

UDK
001
7

ISSN 0352-3497



ЗБОРНИК НА ТРУДОВИ НА ДНУ ANNALS OF PAPERS ASA

ТОМ 16 ГОДИШТЕ
2000
ПРИЛЕП
PRILEP

ЗБ. ТР. ДНУ - ПРИЛЕП, 16
AN. PAP. ASA - PRILEP, 16

Стр. 1 – 230, Прилеп, 2000
Page 1 – 230, Prilep, 2000

НЕКОИ АСПЕКТИ НА ЕТИКАТА ВО МЕНАЏМЕНТОТ

Трајко МИЦЕСКИ¹

В О В Е Д

Оддамна е поминато времето кога опкружувањето на менаџерот (акционерите, вработените во организацијата и опкружувањето на организацијата) не поставуваше толку многу барања и предизвици. Тогаш деловната активност беше насочена кон една цел – остварување на што поголем профит.

Денес, времето на живеење е поинакво. Од менаџерите и, воопшто, од деловната активност се бара многу повеќе. Едно такво барање е соодветна етика на менаџментот.

ДЕФИНИЦИЈА НА ЕТИКАТА

Зборот *етика* потекнува од грчкиот збор *ethos* што буквално значи *обичај*. Во филозофијата се дефинира како *интелектуална и филозофска активност насочена кон истражување на моралните вредности (што е добро или што е лошо, што треба да биде или што не треба да биде), кои живеат во поединциите и во општеството како целина, како и постојат и начелата на моралноста (се нарекува и морална филозофија, практична филозофија, наука за моралот*².

Општо земено, *етиката* повеќе се осврнува кон она што е добро, отколку кон она што е лошо.

¹ Проф. д-р Трајко Мицески, виш научен соработник во Институтот за Тутун-Прилеп.
² Kukuleca, Organizaciono poslovni leksikon „RAD“ Beograd, 1986, str. 296.

Погледнато од аспект на менаџментот, на етиката може да се гледа како на правила или норми, односно стандарди што треба да се користат од страна на членовите на организацијата за нивно морално однесување. Тука во прв план спаѓаат изграденоста на моралните вредности на менаџерите, раководителите, останатите вработени во организацијата и нивниот морален однос кон задачите, т.е. активностите кои ги извршуваат (квалитетно, навремено, со полно внимание и сл.).

Етиката не е така едноставна за сфаќање. За неа е потребно продлабочено размислување, користење на разумот, и тоа пред и по сетилата (очите, ушите, носот), срцето и чувствата. Поконкретно³ кажано за да се оценат моралните вредности на некој човек најнапред треба да се активира разумот, потоа добро да се изострат сетилата, да се отвори срцето и потоа повторно да се користи разумот. Разумот ги открива многуте нешта што се сакаат да се осознаат. Сепак, покрај ова, треба да се знае дека за поседување на моралните вредности, потребно е да се располага со љубов, без никакви примеси на самонатценетост, горделивост, суетност.

Етиката не може да се научи само преку учебничкиот материјал, туку таа треба да се проучува, т.е. почувствува во себеси. Доколку човек не е добро етички упатен, тој не може јасно да го разликува доброто од лошото.

Во неразвиените стопанства, особено при недефинирана приватна сопственост на капиталот, чест е случајот, многу директори преку своите добро прикриени лукави постапки (како што е на пример: манипулирањето со луѓето, лажното претставување, измамата, малверзацијата, потценувањата на способностите на способниот кадар, а натценување на своите способности, фалење со привидно „достигнатите дела“, покажување на привидна енергичност и ангажираност, лукаво користење на стекнатото богатство на фирмата од претходниците и други неетички постапки), во почетокот кај вработените може да влее чувство на исклучителност и способност. Сепак, треба добро да знаеме дека, доколку секој кој постапува на таков начин, ќе предизвика лоша атмосфера, како и хаос во организацијата. Затоа е потребно да се воведат етика на однесување преку изградени морални вредности на чесност, отвореност, реалност, знаење, доверба, почит, љубов и сл.

