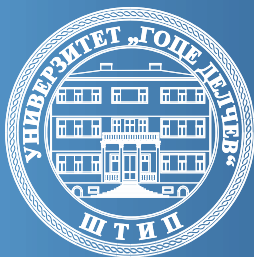
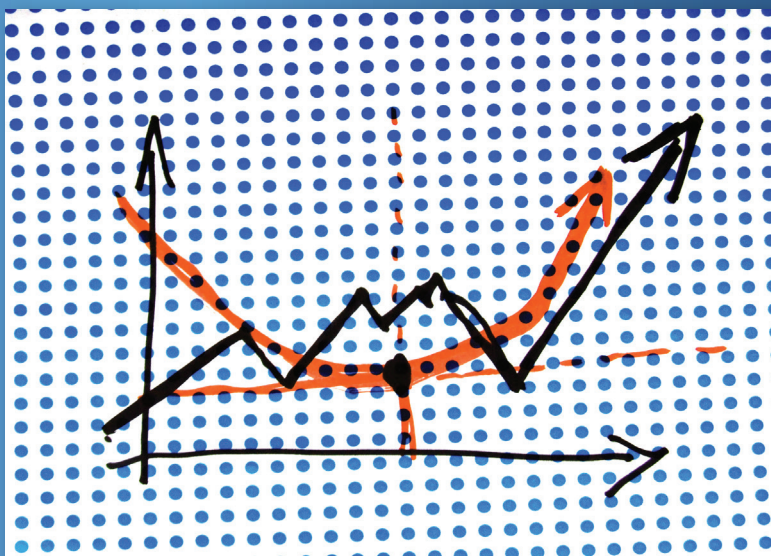


УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – ШТИП  
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ



ISSN 1857-76-28

# ГОДИШЕН ЗБОРНИК 2016 YEARBOOK



ГОДИНА 8

VOLUME 9

GOCE DELCEV UNIVERSITY – STIP  
FACULTY OF ECONOMICS

УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – ШТИП  
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ

---

ISSN: 1857- 7628



**ГОДИШЕН ЗБОРНИК  
2016**

**YEARBOOK**

ГОДИНА 8

VOLUME IX

---

GOCE DELCEV UNIVERSITY - STIP  
FACULTY OF ECONOMICS



**ГОДИШЕН ЗБОРНИК  
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ  
YEARBOOK  
FACULTY OF ECONOMICS**

За издавачот:

Проф. д-р Трајко Мицески

**Издавачки совет Editorial board**

Проф. д-р Блажо Боев	Prof. Blazo Boev, Ph.D
Проф. д-р Лилјана Колева - Гудева	Prof. Liljana Koleva - Gudeva, Ph.D
Проф. д-р Трајко Мицески	Prof. Trajko Miceski, Ph.D
Проф. д-р Ристо Фотов	Prof. Risto Fotov, Ph.D
Проф. д-р Круме Николоски	Prof. Krume Nikoloski, Ph.D
Проф. д-р Еленица Софијанова	Prof. Elenica Sofijanovska, Ph.D
Доц. д-р Емилија Митева-Кацарски	Emilija Miteva-Kacarski, Ph.D
Доц. д-р Благица Колева	Blagica Koleva, Ph.D
Доц. д-р Љупчо Давчев	Ljupco Davcev, Ph.D

**Редакциски одбор Editorial staff**

Проф. д-р Трајко Мицески	Prof. Trajko Miceski, Ph.D
Проф. д-р Ристо Фотов	Prof. Risto Fotov, Ph.D
Проф. д-р Круме Николоски	Prof. Krume Nikoloski, Ph.D
Проф. д-р Ристе Темјановски	Prof. Riste Temjanovski, Ph.D

**Главен и одговорен уредник Managing & Editor in chief**

Проф. д-р Трајко Мицески Prof. Trajko Miceski, Ph.D

**Јазично уредување Language editor**

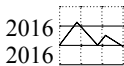
Даница Гавриловска-Атанасовска Danica Gavrilovska-Atanasovska  
(македонски јазик) (Macedonian)

**Техничко уредување Technical editor**

Славе Димитров Slave Dimitrov  
Благој Михов Blagoj Mihov

**Редакција и администрација Address of editorial office**

Универзитет „Гоце Делчев“ - Штип Goce Delcev University  
Економски факултет Faculty of Economics  
бул „Крсте Мисирков“ бб Krste Misirkov b.b., PO box 201  
п.фах 201, 2000 Штип, Македонија 2000 Stip, R of Macedonia



