели кои ќе придонесат за поширока афирмација на постигнатите резултати, така што вложените ресурси ќе имаат позитивен ефект врз имиџот на организацијата, лојалноста на купувачите и зголемување на продажбата и поголемиот профит што, секако, е причина за секоја работна активност. За организацијата не е важно само да го имплементира општествено одговорните иницијативи, туку треба и ефикасно и ефективно да ги промовира преку конитнуиран процес на општествено одговорни ангажирања.

⁵¹ E.Getewood and A.B.Carroll,(1981),The Anatomy of corporate social response,Business Horizons,September,str.9

Современата организација веќе сама по себе не си е доволна, па затоа секоја организација и секој поединец во неа треба да сфати дека е дел од општествената заедница во којашто не смее и не може само да се зема туку треба и нешто да се вложи. Затоа, лидерите и менаџерите во организацијата својата незаситна желба за профит треба да ја заменат со висок степен на одговорност спрема своите групи на интерес, како и со поголема респектабилност кон регулаторните институции, општествена заедница и целото окружување. Иако неупатен набљудувач може да ја доживее општествената одговорност и профитот како јасно спротивставени страни, сепак, реалноста е многу поинаква, бидејќи општествената одговорност може да биде лост за развој на организацијата, дури и во момент на криза.

Неминовнаста од примената на општествено одговорното однесување сè повеќе се манифестира преку притисокот од општествената заедница која сè повеќе станува хиперсензибилна на сè поизразените економски, општествени и еколошки аномалии предизвикани од немилосрдноста на капиталот и социјалната стратификација. Затоа, ако менаџментот на една организација сама не преземе чекори за намалување на негативните последици од сопственото работење, тогаш тие во иднина ќе бидат принудени тоа да го сторат поради притисокот од купувачите и сите други стејкхолдери, како дел од општеството.

Од досегашните искуства на повеќе интернационални организации, како поволности коишто ги нуди општествено одговорното работење може да се наведат следните⁵²:

- Зголемување на продажбата и учеството на пазарот;
- Зајакнување на својот бренд;
- Зајакнување на организацискиот имиџ и влијание;
- Зголемување на можноста за привлекување, мотивирање и задржување на вработените;
- Привлекување нови инвеститори.

⁵² Davis, K., (1973), The case for and against business assumption of social responsibilities, Academy of management journal, June, str. 316

Фактот што јаки и успешни организации сè повеќе ја сфаќаат важноста на комплексниот однос помеѓу општеството и бизнисот и благосостојбата на сите, е повеќе од охрабрувачки. Ваквиот пристап ја уважува потребата од реконструирање на улогите и задачите на лидерите и менаџерите во организацијата и поставување на етичкото и општествено одговорното однесување на врвот на хиерархиските приоритети. Во денешно време се афирмираат новите улоги на работењето во широката општествена сфера, нови цели и видливи резултати коишто се ослободени од аморалноста и неетичноста. Организациите во денешницата ќе го засилат својот профитерски потенцијал само ако размислуваат отворено и се вклучуваат во решавање на проблемите со коишто се среќава едно општество вклучувајќи ја благосостојбата на сите нејзини стејкхолдери. Тоа се елементи на новата организациска филозофија којашто нема алтернатива, а нејзиното име е општествена одговорност.

5.7.Континуирано унапредување на современото лидерство засновано на етички принципи на однесување и општествено одговорно работење

Современите организациски системи, како и целокупното интерактивно окружување остваруваат сè посложени процеси. Современата организација сè повеќе се вклучува во општеството и сè повеќе покажува интерес за општествената одговорност којашто подразбира обврска на менаџментот и лидерите во организацијата за преземање одредени активности коишто ќе придонесат за унапредување на благосостојбата на целокупното општество, како и на самиот организациски систем. Тоа укажува на обврската на менаџментот кој покрај задоволување на економскиот аспект, треба да води сметка и за пошироките општествени цели. Општествената одговорност претставува императив во современото работење и глобална идеја којашто повеќе не може да се игнорира. Затоа, во овој дел од трудот, укажавме на значењето на општествената одговорност на лидерите од кои сè повеќе се бара етичко и одговорно однесување со цел негување и промовирање на општествените вредности коишто се значајни за развојот на организацијата.

