



## РАЗВИВАЊЕ НА СОВРЕМЕНО ЛИДЕРСТВО БАЗИРАНО НА ЕТИЧКИ ПРИНЦИПИ НА ОРГАНИЗАЦИСКО ОДНЕСУВАЊЕ

А.Салтировска<sup>1</sup>, Т.Мицески<sup>2</sup>

### Апстракт

Актуелноста на етиката е сè поголема и сè позначајна во современото работење, бидејќи градењето на предност во глобалното опкружување не е возможно без примена на етички принципи и стандарди во работењето коишто 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 надополнуваат и надградуваат. Додека етиката ги изучува нормите и моралните барања, лидерот е тој којшто треба да ги имплементира тие норми во работната околина. Интеракцијата помеѓу лидерот и вработените треба да биде насочена кон развивање на етичкото однесување, поттикнувајќи ги вработените кон еднаквост, правичност и слобода, што се основни принципи на етичкото лидерство. Лидерот во организацијата треба да биде тој којшто 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 во работењето, бидејќи е еден од основните услови за постигнување на успешност и развој на организациите во современото работење.

**Клучни зборови:** *етика, етичко лидерство, лидер, етички норми, современа организација, вработени, етичко однесување.*

## DEVELOPING MODERN LEADERSHIP BASED ON ETHICAL PRINCIPLES OF THE ORGANIZATIONAL BEHAVIOR

А.Saltirovska<sup>3</sup>, Т.Miceski<sup>4</sup>

### Abstract

The relevance of ethics gets increasing importance in the contemporary working because building of competitive advantage in the global environment is not possible without application of ethical principles and standards in organizational working which are precondition for social responsibility of the organization.

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

<sup>1</sup> Анита Салтировска, магистранд, Универзитет „Гоце Делчев“, Економски факултет – Штип, anitasaltirovska@yahoo.com

<sup>2</sup> Проф. д-р Трајко Мицески, редовен професор, Универзитет „Гоце Делчев“, Економски факултет - Штип, trajko.miceski@ugd.edu.mk

<sup>3</sup> Anita Saltirovska, magistrant, Goce Delcev University, Faculty of Economy-Stip

<sup>4</sup> Prof.dr.Trajko Miceski, regular professor, Goce Delcev University, Faculty of Economy-Stip



leader is the one who should rethink and implement these 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 freedom which are basic principles of 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 the methods for the acceptable behavior in the organization.

In the future every modern organization should strive to successfully reconcile profitability with ethics in its working because this is one of the basic conditions for achieving success and organizational development in the contemporary working.

**Key words:** *Ethics, ethical leadership, leader, ethical norms, modern organization, employees, ethical behavior.*

## Вовед

Во последните неколку години една од основните причини за пропаѓањето на голем број светски организации беше неетичкото однесување на лидерите и менаџерите во организациите кои што концентрирајќи се на желбата за што поголем профит ги занемаруваа потребите и интересите на стејхолдерите. 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 конкурентска предност.

Лидерството, исто така, претставува незаменлив дел од работната пракса во денешните современи организации. Тоа е предуслов за остварување на 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 човечки фактор којшто ја мотивира и сврзува групата. Лидерството е директно поврзано со довербата. Затоа лидерството и етиката како феномени на општественото сознание заемно се надградуваат и дополнуваат.

Етиката ги изучува нормите и моралните барања, а лидерот треба да ги имплементира во работната околина. Додека во минатото доволно беше да се внимава само на законските обрски, денес правилата за работа и однесување се базираат на етичко и општествено одговорно однесување. Етиката е централен фактор за лидерството поради природата на процесот за остварување на влијание и потребата од вклучување на вработените во остварувањето на заедничките цели, како и влијанието што 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.

Работењето базирано на етика и општествена одговорност се одразува поволно врз сите стејхолдери во организацијата што директно се одразува и врз средината во којашто функционира организацијата. Концептите на етичко лидерство, етичко однесување и општествена одговорност водат кон создавање на клима на доверба во организацијата преку која ќе се воспостави баланс помеѓу барањата за профитабилност и етичкото однесување во организацијата.

Во трудот покрај теоретски истражувања ќе се презентираат и емпириски истражувања, поткрепени со пресметки, табели и графикони.

### Лидерството во современото работење

Лидерството кое особено се манифестира преку способен лидер е неопходност и потреба во работењето на современата организација како активност која ќе придонесе за побрза реализација на целите и постигнување на успех во работењето.

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. Иако некои автори нагласуваат дека „добрите лидери не се раѓаат, туку се развиваат преку континуиран процес на учење, образување, обука и искуство“<sup>5</sup>, сепак сметаме дека лидерството опфаќа и вроденост и постојано градење и унапредување на лидерските способности, особено преку практикување на менаџментот на себразвојот.

За лидерството се сплетени многу дефиниции. Така, лидерството во поширока смисла 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<sup>6</sup>.