---

**СОДРЖИНА**  
**CONTENT**

Проф.д-р Ристо Фотов, Љупчо Аврамов <b>БАЗЕЛ 3 И НЕГОВАТА ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА ВО БАНКАРСКИОТ СИСТЕМ</b> .....	9
Проф.д-р Круме Николоски, проф.д-р Трајко Мицески <b>МЕНАџМЕНТ ТЕОРИЈАТА НА ВЛИЈАНИЕТО НА ОКОЛИНАТА ВРЗ РАБОТЕЊЕТО НА ПРЕТПРИЈАТИЕТО</b> .....	23
Проф.д-р Круме Николоски, проф.д-р Трајко Мицески <b>ТЕОРИИТЕ НА КЛАСИЧНАТА И БИХЕВИОРИСТИЧКАТА ШКОЛА ЗА МЕНАџМЕНТ КАКО ТЕМЕЛ ЗА ПРОШИРУВАЊЕ НА МЕНАџМЕНТ МИСЛАТА</b> .....	35
Проф.д-р Круме Николовски, проф.д-р Трајко Мицески, доц.д-р Силвана Пашовска <b>АНАЛИЗА НА ПРИДОНЕСОТ НА ТЕОРИИТЕ НА МЕНАџМЕНТОТ</b> .....	49
Проф.д-р Еленица, Софијанова, Даниела Ташкова, Климе Митев <b>ПРИДОНЕСОТ НА МАЛИОТ БИЗНИС ВО ОДДЕЛНИ ЗЕМЈИ ВО СВЕТОТ – ИНОВАЦИИТЕ БАЗИРАНИ НА ЗНАЕЊЕТО</b> .....	67
Проф.д-р Оливера Ѓоргиева-Трајковска, Христина Накова <b>БАЗЕЛ 3 КАПИТАЛНИ БАРАЊА ПРИЧИНИ, НОВИ БАРАЊА И ОЧЕКУВАНИ ПРОБЛЕМИ И ПРЕДИЗВИЦИ ПРИ ИМПЛЕМЕНТАЦИЈАТА ВО ЕКОНОМИИТЕ ВО РАЗВОЈ И МАЛИТЕ ЕКОНОМИИ</b> .....	77
Проф.д-р Оливера Ѓоргиева-Трајковска, Јагода Горѓиева <b>КОНСОЛИДАЦИЈА НА ФИНАНСИСКИ ИЗВЕШТАИ - ДЕФИНИРАЊЕ, ПОСТАПКИ, ПОТРЕБА И ОГРАНИЧУВАЊА</b> .....	89
Проф.д-р Јанка Димитрова, Александра Петковска <b>УЛОГАТА И ЗНАЧЕЊЕТО НА РЕВИЗИЈАТА НА ФИНАНСИСКИТЕ ИЗВЕШТАИ НА КОТИРАНИТЕ ЕНТИТЕТИ</b> .....	99



---

Проф.д-р Јанка Димитрова, Емилија Заева-Костова <b>УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИТЕ ВО ФИНАНСИСКОТО РАБОТЕЊЕ СО ПОСЕБЕН ОСВРТ НА КРЕДИТНИОТ РИЗИК .....</b>	121
Проф.д-р Оливера Ѓоргиева-Трајковска, Марина Кралева Клампфер <b>ИЗВЕШТАЈ ЗА ПАРИЧНИ ТЕКОВИ.....</b>	135
Проф.д-р Оливера Ѓоргиева-Трајковска, Орце Миладинов <b>ВРЕДНУВАЊЕ НА ЗАЛИХИТЕ СО ОСВРТ НА МСС 2 .....</b>	143
Проф.д-р Оливера Ѓоргиева-Трајковска, Гордана Ангелковска <b>СМЕТКОВОДСТВЕН ТРЕТМАН НА КОРИСТИТЕ ЗА ВРАБОТЕНИТЕ, СО ОСВРТ НА МСС 19 И НЕГОВАТА ПРИМЕНА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА .....</b>	153
Доц.д-р Емилија Митева-Кацарски <b>ПРЕДИЗВИЦИТЕ И ЕФЕКТИТЕ ОД ПРИМЕНАТА НА ДОГОВОРОТ ЗА ОЛЕСНУВАЊЕ НА ТРГОВИЈАТА ВО РАМКИТЕ НА СТО .....</b>	163
Доц.д-р Благица Колева, Катерина Димитровска <b>ИЗГОТВУВАЊЕ НА ИЗВЕШТАЈ ЗА ГОТОВИНСКИ ТЕКОВИ .....</b>	175
Доц.д-р Благица Колева, Анита Данева <b>МЕТОДИ НА КРЕДИТНА АНАЛИЗА ЗА ПРОЦЕНКА НА КРЕДИТНАТА СПОСОБНОСТ НА ПРАВНИ ЛИЦА .....</b>	183
Доц.д-р Дарко Лазаров <b>МОДЕЛ НА SOLOW ВО УСЛОВИ НА ОТВОРЕНА ЕКОНОМИЈА.....</b>	193
К.Буковалова, Проф.д-р Т.Мицески <b>РАЗВИВАЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА ВРЗ ПРИНЦИПИТЕ НА ДЕЛОВНА ЕТИКА .....</b>	207