Денес деловните менаџери, мораат да одговораат на интересите на сите заинтересирани страни, како што се: сопствениците, т.е. акционерите, вработените во организацијата, добавувачите, купувачите, општеството (владата и општата публика). Овие барања сè повеќе стануваат разнобразни и се под внимание и интересирање на денешниот менаџмент. Исто така, организацијата (претпријатието) свој-

те прсти ги пушта не само во својата земја туку и надвор од неа, пласирајќи ги своите производи или основајќи свои единици надвор од матичната локација, т.е. надвор од националните граници. Затоа, денес, менаџерите мораат да се интересираат за: етиката, моралот, економијата, културата во разните средини на протегање на својата организација, како и во останатите средини (земји) каде се сака да се стигне.

НЕКОИ ПОГЛЕДИ ВО ЕТИКАТА, МОРАЛОТ, ЕКОНОМИЈАТА И КУЛТУРАТА ВО РАЗВИЕНИТЕ СТОПАНСКИ ЗЕМЈИ

Навистина е тешко да се изнесат разликите на културата во сите поразвиени земји, бидејќи секоја земја покрај општите карактеристики кои ги носи од географската положба каде што припаѓа, поседува и свои карактеристики. Затоа, овде накратко, во глобални црти, ќе направиме многу кус осврт кон германската, американската и јапонската етика.

ГЕРМАНСКАТА ЕТИКА И НЕЈЗИНИОТ СТОПАНСКИ УСПЕХ

Економскиот успех на Сојузна Република Германија е очигледен. Таквиот успех несомнено има свои длабоки корени во хуманите ресурси. Тој пред сè е израз на силната волја на луѓето да се постигне економски успех и притоа имајќи ја предвид и девизата дека сè што се работи не е само од личен интерес туку од интерес на својата држава.

Економскиот успех на една земја се постигнува доколку кај луѓето преовладува цврста волја за тоа. Тоа значи дека тука се присутни многу одрекувања и скратување на некои сопствени задоволства.

Во тој поглед германскиот пример зборува дека стабилноста на стопанскиот систем во голема мера зависи од работната култура, работливоста и дисциплината, како и од стручните квалификации на своите луѓе. Брзото обновување на разурнатиот капитал, мора без сомнение, да се препише на силната волја на луѓето, за да се изгради нова Германија од урнатините на Втората светска војна. Без подготвеност на целото општество не ќе беше остварено германското стопанско чудо и не ќе се одржеше постигнатата врвна позиција во рамките на индустриските земји, нагласува д-р Детлеф Радке³.

³ Д-р Детлеф Радке, Пазарно стопански модели: Социјално пазарно стопанство во Сојузна Република Германија, Германски институт за развојна политика, Берлин, 1995 година, стр. 55.

Успехот во една работна средина е поголем, ако кај вработените постои љубов кон своите работни задачи, желба за напредок, развој и стремеж да се избие на челните светски позиции. За тоа е потребна: заедничка стопанска и работна култура, украсена со трудољубивост, угледност, точност, дисциплинираност, правовременост итн.

Во Германија пред извесно време се сметаше дека економскиот успех треба да биде најважното мерило на животот, додека денес, кога речиси се чекори по светските врвови со економска и политичка слава, посебно доаѓа до израз слободното време, здравјето и заштитата на човековата околина.

Сигурно е дека здравјето за еден човек и еден народ е најголемо-то негово богатство.

Иако треба многу повеќе да се зборува, ќе заклучиме дека за економскиот, односно стопанскиот успех на Германија е очигледен и истиот заслужува посебно внимание на проучување и можност за користење на нивното големо искуство.

АМЕРИКАНСКА ЕТИКА

Градењето на етичките норми во Америка се заснова врз историските придонеси. Така професорот Robert M. Fulmer⁴, истакнува дека една од големите предности што ја имаат Соединетите Држави е привилегираната положба, што ја даде историјата. Најдобрите елементи од голем број етички системи, заедно се измешаа. Америка е казан за топење не само на етничките групи, туку и на разнобразните етички групи. Моралната традиција на оваа земја е мрежа од три меѓусебни испреплетени интелектуални и духовни нишки:

- а) хуманистичкото учење на најголемите филозофии на сите времиња;
- б) учењето на големите религии и
- в) егалитарните идеали на патриотите основачи.