Глобалната идеја за одговорно однесување сè повеќе прераснува во интронационално движење, а денешните услови и карактеристики на глобалното организациско работење укажува на потребата за остварување на конкурентската предност и постигнување цели коишто не имплицираат исклучиво зголемување на профитот. За остварување на таквите цели, лидерот во организацијата треба да ги насочи вработените кон однесување засновано на етички принципи и начела и етички ставови и уверувања.

Иако етиката ја обединува идејата за универзалност, сепак, подразбира активности коишто ќе имаат позитивен придонес од гледиште на социјалната еднаквост и индивидуалната благосостојба на организацијата и нејзините страни на интерес, како што се купувачите, вработените, акционерите, околината и слично⁵³. Само организација којашто ќе успее да воспостави рамнотежа и симбиоза помеѓу начелата на профитабилност и етичност, ќе има долгорочна перспектива за раст и развој. Бројни истражувања покажуваат дека етиката и профитот не се поими кои меѓусебно се исклучуваат, а организациите коишто во сопствениот систем на работење ја имаат имплементирано етиката и општествената одговорност покажуваат многу подобри резултати во своето работење. Затоа, современите лидери своето работење треба да го насочат кон унапредување на таквиот начин на одговорно и етичко работење коешто, всушност, претставува еден од најголемите предизвици за нив при дефинирањето на мисијата на организацијата. Општите подрачја на активност на лидерите за остварување општествена одговорност на организацијата, се следните⁵⁴:

1. Спречување и решавање на еколошките проблеми;
2. Унапредување на образованието, уметноста и здравјето на општеството во целина;
3. Придонесување во разрешувањето на општочовечките и социјалните проблеми;
4. Унапредување на заедницата.

⁵³ Thorne, D., Ferrell, O., Ferrell, L., (2003), Business and Society, Boston, Houghton Mifflin, str. 66

⁵⁴ <https://repozitorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst%3A363/datastream/PDF/view,пристапено>

на 01.06.17

Затоа, основна грижа на денешните лидери и менаџери не е само брзиот раст на профитот, туку и подобрување на квалитетот на животот и заштитата на животната околина, односно намалување на влијанието на негативните фактори коишто настануваат како резултат од работните активности на организацијата со цел заштитување на природниот и човечкиот потенцијал преземајќи најразлични мерки. Во современите земји, организациите најмногу ставаат акцент на унапредување на квалитетот на работните односи, подигнување на етичките стандарди и норми во работењето, осигурување на квалитетот на производите, едукација на човечките ресурси, соочување со корупцијата и поддршка на развојот на социјалното општество. Во земјите во развој, обично, се нагласуваат пократкорочни цели, најчесто од хуманитарен карактер, како што се зајакнување на здравствените капацитети, намалување на цените, различни донации, јавно-приватни партнерства и слично.

Зголемувањето на одговорноста на организациските системи во однос на процесите во општеството, како и унапредувањето на етичкото однесување претставуваат нужност во современото работење и затоа секој лидер треба да се стреми да го имплементира тоа во својата практика преку зголемување на општествената свест и решавање на општествените проблеми со цел организацијата да се интегрира во општеството и да оствари многу повеќе профит.

Заклучни согледувања

Во последните неколку години се повеќе истражувања а и се поголемата практична примена покажуваат дека етичкото лидерство и општествената одговорност од академска дисциплина се повеќе се трансформират во главна оперативна сила. Профитот на организацијата, нејзиниот опстанок и развој се повеќе зависат од примената на етичките принципи и норми бидејќи етичките постапки во современото работење претставуваат и профитабилни постапки.

Современата организациска динамика бара се поголема слобода, отвореност и либерализам од страна на сите економски субјекти а тоа секако подразбира висок степен на доверба што ја покренува дилемата помеѓу економијата и етиката. Најновите истражувања од оваа област јасно покажуваат дека отсуството на етичките норми во организациското работење нанесува голема штета не само на поединечните организации туку и на целокупната светска економија, па поради тоа на оваа тема се посветува се поголемо внимание. Сепак основно прашање кое што се поставува во анализата на етиката и организациското работење е: каде е границата која што одредува дали одредени постапки во работењето се морални или не? Одредувањето на границата помеѓу етиката и профитот е една од најтешките предизвици на денешните лидери па и на сите вработени.