Симона Нушкова, Проф.д-р Ристе Темјановски	
<b>СОЦИЈАЛНИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА И НИВНАТА УЛОГА ВО ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА ЕКОНОМСКИОТ РАЗВОЈ .....</b>	<b>221</b>
Илин Корубин	
<b>УЛОГАТА НА СТАНДАРДИТЕ НА КВАЛИТЕТ НА ХРАНА НА СТАВОВИТЕ НА ВРАБОТЕНИТЕ ВО КОМПАНИИ ПРОИЗВОДИТЕЛИ НА ХРАНА И ПИЈАЛОЦИ ВО Р. МАКЕДОНИЈА .....</b>	<b>239</b>
Верица Динчева	
<b>ФИНАНСИСКАТА АНАЛИЗА КАКО МЕТОДОЛОШКИ ИНСТРУМЕНТ ЗА ОЦЕНКА НА ФИНАНСИСКАТА УСПЕШНОСТ НА КОМПАНИИТЕ .....</b>	<b>249</b>
Доц.д-р Благица Колева, Мартина Нехтенин	
<b>ИЗВЕШТАЈ ЗА СЕОПФАТНА ДОБИВКА .....</b>	<b>259</b>



## РАЗВИВАЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА ВРЗ ПРИНЦИПИТЕ НА ДЕЛОВНА ЕТИКА

**К.Буковалова<sup>1</sup>, Т.Мицески<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Постдипломец на Економски факултет,  
Универзитет „Гоце Делчев“, Штип  
[katerina.bukovalova@oncology.org.mk](mailto:katerina.bukovalova@oncology.org.mk)

<sup>2</sup> Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип  
[trajko.miceski@ugd.edu.mk](mailto:trajko.miceski@ugd.edu.mk)

### Апстракт

Организациската култура се однесува на вредностите и начинот на однесување, кодексот на верување, како и искуството стекнато низ организациската историја кое се отсликува низ материјалните симболи и начинот на однесување на вработените во една организација.

Нејзина основна функција е да овозможи чувство на припадност на членовите организацијата, посветеност во исполнување на мисијата која им е дадена, воспоставувајќи нормативи и стандарди на однесување на вработените внатре во организацијата.

Лидерството и етичкото однесување играат значајна улога во организациската култура и во голема мера влијаат на степенот на задоволство и доверба кај вработените. Покрај тоа, различните стилови на лидерство и различните ставови на наредените овозможуваат формирање на т.н. култура на доверба, здрава емоционална средина и позитивна организациска клима.

Развиената организациска култура и изградената доверба меѓу вработените, стануваат стратешки компоненти на еден координативен механизам кој овозможува подобра соработка помеѓу членовите на една организација како и постигнување на успех во современата бизнис средина.

**Клучни зборови:** *доверба, задоволство кај вработените, организациска култура, лидерство, етичко однесување*



## DEVELOPING ORGANIZATIONAL CULTURE BASED ON THE PRINCIPLES OF BUSINESS ETHICS

**К. Bukovalova<sup>1</sup>, Т. Miceski<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Postgraduate at the Faculty of Economics,  
University “Goce Delchev” Stip

[katerina.bukovalova@oncology.org.mk](mailto:katerina.bukovalova@oncology.org.mk)

<sup>2</sup> Faculty of Economics, University “Goce Delchev” Stip

[trajko.miceski@ugd.edu.mk](mailto:trajko.miceski@ugd.edu.mk)

### **Abstract**

Organizational culture not relate to the values and behavior, codes of belief, and the experience gained through organizational history which is reflected through the material symbols and behavior of employees in an organization.

Its main function is to provide a sense of belonging to members of the organization, commitment to fulfill the mission that was given to them, establishing norms and standards of behavior of the employees within the organization.

Leadership and ethical behavior play an important role in organizational culture and greatly affect the level of satisfaction and trust among employees. In addition, the different leadership styles and different views of superiors allow the formation of so-called culture of trust, a healthy emotional environment and a positive organizational climate.

Developed organizational culture and built trust among employees, becoming strategic components of a coordination mechanism that allows better cooperation between the members of an organization and achieving success in the contemporary business environment.

***Keywords:** trust, employee satisfaction, organizational culture, leadership, ethics*

### **Вовед**

Организациската култура е една од клучните компоненти на детирмирање на организациско однесување. Организациската култура представува збир на одредени норми, очекувања, вредности и работни навики кои имаат влијание на начинот на кој поединците, но и тимовите ќе остварат меѓусебна соработка реализирајќи ги целите на организацијата.





Во развивањето и одржувањето на организациската култура особено значајна улога имаат основачите и лидерите на една организација.

Многу често, личните карактеристики на лидерите влијаат на креирањето на организациската култура во една организација. Колку е посилна организациската култура, дотолку се и нејзините членови посилно поврзани и развиваат силна интеракција помеѓу себе.