Големите филозофи и законодавци на старите цивилизации, со помош на методот проба и грешка, направиле значајни обиди, што биле од непроценливо значење за обликувањето на уставната етика на оваа земја. Особено се истакнува влијанието на грчката филозофија, римската јуриспруденција (правна наука) и ренесансата со своите обележја на: отфрлање на авторитетот, осврнување кон реалниот живот и искуство, доверба во сопствениот разум, дисциплинирано фантазирање под влијание на развитокот на природните науки.

⁴ Robert M. Fulmer, The new management 2, Роберт М. Фалмер. Новиот менаџмент, СКАЈ, Агенција, Скопје, 1995, стр. 303.

Иако заедно со емигрантите од различните земји се носеа и различните религиозни погледи, сепак најголемо влијание меѓу нив извршија христијанската и еврејската традиција. Овие две традиции ги систематизираа најиздржаните сфаќања за личната должност и за моралната одговорност. Во библиското учење постои голем интерес за личните односи кон сограѓаните. Веројатно, влијанието на религијата врз американското општество е поголемо од кој било друг фактор.

ЕТИКА НА МЕНАѢРОТ

Иако е тешко да се издвојат посебните својства што го поттикнуваат етичкото однесување на менаџерот, сепак ќе истакнеме некои карактеристики, како што се:

1. *Мудростта*. Мудроста, заснована врз реалните вредности е основната потреба на моралниот живот. Големите мислители ја осведочија валидноста на идеите и го проценија нивното значење.
2. *Храбростта*. За восхит е оној што знае во што да верува и кој е решен да се застапува за тоа. Верата, надежта и љубовта, го прават човекот храбар и истраен во своите постапки, бидејќи се засновани врз здрави етички норми.
3. *Умереността*. Умереното однесување, речиси, на секој предмет на дискусија остава нешто што е пожелно. Ова е точно, како за политиката, за зависта, за амбицијата, за егоизмот или за јадењето и пиењето.
4. *Справедливоста*. Сите ние ја цениме и ѝ се восхитуваме на честоста, почитта кон правата на другите и извршувањето на обврските. Ништо не нè разгневува како несправедливоста: извикот „тоа не е право!“, е доволен да ги запре сите судски постапки.
5. *Совестта*. Некои совеста ја опишуваат како интуиција за тоа што треба, или што не треба да се стори. Други совеста ја сметаат како глас на бога, во самите себе. А пак, некои чувствуваат дека тоа е усет, развиен кај секој поединец врз основа на натрупаното искуство. Совеста мора да се слуша, но одвај да може да и се даде довербата на единствен диктатор на етиката. Совеста на поединецот и совеста на организациите може да се вежба. Зрелата личност настојува совеста постојано да ѝ биде образована и објективна. Лажната совест може опасно да влијае на животот⁵.

Менаџерите не само што треба, туку и мора да мислат за етиката. Тие мора да ги проценуваат и јасно да ги презентираат погледите и принципите врз кои е заснована нивната работа. Многу реално, отво-

⁵ Robert M. Fulmer, The new management 2, Роберт М. Фалмер. Новиот менаџмент, СКАЈ, Агенција, Скопје, 1995, стр. 304.

рено и непристрасно треба да ги стават под прашање своите мотивации за својата професија, мотивациите на вработените, методите врз кои ќе ја темелат својата менаџерска функција и свесно да ги установаат оние верувања до кои тие ќе се држат. Зашто лице без јасна, без свесна етичка положба, е исто како брод без едра и без котва.

Менаџерите мора да се раководат врз моралните вредности и добро да разликуваат што е правилно, а што не е правилно во работењето. Тие мора да се придржуваат врз правилни етички норми за да ги задоволат интересите на заинтересираните страни, како што се: купувачите, луѓето (вработените) во организацијата, сопствениците (инвеститорите), добавувачите и партнерите, па и општеството. Но, тие не треба да ја забораваат еколошката средина и бегло да преминат преку еколошките проблеми. Сето тоа наметнува една етичка мешаница кај менаџерите.

Имајќи го предвид претходно кажаното, менаџерот е оној кој ќе мора да служи како поттикнувач на совеста за да го привлече вниманието на овие значајни проблеми и потоа да служи како советник и резонатор на нивните решенија. Тој зазема најзначајна положба, што му налага и што му овозможува да се грижи за етиката на фирмата.

Менаџерот (директорот), меѓу другото, мора да ги има предвид и следните етички погледи:

а) Неѓовата улога во фирмата (организацијата, ирејирјатието) и границите на неѓовото дејствување, однесување и одговорност кон работата.