Токму затоа овој труд беше насочен кон анализа на клучните аспекти на етиката која што во денешниот глобален свет претставува незамнлив дел од работната пракса и предуслов за остварување на успешност во работењето на една современа организација и тоа не само на краток туку и на долг рок. Етиката се повеќе добива стратешко значење бидејќи придонесува за креирање на состав за управување втемелен на етички принципи кои што овозможуваа организацијата квалитетно да одговори на сите страни на интерес и тоа не само на директните кои што се непосредно поврзани со организацијата туку и на индиректните поврзаните старани на интерес како што се околина и општествената заедница односно општеството во целина. Успешното

ускладување и создавањето на баланс помеѓу етичноста и профитабилноста претставува услов за создавање на една општествено одговорна организација на која што успехот во иднина ќе и биде загарантиран. Токму затоа секој современ лидер во своето раководење треба да ги земе во обзир и социјалните аспекти на вработените и потрошувачите, работејќи во склад со општествено одговорното однесување а не исклучиво во насока на максимизирање на профитот. Затоа покрај максимизацијата на профитот лидерот треба да се ориентира кон етичкиот пристап на лидерство спазувајќи ги следните неколку основни правила:

- да биде етичен и да раководи етично
- да биде достоин за доверба така што ќе изгради доверба помеѓу вработените
- да го дефинира патот по кој што другите ќе го следат
- да верува дека етиката е профитабилна.

Главната улога во имплементацијата и одржувањето на етичките принципи и норми во работењето на една организација ја има лидерот. Лидерот е тој кој што ја артикулира реалноста, ја креира визијата, комуницира и влијае врз следбениците, ги мотивира, инспирира и ги води кон остварување на целите. Лидерот е тој кој што има посебна способност, посебна моќ или авторитет преку кој што значително влијае врз мотивацијата и однесувањето на другите вработени. Токму затоа во овој труд посебно ќе се насочиме кон лидерите кои што во голема мера преку својот начин на однесување, стил на раководење, преку својот личен пример значајно влијаат врз обликувањето на организациската етика и создавање на општествено одговорна организација која што континуирано ќе се надоградува. Посебно е нагласена улогата на лидерот како водач кој што ја определува визијата и мисијата на организацијата во иднина и истовремено ја развива претставувајќи модел на посакувано однесување.

Современото лидерство базирано на етички принципи бара силна поврзаност со вработените во организацијата што е производ на взаемна доверба и почит што резултира со градење на цврста волја кај

вработените кои целенасочено се усмерени кон остварување на заедничките цели. Дефинирањето на мисијата и визијата, втемелувањето на етичките вредности и норми, развивањето на правилните способности и вештини на лидерот се основа. Развивањето на правилните способности и вештини на лидерот кои што ќе допринесат за втемелување на етичките принципи и норми во работењето и дефинирањето на визија и мисија се основа за квалитетно работење на една современа организација.

Земајќи ја во предвид основната цел на овој магистерски труд материјалот е елабориран во пет дела каде што теоретски и емпириски е изложена содржината на истражувањето.

Во **првиот дел** од овој магистерски труд теоретски е разработен феноменот лидерство и неговата значајност во современото работење на една организација. Најпрво беше посветено внимание на лидерството како поим, дадовме дефиниции од повеќе познати автори кои што го изучуваат процесот лидерство, беа наведени улогите, карактеристиките и вештините на лидерот и изворите на лидерската моќ како и нивниот однос со следбениците притоа претставувајќи го лидерството како збир од особини и како процес. Понатаму посебен осврт беше дадено кон предизвиците на современото лидерство каде што се опфатени новите пристапи во кои што спаѓаат етичкото, емоционалното, он-лајн и меѓукултурното лидерство нагласувајќи ги основните особини и вештини на современиот лидер кои што се темел на лидерството во иднината.