Преферирањето на етичките норми на однесување при интерперсонална комуникација помеѓу членовите во организацијата, а особено успешната комуникација на менаџерите и членовите на тимот и воопшто со вработените, се клучни компоненти за функционирање и развој на организациската култура.

За да може една организација да функционира ефикасно потребно е од вработените да се усвои сериозен етички пристап кон работата, да постои меѓусебно почитување, разбирање, толеранција, мотивација како и взаемно помагање и извршување на задачите.

Затоа во овој труд посебно внимание се посветува на организациската култура, нејзините карактеристики, комплексноста, промените кои настануваат, како и континуирано унапредување на организациската култура врз принципите на деловна етика и нејзино разбирање.

Исто така во трудот преку табеларно и графички ќе бидат прикажани резултатите од емпириското истражување од оваа област.

### **Дефинирање на организациска култура**

Под поимот организациска култура се подразбира низа на важни заклучоци, измислени, откриени или развиени од страна на дадена група додека се соочува со проблемите на надворешна адаптација и внатрешна интеграција, а се добро формулирани така што можат да се сметаат за валидни и како такви да се пренесуваат на новите членови на организацијата, како вистински начин на перцепција, размислување и чувствување за исти проблеми.

Организациската култура се смета за основен модел на вредности, митови, убедувања, норми и претпоставки, преку кои заедно функционираат раководителите и извршителите на организациските процеси.

Културата е израз на меѓучовечките одоси на вработените во една организација. Поимот организациска култура во себе ги содржи следните компоненти: филозофијата на организацијата (ставовите, верувањата и вредностите), нормите, стандардите, јазикот и технологијата.

Организациската култура претставува систем на ставови, вредности и верувања кои се присутни меѓу членовите на организацијата, а кои се стекнуваат со нивното меѓусебно долгогодишно работно искуство.



Однесувањето на луѓето во организацијата е во зависност со културата; им дава стабилност, способност сосоодветно да реагираат во одредена ситуација на секојдневните случувања. Ограничувањата во познавањето само на сопствената култура кај луѓето влева чувство на страв од новини и неможност соодветно да се изреагира во ситуации кои се за нив непознати и несекојдневни.

Процесот на создавање на организациската култура во една организација е макотрпен и долготраен процес, но откако ќе се создаде, останува и откако нејзините творци не се повеќе во организацијата. Таа е основен дел на формалната и неформалната социјализација на секој вработен со чија помош тој се упатува во правилата и начините на однесување, начинот на остварување на тимска работа, донесување на одлуки, развивање на чувство на толеранција и слично.

Секој поединец во себе ја носи желбата за припадност, поврзаност и доверба, на индивидуално и организациско ниво.

Откако овие чувства ќе се развијат, многу полесно се поставуваат нормативите на организациската култура во организацијата. Затоа, организациската култура, често се споредува со кредибилитетот-тешко е да се створи, но лесно се уништува.

Постоењето на цврста организациска култура во една организација влијае на однесувањето на вработените. Резултат на тоа се мал број на заминувања од работната организација

Со организациската култура се објаснува динамичниот дел на сите организации. Постои разлика во организациските култури т.е. некои се подобри од другите. Според тоа, за успешни култури се сметаат оние каде целите и мотивите на вработените се во корелација со целите на самата организација. Значи, силна организациска култура е онаа со помош на која ќе се постигне усогласеност на вредностите на вработените со целите и вредностите на организацијата.

### **Карактеристики на организациска култура**

Организациската култура е концепт на културата која се манифестира во одреден организациски субјект.

Како посебни карактеристики на организациската култура можаат да се истакнат следниве:

- својствена е на организацијата, тоа значи дека се стекнува и се обликува во организацијата,
- заедничка е за сите во организацијата и е делива со членовите на организацијата,
- се пренесува од генерација на генерација со мали модификации во согласност со времето



- се одликува со специфични симболи карактеристични за вработените во организацијата.
- се адаптира кон вработените односно вработените се прилагодуваат кон неа.

Покрај овие карактеристики во литературата се набројуваат и многу други, бидејќи организациската култура претставува систем на взаемна поврзаност меѓу членовите што и дава посебна специфичност на самата организација.

### **Етички принципи на организациската култура**

Етичките принципи на организациската култура ги претставува моралните вредности, уверувања и правила кои ги упатуваат членовите на организацијата како да се однесуваат меѓу себе во организацијата и надвор од неа при нејзиното претставување.

Организациската култура претставува одраз на споделени верувања, очекувања, вредности, норми и морални принципи кои влијаат на членовите на една организација и ја прават организацијата да биде отворена кон етичките погледи или пак затворена и непристапна, земајќи ги предвид само економските интереси и остварувањето профит.