Менаџерот мора организацијата да ја сфати како целина од сите (сопствениците и вработените), која му е доверена да раководи и при тоа да ја развива дејноста, произведувајќи производи со соодветен квалитет. Етички е, квалитетот на производите кој сме го установиле да го задржиме или подобриме. Неетички е да манипулираме со квалитетот, односно откако сме воспоставиле една доверба кај потрошувачите со нашиот квалитет, истиот да го намалиме, мислејќи дека нема да нè сетат потрошувачите, па повеќе ќе заработиме. Треба да се знае, дека потрошувачот е доста вешт за разликување на квалитетот. Тоа значи не смее да се манипулира ниту со луѓето ниту со квалитетот на производите.

б) Начинот на носење одлуки и вклученоста во носењето на одлуките.

Носењето поважни одлуки во организацијата денес, сè повеќе се базира врз учество на повеќе субјекти. Јасно е дека менаџерот и менаџерскиот тим се тие, и треба да бидат тие кои најдобро ја познаваат ситуацијата во организацијата, но сепак треба да се знае дека користењето на мислењето на поголем број лица (вработените, конкурен-

тите, клиентите и сл.) многу може да придонесе во носењето на некои стратешки одлуки. Без доверба и добра волја на клиентите, не може да се има долгорочен успех. Исто така без да се создаде доверба кај работниците од страна на менаџерите и доверба во она што го работат самите работници, потпирајќи се само на „слепите“ одлуки, донесени од врвот (топ менаџментот) на организацијата, организацијата ќе нема сили за континуиран развој и конкурентска еластичност. Пример, не би можеле да донесиме добри стратешки одлуки ако добро не ја знаеме конкуренцијата. Истата ќе ја дознаеме доколку извршиме истражување.

в) Начинот на сфаќување во организацијата и надвор од организацијата (врз принципите на објективност, реалност и избегнување на секаква доза на манипулација со луѓето).

Најголема корист се извлекува доколку односите се развиваат врз принципите на објективност, реалност, јасност. Манипулирањето, како со луѓето од опкружувањето, така и со вработените во фирмата е многу опасен и неетички пристап.

г) Градењето на славови спрема поединци и организацијата.

Организацијата треба да се сфати како заедница која ја сочинуваат поединците, кои со извршувањето на активностите и своите способности можат многу да придонесат за успехот на организацијата доколку се чувствуваат дека и тие (поединците) се дел од неа. Преку својата политика и практика, менаџерот треба да им покаже на луѓето, дека тие се основата на успехот во организацијата.

Неетички е односот на менаџерот, доколку поединците ги третира на способни и неспособни засновани врз оценката на верност и слепа лојалност кон него. Каква организација (работна средина) ќе имаме доколку луѓето меѓусебно ги поделиме, ги раскараме, меѓу нив сееме нетрпеливи односи, односи на недоверба и омраза, сè со цел да се одржиме како менаџерска гарнитура. Организацијата (претпријатието) е систем, т.е. целина врз еднакви односи кон сите вработени. Кај вработените може да се изврши само привидна делба врз основа на наградувањето согласно нивниот придонес и нивните способности, но во никој случај врз основа на слепата послушност и верност кон менаџерот, што е доста специфично во недефинирани сопственички односи.

д) Грижата за осјособување на вработените да станат интегрален дел на процесот на поставувањето на целите, така што да не постои тајност, или неетичко однесување. Доколку вработените се добро обучени како во работењето така и во почитувањето на културните и етичките норми во организацијата, сигурно дека ќе имаме успех.

ЕТИКАТА НА БИЗНИСОТ КОН ОПШТЕСТВЕНАТА ОДГОВОРНОСТ

Денес треба многу да се мисли на бизнисот. Не само што не е лесно да се води еден бизнис, односно организација, доколу не се поседува знаење од областа на менаџментот, туку не е лесно да се одоговори пред општествената заедница доколку не се поседува со изградени етички норми кон неа. Бизнисот не треба да се сфати само земање, туку тој има и свои обврски кон општеството заради создавање на општествено добро.