Втората глава се однесува на вториот но не и по важност истражуван феномен во трудот а тоа е етиката. Во овој дел најпрво се изврши дефинирање на етиката како поим а потоа детално беше разгледана и анализирана нејзината улога и значење за работењето на денешните современи организации. Со таа цел ги презентиравме трите основни етички теории, допирните точки на етиката со законот како извор за појавување на разни дилеми кај лидерите при донесувањето на одлуки, воедно разгледувајќи ги и елементите кои што влијаат на етичкото одлучување и начините за донесување на етички одлуки. На крајот од овој дел се дадени акциите за komponирање на етиката во

организациското работење со цел создавање на силан етичка култура која што во иднина ќе допринесе за постигнување на поголема успешност во работењето на организациите.

Во **третиот дел** посебно посебно место беше посветено на лидерите кои што во оглема мерка преку својата личност, преку својот личен пример на однесување, одговорноста и интегритет го обликуваат етичкото однесување во организацијата како основа за општествено оговорно работење. Посебно е нагласена нивната улога како водачи и стандардите и принципите кои што се основа за градење на етичко лидерство во организацијата. Исто така во овој дел посебен осврт беше направен кон дилемите кои што постојано се јавуваат во организациското работење поради спротивставеностите на личниот и работниот морал и одредувањето на таа граница. Предмет на анализа во овј дел исто така беа и позначајните фактори кои што значително влијаат врз развојот и одржувањето на етичкото однесување на вработените во организацијата.

Во **четвртата глава** од овој магистерски труд беше презентирано спроведеното емприското истражување чија што основна цел беше да се разјаснат некои прашања за тоа како однесувањето и стилот на раководење на лидерот влијае врз етичкото однесување на вработените кое што е услов за унапредување на една современа организација во иднина. Поради тоа најпрво ја презентиравме методологијата на истражувањето вклучувајќи ги предметот и целите, потоа хипотетичката рамка и методите кои што ќе се користат за собирање, презентирање и обработка на добиените податоци кои што на крај ги претставивме, анализиравме и извршивем заклучни согледувања врз основа на нив. За таа цел составивме два анкетни прашалници (за лидери и вработени) од вкупно единаесет прашања што имаат предходно дадени три алтернативни одговори. Собраните податоци беа статистички обработени со помош на χ^2 Тестот и Коефициентот на корелација со чија што помош понатаму извршивме прифаќање или отфрлање на нашите поставени хипотези.

Дијапазонот во кој што се движеше вредноста на χ^2 Тестот изнесуваше од 6,550 до 114,925 ,односно по однос на ни едно прашање не добивме вредност која што ќе биде помала од граничната и изнесува 5,991 па затоа јасно констатиравме дека постои јасна разлика помеѓу одговорите на испитаниците која ја потврди и овој тест.

Вредностите на коефициентот на контингенција се движеа од 0,178 па до 0,604 што покажа слаб до умерен интензитет на меѓусебна поврзаност на одговорите на испитаниците.

Резултати кои што ги добивме од истражувањето јасно покажаа дека реалната состојба не соодветствува со посакуваната па затоа ќе ги презентираме поединечно помошните поставени хипотези кои што се во склоп на главната хипотеза:

- Првата поставена помошна хипотеза гласеше на следниот начин: „лидерот поседува харизма, има пријатен однос и комуникација со вработените, сочувствителен е и одговорен во своето работење“ а добиените резултати по однос на неа јасно покажаа дека таа се отфрла бидејќи поголем процент од вработените не сметаат дека овие карактеристики го опишуваат лидерот во нивната организација.

- Втората помошна хипотеза беше следната „лидерот има изградено систем од етички и морални вредности кои што допринесуваат за унапредување на организациското работење“ и истата се отфрла бидејќи и овде мислењето на лидерите и вработените не усогласено односно поголем број од вработените сметаат дека лидерите не се залагаат за примена на етичките и морални вредности во работењето.