При формирање на етичките принципи, голема улога имаат менаџерите кои со својот авторитет и углед одредуваат правец на дејствување и размислување поврзано со етичките стандарди и одговорното однесување. Менаџерите со своите карактеристики ја обликуваат организациската култура во која спаѓаат и менаџерските вредности, ставови, расположенија, емоции и емоционална интелигенција. Менаџерите, преферирајќи ги етичките принципи придонесуваат за насочување на вработените кон негување на тие вредности и постојано градење и издигнување на организациската култура..

Етичките принципи и стандарди дејствуваат како движечка сила за сите вработени, се користат и како критериум за оценување на дејството на менаџерите, а се воспоставуваат преку пишани кодекси вметнати во организациската култура.

Менаџерите и вработените преку своето морално однесување ја придвижуваат компанијата кон повисок рејтинг и придонесуваат за нејзиното општествено признание.

Етичките принципи како дел од организациската култура се стекнуваат преку обука на вработените, селектирање на кадри - дали ги задоволуваат етичките стандарди, разговор со вработените за етичките принципи како и покажување етички пример со сопствено однесување.



Со самата глобализација на денешниот деловен свет, етичките принципи постануваат универзални норми кои треба да се следат за доброто на сите - и на организацијата и на вработените во неа. Со тоа се зголемуваат како придобивките на самата организација, така и на сите стејкхолдери на организацијата.

### **Влијанието на лидерите за организациската култура**

Лидерството е еден од феномените кои се најмногу проучувани. Се издвојуваат следниве способности кои еден лидер мора да ги развие и тоа:

- градење на визија која успешно ја отсликува иднината,
- убедливо пренесување на визија на вработените,
- градење на доверба кај вработените и нивно мобилизирање во извршувањето на работите и работните задачи,
- развивање на самодоверба и самореализација на вработените.

Лидерството во голема мера се реализира преку водење на вработените со влијание, бидејќи преку него се изразува позитивен пристап кој функционирањето на организацијата. Изградениот позитивен пристап е и основен фактор за правилно мотивирање на вработените.

### **Деловна етика и нејзино влијание и значење во организацијата**

Деловната етика може и да се сфати како збир на правила и норми за усогласување на деловните и етичките аспекти на работењето. Според голем број на автори деловната етика има за цел реализација и хармонизирање на работењето на деловната организација, имајќи ги предвид субјективните и објективни интереси како на сопственикот, така и на стејк-холдерите, клиентите или соработниците на организацијата.

Исто така, деловната етика се дефинира како интердисциплинарна дејност во рамките на која се решаваат и јавуваат прашања на економската политика, на работната практика и на политиката и организациската теорија.

Етичкото работење подразбира дека деловните субјекти ги извршуваат сите свои функции со полна етичност и општествена одговорност.

Па така и секој деловен субјект треба да го почитува и да води сметка да не го загрозува правата на останатите деловни субјекти, избегнувајќи ги сите неморални однесувања и манипулации во работењето, сè со цел градење на добри деловни односи и перспективни соработки.

Присуството на деловната етика не е значајно само за односите помеѓу организациите, туку и за односите внатре во самата организација. Односот на работодавачите т.е на раководството меѓу себе, како и нивниот однос спрема вработените треба да се набљудува низ призмата на деловната



етика и моралното однесување. Во ниту еден сегмент во организацијата, без оглед на нејзината големина, не смее да се изостави грижата за етичко однесување. Доколку, на пример, во една организација постои низок степен на морал кај вработените (слабо залагање околу работата, неефикасно користење на работното време, чести конфликтни ситуации, слаба лојалност, изнесување на деловни тајни) тогаш и најдобриот менаџмент тешко дека ќе постигне значајни позитивни резултати. Насочувањето на вработените кон напредок во кариерата, можноста за дополнителна работа и зголемена заработувачка, се постојан предизвик за примена или за изоставување на принципите на деловна етика.

Присуството на деловна етика е од огромно значење за успешно работење на организацијата и остварување на профит и истата треба да биде застапена во сите сегменти на организацијата и кај сите вработени, без разлика на нивниот статус и местоположба. Исто така, нејзиното присуство е многу важно и во потесното и поширокото опкружување.

### **Емпириско истражување**

Во потребите на истражувањето беа анкетирани 180 вработени и 34 менаџери, од кои повратен одговор се добиени од 163 вработени и 31 менаџери во организациски субјекти од производни, услужни и здравствени организации.

Во овој труд ќе биде презентирано согледувањето на три анкетни прашања.

Заради поцелосно осознавање и потврдување на истражувањето, во истражувањето беа поставени генерална и помошна хипотеза.

Генералната хипотеза на ова истражување се заснова на мислењето дека, *доколку во една работна организација владее силно развиена организациска култура со преферирање на принципите и нормите на етичко делување, тогаш ќе владее поголема мотивираност кај вработените и поголема успешност во севкупната работа на самата организација.*

За реализација на оваа хипотеза во овој дел од истражувањето беше користена, помошната хипотеза која упатуваше на констатациите дека доколку една организација се темели на принципите на отвореност и искреност тогаш во неа ќе владее пријатна работна атмосфера и добри меѓучовечки и етички односи.