Општо погледнато, постојат два екстремни става во поглед на етичкиот однос меѓу деловниот профит и деловната служба: дека бизнисот не работи и не смее да работи ништо друго, освен максимализација на профитот, и дека бизнисот треба да крене раце од мотивите за профит, за профитски критериуми и, едноставно, да се зафати со општественото добро. Меѓу овие два екстрема, лесно е да се види дека одговорот мора да се бара некаде во средината. Профитот е потребен за да се платат услугите, но профитот нема долго да трае доколку се изгуби општествената положба. Треба јасно да се сфати целта на профитот преку задоволување на интересите на заинтересираните страни: купувачите, луѓето во организацијата, сопствениците (инвеститорите), партнерите и општеството.

Тоа не е само наша волја, тоа е и општествена одговорност. Општеството тоа го регулирало преку своите закони за бизнисот. Така, на вработените мора да им се плати соодветна надница. Да се цени нивниот труд и да се наградува согласно остварените резултати. Сигурно дека остварените резултати најнапред се валоризираат на пазарот, а потоа во организацијата. Тоа значи етички е да произведеме производи кои се барани и вреднувани на пазарот, а неетички е да произведеме производи кои со својот квалитет, функционалност, употребливост и слично, отстапуваат од усвоените стандарди преку кои претходно сме го освоиле пазарот.

Наградувањето на вработените мора да се заснова врз нивните способности, вредности и придонеси во остварувањето на целите (профитот). Неетички е наградувањето (платата, унапредувањето и сл.) да се врши врз некои измислени критериуми на верност, покорност и приврзаност кон менаџерот, кој со својата поматена совест преку таквото манипулирање со луѓето мисли да се одржи на власт (оваа карактеристика доста е присутна во организациите каде сè уште не е дефинирана сопственоста и каде се немаат изградено критериуми на вредности). Неетичноста произлегува и од односот кон општеството, зашто таквите менаџери работат против интересите на општеството. За едно општество да оди напред, потребно е во сите организации менаџментот да го водат способни кадри, кои ќе ги ценат вредностите на другите.

Понатаму, етички е организацијата преку своите фондови или кредитни средства, во границите на своите можности, да се грижи за

решавање на некои социјални проблеми на вработените, како и за развивање на социјална етика (издигнување на етичкото влијание на човекот во општествениот живот). Да го земеме примерот со решавање на социјалниот проблем – стан за живеење. Ќе се забележи дека доколку организацијата располага со некои кредитни средства и му помогне на човекот да надокнади дел од недостатокот на средствата за купување на стан, тогаш задоволството на вработените ќе биде поголемо, мотивацијата за работење уште поголема, а исто така и неговото семејство ќе биде сместено во стан со благодарност кон организацијата и без притисок кон државата итн.

Другиот пример, издигнувањето на етичкото влијание на човекот (преку примерот на менаџерот како идеал, обука и сл.), може многу да придонесе не само за успехот на организацијата туку и за општеството. Етичките норми на совесност, чесност, реалност, отвореност, пријателски односи, почит, доверба, љубов и сл., многу придонесуваат за развивање на добри меѓучовечки односи во организацијата, подигнување на културата и мотивираноста за работење. Така усвоените етички норми во организацијата се пренесуваат и во општеството.

Денес етиката на бизнисот се согледува и од аспект на зачувување на животната средина. Секојдневно преку еколошките информации се дава критика против загадување на делови од животната средина. Неетички е да го развиваме бизнисот, остварувајќи што поголем профит без да обрнеме внимание на заштитата на еколошката средина. Затоа, општеството тоа треба да го регулира со закони за заштита на околината. Етички е колку што можеме повеќе да се грижиме за чиста еколошка средина и да го унапредуваме квалитетот на живеење.

ЗАКЛУЧОК

Способноста за успешно водење на другите е еден од основните фактори на успешниот менаџмент. Водењето означува остварување влијание врз група луѓе, нивно насочување и координирање. Таквата улога најуспешно може да се спроведе доколку менаџерот поседува морални вредности, способности, знаење и умевање. Менаџерот со своето однесување, оспособеност и разумност, треба да служи за пример во организацијата (претпријатието).

Успехот во организацијата се постигнува доколку вработените изградиле чувство на доверба, почит и респект кон својот менаџер, бидејќи тој успеал да ги гледа сите луѓе исти. Тогаш кај вработените преовладува цврста волја за остварување на своите работни задачи.