- Третата помошна хипотеза гласеше вака: „лидерот применува еднакви принципи , правила и еднаков систем за наградување кон сите вработени постојано грижејќи се за унапредување на работењето на организацијата“. Резултатите од статистичката обработка јасно покажаа дека и оваа хипотеза се отфрла што покажува дека и по однос на ова прашање не постои исто мислење помеѓу лидерите и вработените.

- Четвртата помошна хипотеза беше следната „лидерот претставува личен пример кој што влијае врз однесувањето на вработените, превземајќи мерки при неетичко однесување“. И оваа помошна хипотеза се отфрла бидејќи и овде мислењата на лидерите и вработените се разминуваат а поголем процент од вработените сметаат дека лидерите во организацијата се однесуваат на начин кој што не е соодветен и не претставува личен пример за вработените.

- Петтата и последна помошна хипотеза гласеше на следниот начин „лидерот се грижи за континуирано унапредување на организацијата,“ и истата не се прифаќа бидејќи и овде резултатот од статистичката обработка покажува дека нема поврзаност помеѓу исказите на лидерите и вработените.

- Бидејќи сите пет помошни хипотези кои што беа во склоп на главната хипотеза ги отфрилме останува да констатираме дека и генералната хипотеза која гласи „лидерот со неговиот начин на однесување и неговиот стил на раководење е од есенцијално значење за етичкото однесување на вработените што е услов за континуирано унапредување на организацијата“ не се прифаќа бидејќи ставовите и мислењата на лидерите и вработените по однос на сите поставени хипотези се доста различни.

Спроведеното емпириско истражување за примената на етичките принципи и норми и влијанието на лидерот врз вработените со цел континуирано унапредување на организацијата ни дадоа солидна основа за конкретизирање на фактичката состојба во организациите во нашето окружување која што не ги задоволува очекувањата. И покрај тоа што лидерите во испитуваните организации се согласуваат со наведените етички принципи и норми и се на јасно за нивното значење во однос на унапредувањето на организацијата сепак истражувањето покажа дека тие не се однесуваат во склад со нив што негативно влијае врз мотивацијата и задоволството на вработените а со тоа врз целокупното работење на организацијата. Затоа врз основа на добиените сознанија може да се заклучи дека во испитуваните

организации се уште не постои изразено преферирање на етичките принципи и норми од страна на лидерите, селективен пристап кон вработените што се манифестира преку создавање на негативна клима за работење, неповолни односи помеѓу вработените што неповолно влијае врз унапредувањето на организациското работење. Не преферирањето на етичките принципи и норми најмногу се должи на недоволно развиената свесност кај лидерите за нивното значење па затоа тие во иднина треба да работат на развивање на својата етичка свесност и имплементирање на етичките норми и принципи во нивното работење така што нивното однесување ќе претставува пример и начин на однесување и за останатите вработени што ќе допринесе за креирање на една општествено одговорна организација која што во иднина ќе ги унапредат своите работни резултати.

Во **петтиот дел** посебно е акцентирано современото лидерство чија што основа се етичките принципи и стандарди со цел формирање на една општествена одговорна организација која што претставува основен услов за постигнување на успех во современото работење. Создањето и практикувањето на етички кодекс, континуираните обуки, развивањето на систем за информирање како и навременото спречување на неетичкото однесување се само дел мерките презентирани во овој дел кои што се важни за создавање на едно современо лидерство кое што ќе биде засновано на етички принципи на однесување, кое што предходи на општественото и одговорно работење на организацијата. Поради тоа на крајот од овој дел посебно внимание е посветено на предусловите и стратегиите за општественото и одговорно работење на современата организација како основно барање во современото работење. Сознанијата до кои што дојдовме во иднина би можеле да послужат како основа за понатамошна анализа на етичките проблеми и дилеми во лидерството

Резултатите кои што ги добивме од истражувањето ни генерираат една слика за моменталната состојба во испитуваните организации и поставеноста на лидерите во однос на примената на етичките принципи и норми. Сознанијата до кои што дојдовме во иднина би можеле да послужат како основа за понатамошна анализа на етичките проблеми и дилеми во

лидерството како и за развивање на повисоко ниво на етичка свесност кај лидерите со цел развивање и унапредување на одговорното организациското работење.