### **Резултати од истражувањето**

Резултатите добиени од анкетните прашалници се претставени табеларно, по што е направена и детална анализа на одговорите за секое прашање одделно.



**Табела 1.** Сумарен приказ на податоците добиени од обработените анкетни прашалници

**Table 1.** Summary of data obtained from processed questionnaires

Прашања	Одговори				
	Менаџери		Вработени		
		вредности	%	вредности	%
Дали организацијата поседува добра организациска култура?	Да	21	70 %	89	54%
	Не	3	8%	27	17%
	Не знам	7	22 %	47	29%
	Вкупно	31	100 %	163	100%
<b><math>X^2 = 11,570</math></b>					
Дали во организацијата владеат добри меѓучовечки етички односи?	Да	23	74%	96	59%
	Не	2	6%	29	18%
	Не знам	6	20%	38	23%
	Вкупно	31	100%	163	100%
<b><math>X^2 = 7,901</math></b>					
Дали во организацијата се почитуваат принципите на деловна етика помеѓу вработените (раководител - раководител , раководител - вработен, вработен вработен)?	Да	22	70%	82	49%
	Не	4	12%	63	39%
	Не знам	5	18%	18	12%
	Вкупно	31	100 %	163	100%
<b><math>X^2 = 19,200</math></b>					

Првото прашање од анкетниот прашалник гласеше: *Дали организацијата поседува добра Организациската култура?*

Резултатите од ова прашање се прикажани табеларно (табела 1) и графички (графикон 1).

Со обработка на дадените одговори за двете групи на испитаници, добиената вредност за  $\chi^2$  тестот и вредноста на коефициентот на контингенција следи :

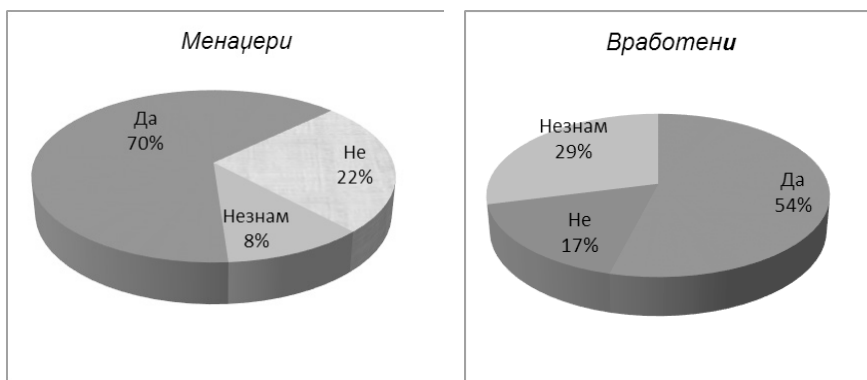
$$\chi^2_{0,05} = 5,991 \text{ (таблична вредност)} < \chi^2_{0,05} = 11,570 \text{ (пресметана вредност)}$$

$$C = 0,234 \text{ (пресметана)}$$

Од ова можеме да заклучиме дека, пресметаната вредност за  $\chi^2$ -тестот изнесува 11,570 што е поголема од табличната вредност на  $\chi^2$ . Со тоа се укажува дека, одговорите на менаџерите и вработените по ова прашање не соодејствуваат.

Коефициентот на контингенција кој го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените, има вредност 0,234 што значи слаба поврзаност.

Најголемиот дел од менаџерите или поточно (70%) од нив, сметаат дека организацијата поседува добра организациска култура, додека пак само (54%), од вработените сметаат дека во нивната организација има добро развиена организациска култура.



**Графикон 1.** Дали организацијата поседува добра организациска култура  
**Figure 1.** Does the organization possesses good organizational culture

Бидејќи основната хипотеза гласеше: *Доколку во една работна организација владее силно развиена организациска култура со преферирање на принципите и нормите на етичко делување, тогаш ќе владее поголема мотивираност кај вработените и поголема успешност во севкупната работа на самата организација*, се констатира дека не се потврдува основната хипотеза, со што се оправдува нашето истражување дека во организациските субјекти сè уште не се воспоставени нормите за



цврста организациска култура и во кои владее пријатна работна атмосфера и има добри меѓучовечки односи.

*Второто прашање гласеше: Дали во Вашата организација владеат добри меѓучовечки односи?*

Резултатите од ова прашање се прикажани табеларно (табела 1) и графички (графикон 2).