Денес треба многу да се мисли на бизнисот. Не само што не е лесно да се води еден бизнис, односно организација ако не се поседува знаење од областа на менаџментот, туку не е лесно да се одговори пред општествената заедница доколку не се поседува со изградени етички норми кон неа. Бизнисот не треба да се сфати само земање, туку тој

има и свои обврски кон општеството заради создавање на општественото добро.

SOME ASPECTS OF THE ETHICS OF MANAGMENT

Trajko MICESKI

SUMMARY

Nowadays, our life is different from that in the past. From managers, and from business activity in general, it is expected a lot more than in the past. One of the requirements is management ethics. Ethics, understood as an intellectual and philosophic activity studies the moral values of individuals and of society as a whole (what is good and what is bad, what is right and what is wrong); it also studies the origin and principles of ethics. Therefore, it has to be an indispensable part of the valuable system of managers. The ethics of the manager (leader) can contribute significantly not only to the success of an organization, but to the society as well.

Ethical norms like wisdom, courage, modesty, fairness, conscious, honest, objectiveness, openness, friendly relations, respect, confidence, love, etc. contribute a lot to development of good human relationships in the organization, increase the culture and motivation for work. The ethical norms thus adopted in organization, will be further conveyed in the society, too.

ЛИТЕРАТУРА

1. Адизес д-р Исак: „Овластување со промените“ Детра, Скопје, 1992 год.
2. Vold prof. Richard: „Менаџмент“ Институт за социолошки и политички истражувања“ Скопје, 1992 год.
3. Диздаревик д-р Исмет: „Во длабочините на мотивацијата“, Еко Еко-прес, ревија за маркетинг и менаџмент, НИП „Екопрес“, Скопје 15 мај 1995 год.
4. Oldkorn dr. Rodzer: „Menagmen“, Svijetlost, Sarajevo, 1990 god. str. 208.
5. Pot д-р Никола: „Психологија личности“, Завод за учебнике и наставна средства, Београд, 1978 година.
6. Свето писмо (Библија) Британско и инострано библиско друштво-Лондон 1990 год.
7. Стојанова д-р Весна: Пазарот и менаџментот во услови на транзиција, Фондација „Фридрих Еберт“ Скопје, декември 1997 год.
8. Fulmer M. Robert: The new management, Роберт М. Фалмер. Новиот менаџмент, СКАЈ, Агенција, Скопје, 1995 год.
9. Sukovic prof. dr. F.: „Psihologija organizacije, „Privredni Pregled“ Beograd, 1989.

Деловна книга
226/576
Фулмер Роберт

МЕНАЏМЕНТОТ, ЕТИКАТА И ВРЕДНОСНИОТ СИСТЕМ

Проф. д-р Љупчо ПЕЧИЈАРЕСКИ

Менаџментот етиката - еден од клучните елементи на секоја професија кој се однесува на правилата (развојот) на однесување заедно со санкциите кои можат да бидат применети за да се спречат девијантните однесувања. Таквиот етички кодекс обично ги истакува основните микро прифатени вредности на општеството како целна: честот, интегритетот, одговорност спрема клиентите и др. Универзален етички кодекс во целост не е разработен, но за одделни професионални групи: инженери, психолози, лекари и др се објавени кодекси од различни асоцијации.

Менаџмент лексикон

Некаде кон средината на деведесеттите години на овој век во Америка, во рамките на студијата „Вредностите и американскиот менаџер: денес“, е направено истражување во кое на 1443 американски менаџери, со различно образование, ниво на менаџмент, пол и материјална ситуираност им беше поставено прашањето: Кои се основните фактори што го наведуваат менаџерот да ги крши етичките норми во работењето? Според презентираниот редослед, главно, беа дадени, следниве одговори:

1. Однесувањето на претпоставените.
2. Однесувањето на еднаквите на себе во претпријатието.
3. Етичката практика во индустријата или професијата.
4. Моралната клима во општеството.

¹ Barry Z. Posner, Warren H Schmith: „Values and the American manager: An Update“, California Management Review, Vol. XXVI, No 3, Spring 1984, p 212.

Спореди, Шуклев Бобек, Општествена одговорност, етика и морал, Семинар на AIESEC. Деловно однесување и комуникација во бизнисот.