Како генерален заклучок на овој труд може да се каже дека одговорноста и почитувањето на сите страни на интерес во организацијата како и на целата општествена заедница во целина допринесува за создавање на позитивен имиџ на организацијата во јавноста и основа за нејзино долгорочно и успешно работење. Сепак за да се оствари наведената одговорност потребно е првенствено почитување на начелата на етичкото однесување за чие што имплементирање основната улога ја има лидерот во организацијата. Одржувањето на хармонични односи на основа на општи етички ценности и убедувања им дава можност на лидерите да создадат силно чувство за одговорност, да создадат баланс помеѓу моќта и политиката и да осигураат демократско учество на вработените за превземање на консензулани решенија. Улогата на лидерот е да ја подржува и надоградува етиката во организацијата така што имплементирањето на етичкиот кодекс ќе се изгради позитивна клима за работа, взаемно почитување и емпатија кон мисијата на организацијата.

Практикувањето на етичките принципи и одговорното работење е предизвик на денешните лидери, меѓутоа етичките лидери се тие кои што создаваат, подржуваат и развиваат етички организации кои што порано или покасно се трансформираат во општествено одговорни организации кои што се синоним за успех во современото работење.

Литература,

1. Andrew Crane, Durk Matten, (2007), Business ethics, second edition, Oxford University Press
2. Beauchamp, T.L., (2001), Philosophical Ethics: an introduction to moral philosophy, McGraw-Hill
3. Bernard, M. (2014), „The 8 signs of a bad leader”, https://www.linkedin.com/pulse/20141106072016-64875646-the-8-signs-of-a-bad-leader_pristapeno
4. Bittel R.L., (1997) Liderstvo-stilovi I tehnike upravljanja, Clio, Beograd.
5. Brewer, L., Chandler, R. & Ferrell, O.C. (2006). Managerial Risks for Corporate Integrity: How to Survive an Ethical Misconduct Disaster. Mason OH: Texere/Thomson;
6. Buble, M., (2006), Osnove menadzmenta, Sinergija, Zagreb
7. Carroll A.B., (1991), The pyramid of corporate social responsibility: Toward and Moral Management od organizational, stakeholders, Business Horizons, July
8. Cowton, Christopher. Haase, Michaela. (2008). Trends in Business and Economic Ethics. Springer. Verlag Berlin Heidelberg;
9. Crane A., Matten D., (2007), Business ethics, second edition, Oxford University press
10. Daft, R.L., & Lane, P.G. (2008). *The Leadership Experience*, 4th Edition, USA: Thomson South-Western;
11. Devis K., Bloomstrom R.L., (1974), Business and Society: Environment and Responsibility, 3th Edition, New York, McGraw-Hill,
12. E. Getwood and A.B. Carroll, (1981), The Anatomy of corporate social response, Business Horizons, September
13. Earl Dennis, (2010), A primer of Ethics, Business Ethics and Ethical Theory
14. Enderle, Georges (1999). International Business Ethics. University of Notre Dame Press. pp. 1.
15. Ferrel O.C., Ferrel L., & Fraedrich, J. (2010), Business Ethics: Ethical decision making and cases, 8th Edition, South western Cengage Learning