Ако ги погледнеме пресметките од дадените одговори за двете групи на прашање, добиената вредност за  $\chi^2$  тестот и вредноста на коефициентот на контингенција следи :

$$\chi^2_{0,05} = 5,991 \text{ (таблична вредност)} < \chi^2_{0,05} = 7,901 \text{ (пресметана вредност)}$$

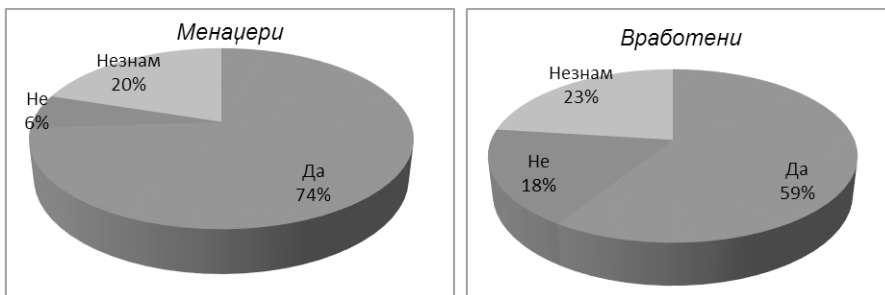
$$C = 0,195 \text{ (пресметана)}$$

Заклучокот од ова е дека, пресметаната вредност за  $\chi^2$ -тестот изнесува 7,901 што е поголема од табличната вредност на  $\chi^2$ . Тоа укажува дека одговорите на менаџерите и вработените и по ова прашање не соодејствуваат.

Коефициентот на контингенција има вредност 0,195 што значи многу слаба поврзаност.

Од табеларниот и графичкиот приказ, како и од пресметаниот  $\chi^2$  – тест, се гледаат разликите помеѓу исказите на менаџерите и исказите на вработените.

Менаџерите во голем дел или поточно (74%) од нив, сметаат дека во нивната организација владеат добри меѓучовечки односи, додека пак вработените поточно (59%) од нив, сметаат дека во организацијата во која работат присутни се добри меѓучовечки односи.



**Графикон 2.** Дали во организација владеат добри меѓучовечки етички односи?

**Figure 2.** Has in organization rule good human etical relations?





Доколку во работната организација владеат добри меѓучовечки односи, тогаш во неа ќе владее пријатна работна атмосфера, со што се оправдува нашето истражување дека во организациските субјекти сè уште не се воспоставени нормите за цврста организациска култура и во кои владее пријатна работна атмосфера и има добри меѓучовечки односи.

Менаџерите треба да најдат начин за надминување на ваквата состојба, односно реално да ја согледаат ситуацијата и да работат на унапредување на меѓучовечките односи во организацијата.

*Третото прашање гласеше: Дали во организацијата се почитуваат принципите на деловна етика помеѓу вработените (раководител-раководител, раководител-вработен, вработен вработен)?*

Резултатите од ова прашање се прикажани табеларно (табела 1) и графички (графикон 3).

Ако ги погледнеме пресметките од дадените одговори за двете групи на прашање, добиената вредност за  $\chi^2$  тестот и вредноста на коефициентот на контингенција следи :

$$\chi^2_{0,05} = 5,991 \text{ (таблична вредност)} < \chi^2_{0,05} = 19,200 \text{ (пресметана вредност)}$$

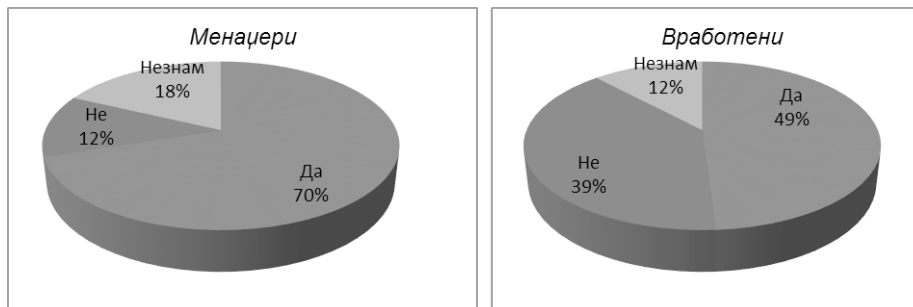
$$C = 0,296 \text{ (пресметана)}$$

Заклучокот од ова е дека, пресметаната вредност за  $\chi^2$ -тестот изнесува 19,200 што е поголема од табличната вредност за  $\chi^2$ . Со тоа се укажува дека, одговорите на менаџерите и вработените по ова прашање не соодејствуваат.

Коефициентот на контингенција кој го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените, има вредност 0,296 што значи слаба поврзаност.

Од табеларниот и графичкиот приказ, се гледаат дека поголемиот дел од менаџерите (околку 70%) сметаат дека во организацијата се почитуваат принципите на деловна етика, меѓутоа вработените даваат поинаква слика, само 49% од вработените сметаат дека се почитуваат принципите на деловна етика.

И по ова прашање не се потврдува основната хипотеза, па може да се констатира дека со ова се оправдува нашето истражување дека во организациските субјекти сè уште не се воспоставени нормите за цврста организациска култура и во кои владее пријатна работна атмосфера и има добри меѓучовечки односи.



**Графикон 3.** Дали во организацијата се почитуваат принципите на деловна етика помеѓу вработените?

**Chart 3.** Does your organization respect the principles of business ethics among employees?

Со емпириското истражување се покажа дека одговорите на испитуваните менаџери и вработени не соодејствуваат. Причина за тоа може да биде делумното согледување на објективната и реалната состојба во организациите.

Секоја организација има потреба од високо оспособено раководство кое ќе ги воведо во целост принципите на деловна етика и ќе имплементира цврста организациска култура во организацијата во целост.

Културата е една од најзначајните детерминанти што влијае на севкупното работење и успехот на организациите. Потребно е во иднина менаџерите да посветат поголемо внимание не само на креирањето и одржување туку и на континуирано јакнење и унапредување на цврста организациска култура која ќе резултира со поголема ефикасност и продуктивност. Треба да се усвојат и да се почитуваат начелата на деловна етика, принципите на отвореност, комуникативност и меѓусебна доверба. Како резултат на тоа и самите вработени ќе бидат помотивирани и максимално посветени на работата, што ќе доведе до поголем развој на самата организација.

### **Осознавање и валоризирање и преферирање на деловна етичка организациската култура во работната средина**

Создавањето на организациската култура врз принципите на деловна етика се потпира на пред сè на оспособеноста и свесноста на човечките ресурси во таа насока.



Организацијата, врз основа на тие принципи, обезбедува можност да се постигне личен и професионален развој на поединецот и неговите способности со што тој ќе придонесе за пораст квалитетот на организацијата.

Во таква организација каде владеат принципите на деловна етика секој поединец има чувство на важност дека може да направи нешто за доброто на организацијата. Таквата организација се темели на отвореност и искреност со помала подложеност на крута хиерархијата, но со јака креативна атмосфера.

Сите улоги и задачи треба да ги поттикнуваат вработени успешно да ги остваруваат очекувањата поврзани со заедничкиот деловен успех

Деловната организација која ги преферира етичките принципи на работење се потпира како на совесниот поединец, така и на кохезионите тимови

Самиот поединец е основна единка која е од суштинско значење, а кога поединците работат во тимови, резултатот е мотивирачка, демократски ориентирана работна средина во која доаѓа до размена на знаења.

Менаџерите во таква организација само ја помагаат координацијата на работата водејќи ги организациските активности во продуктивна насока.

Во тој поглед таквата организација има посебно место меѓу позитивно препознатливите организациски субјекти во современиот деловен свет.

### **Заклучок**

Денес во ова време на живеење и работење, кога во глобалниот деловен свет сè повеќе се преферираат разните стандарди на квалитет, неопходно е на преден план да се манифестираат етичките доблести на секоја организација.

Тие се потврда дека самите вработени ги поседуваат тие етички карактеристики и на вистински начин ги извршуваат своите работи и работни задачи и при судирот на различни проблеми и етички дилеми, ги преферираат доблестите на чесност, интегритет и одговорност во процесот на носење на одлуки.

Деловната етичка насоченост обезбедува основа за примерен опстој и развој на организацијата. Но, при ова неопходна е и континуирана обука на сите вработени.

Секој раководител на човечки ресурси, зависно од потребите, може да иницира и организира тренинг за обука на вработените, учество на семинари и други работилници.

Со помош на обуките вработените постојано ќе бидат во тек со потребите за етичко однесување, а со тоа и преферирање на етичките принципи на работа, однесување, расудување и одлучување..



### Литература

- [1]. David Towers, an investigation into organizational culture in directly linked to motivation and performance trough looking at Google inc , The university of Birmingham,2006,
- [2]. George, „Emotions and Leadership”
- [3]. Hughes, R.: The Empowered Organization, A MODEL FOR ORGANIZATIONAL EMPOWERMENT, on-line [link](#), **28. veljača 2005.**
- [4]. Jovanovic M., Zivkovic M., Cvetkovski T.,”Organizacisko ponasanje”, Megatrend Univerzitet primenjenih nauka, Beograd 2003
- [5]. Kotter, J. (1991), A force for change: How leadership differs from management, Oxford.
- [6]. Kottler, J. and Heskett, J., “Corporate culture and performance” Thee free pres, 1992 , David Towers, “an investigation into whether organizational culture in directlulinked to motivation and performance trough looking at Google inc” The Uneversity of Birmingham, 2006,
- [7]. Pascale, R. (1984). Perspectives on Strategy: The Real Story Behind Honda’s Success. California Management Review Vol. XXVI, No. 3, Spring 1984.
- [8]. Проф. д-р Бобек Шуклев, Менаџмент на малиот бизнис, Второ дополнето издание, Скопје.
- [9]. SCHEIN,Е. Н. (1990). Organizational Culture, American Psychologist, 43 (2),
- [10]. Шуклев-Дракулевски, Основи на менаџмент, 1998, Економски факултет
- [11]. Шуклев-Дракулевски, Стратегиски менаџмент, 2001, Економски факултет