16. Francis, R.D. (2000) *Ethics and Corporate Governance*, University of New South Wales Press
17. Gareth R Jones, Jennifer M. George (2008) *Contemporary management*- McGraw Hill Irwin ;
18. George J.M. (2000) *Emotions and Leadership: The role of emotional intelligence*, *Human Relations*, vol. 53
19. H. Schein, (1983), *The role of founder in organizational culture*, *Organizational dynamics*
20. Harris, O. J., & Hartman, S. J. (2002). *Organizational Behavior*. New York: The Haworth Press, Inc.
21. Hogan, R., Curphy, G. J. (1994), *What we know about leadership-Effectiveness and Personality*, *American Psychologist*
22. Jago A.G. (1982), "Leadership: Perspectives in theory and research", *Management Science*, 28(3)
23. John R. Boatright (2007), *"Ethics and the Conduct of Business"*, PEARSON, Prentice Hall;
24. John Dalla Costa, (1998), *The Ethical Imperative: Why moral leadership is Good Business*, Perseus Publishing
25. Kar, Albert Z., (2001) *Da li je blefiranje u poslu etično? U Džon Dramond i Bil bein: Poslovna etika*, Clio, Beograd .
26. Kottler J.P. (1996) *Leading Changes*, Harvard Business School Press, Boston
27. Loncarevic R., (2007), "Menadzment", Univerzitet Singidunum, Beograd
28. Masic B., Babic L., Dordzevic-Boljanovic J., Tomasevic V., Veselinovic S., (2009), *Menadzment-principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd
29. Machan, Tibor R. (2007). *The Morality of Business*. Springer Science + Business Media. LLC;
30. Мицески, д-р Трајче, (2009). *Здравствена статистика и анализа на податоци*. Универзитет „Гоце Делчев“. Штип;
31. Мицески, Т. (2009). *Лидерство*, интернет авторизиран материјал. Економски факултет, Штип.
32. Мицески Трајче (2010) *„Лидерство со високи перформанси„* УГД Штип

33. Northhouse P.G.(2008),Liderstvo,teorija I praksa,Data Status,Beograd
34. Northhouse G.P.,(2013),Leathership-theory and practice,SAGE,6th Edition
35. Pawls,J.,(1971),A theory of Justice ,Belknap Press of Harvard University press,28
36. Petkovic M.(2008),Organizaciono ponasanje ,CID Ekonomskog fakulteta,Beograd
37. Post James, E., Frederick William, C., (1996),Business and Societi, Corporate Strategy,Public policy, Ethics, ◆McGraw-Hill
38. Ratkovic,Njegovan,B.(2008),Poslovna etika,Novi Sad
39. Ridderstrale,J.,Nordstrom,K.A.,(1999),Funky Business,Talent makes capital dance,Bookhouse publishing,Stockhlom.
40. Sims, Roland R. (2003). Ethics and Corporate Social Responsibility - Why Giants Fall. Praeger Publishers. Westport;
41. Sojanovic Aleksic V.,(2007)Liderstvo I organizacione promene,Ekonomski fakultet,Kraguevac,str.11
42. Slovic D.(2001),Psihologija I menadzment,Finex,Beograd,
43. Stoner Dz.A.F.,Friman R.E.,Gilbert D.R.(1997),Menadzment,Zelnid,Beograd
44. Thorne,D.,Ferrell,O.,Ferrell,L.,(2003),Business and Society ,Boston ,Houghton Mifflin
45. Trevino, L.K. & Nelson, K.A. (2007). Managing business ethics: straight talk about how to do it right. 4th Edition. Hoboken, NJ: Wiley;
46. W. Vilcox, Mary. O.Mohan, Thomas. (2007). Contemporary Issues in Business Ethics. Nova Science Publishers. Inc. New York;
47. Шуклев-Дракулевски,(1998),Основи на менаџментот,Економски факултет,Скопје
48. Шуклев,Дракулевски,(2001),Современ менаџмент,Економски факултет,Скопје,второ издание
49. <http://www.doiserbia.nb.rs/img/doi/0038-0318/2007/0038-03180702145A.pdf>
50. http://www.delfi.rs/knjige/36351_emocionalna_inteligencija_u_liderstvu_knjiga_delfi_knjizare.html
51. <http://www.iserbia.rs/novosti/poslovna-etika-57/>
52. https://mk.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D0%B5%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%BD%D0%B0_%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B0,

-
53. <http://www.petarbokun.com/bokunpedija/index/L102.html>,
54. <https://www.kaminata.net/forum/kultura-i-etika-na-organizatsionnoto-povedenie-kursova-rabota-t12945.html#p108282>
55. http://www.milovancevic.com/images/predavanja/Menadzment_ljudskih_resursa/5-LJUDSKI-RESURSI---OBUKA-I-USAVRAVANJE-ZAPOSLENIH.pdf
56. <http://www.stthom.edu/academics/centers/cbes/jonachan.html>
57. <https://repozitorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst%3A363/datastream/PDF/view>