Лидерството подразбира водење на другите со влијание, каде што се манифестира харизма, авторитет и личен пример<sup>7</sup>.

Лидерството може да се дефинира како влијание на лидерот врз неговите следбеници во групата или организацијата, лидерот ги организира работните активности, ја фокусира тимската работа и нуди поддршка на членовите на групата или организацијата каде што работи.<sup>8</sup>

Лидерството е способност за мобилизирање на следбеници коишто сакаат да се борат за реализација на заедничките цели.<sup>9</sup>

Сепак може да се рече дека лидерството е процес којшто вклучува најмалку три димензии: лидер, следбеници и цели. Тоа е социјален процес којшто не може да биде едноструан и под којшто се подразбираат низа од 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.

---

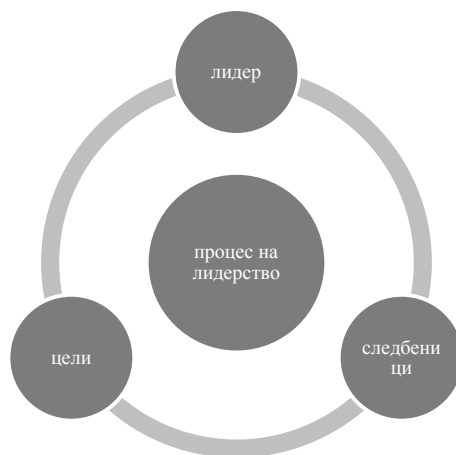
<sup>5</sup> Jago A.G. (1982), "Leadership: Perspectives in theory and research", Management Science, 28(3), str.315

<sup>6</sup> Petkovic M. (2008), Organizaciono ponasanje, CID Ekonomskog fakulteta, Beograd, str.23

<sup>7</sup> Мицески, Т. (2009), Лидерство, интерен авторизиран материјал, Економски факултет, Штип, str.6

<sup>8</sup> Masic B., Babic L., Dordzevic-Boljanovic J., Tomasevic V., Veselinovic S., (2009), Menadzment-principi, koncepti i procesi, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.405

<sup>9</sup> Kottler J.P. (1996) Leading Changes, Harvard Business School Press, Boston, str.30



Слика 1. Процес на лидерство<sup>10</sup>  
Figure 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. Влијанието е секоја активност или пример на однесување што предизвикува промени во ставовите или во однесувањето на следбениците.

Основни елементи коишто го одредуваат поимот лидерство се<sup>11</sup>:

- 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.

Дел од особините коишто треба да ги поседува лидерот за да се издвојува од другите членови 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:<sup>12</sup>

- 1) Стимул за одговорност и извршување на задачата;
- 2) Сила и упорност во потрага за цели;
- 3) Преземање на ризик и оригиналност во решавањето на проблемите;
- 4) Стимул за иницијатива во социјални предизвици;
- 5) Самоувереност и чувство за личен идентитет;

<sup>10</sup> Sojanovic Aleksic V., (2007) Liderstvo i organizacione promene, Ekonomski fakultet, Kraguevac, str.11

<sup>11</sup> Stoner Dz.A.F., Friman R.E., Gilbert D.R. (1997), Menadment, Zelnid, Beograd

<sup>12</sup> Northouse G.P., (2013), Leathership-theory and practice, SAGE, 6th Edition, str.20



- 6) Подготвеност 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 на социјален систем.

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

### **Неопходност на правилно лидерство во современата организација**

Лидерството е движечка сила на современата организација во намерата и желбата да се остварува визијата. Во тој поглед лидерството ја одредува насоката на движење на организацијата. Квалитетното лидерство на луѓето им создава чувство на корисност, надеж, ги охрабрува и ги мотивира за постигнување на успех и истовремено им развива колективна визија за иднината.

Гледајќи на лидерството како процес подразбираме постоење на трансформациско влијание на лидерот врз своите следбеници со почитување на оние врз коишто сака да влијае, бидејќи од нив зависи остварувањето на целите. Процесот на лидерство е комплексен и подразбира вршење на бројни и разновидни активности коишто во современото работење секогаш се поврзани со воведување на новитети и промени. Во тој поглед Џон Котер процесот на лидерство го претставува во следните фази<sup>13</sup>:

- 1) Согледување на потребата и итноста од промена;
- 2) Создавање на водечка коалиција;
- 3) Обликување на визија и стратегија;
- 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 на нови пристапи во културата.

Со разгледувањето на потребите на околината и конкурентската реалност се идентификува итноста од воведување на промени во работењето. Тоа води кон формирање на група којашто ќе работи како тим и ќе ја води и насочува промената со што се формира водечката коалиција. Тимот креира визија и стратегија 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 на соодветни луѓе и промената на системот и структурата коишто не се вклопуваат во остварувањето на целта претставува консолидирање на остварениот напредок. Кога се истакнуваат нови пристапи во културата се мисли, пред сè, на етичкото однесување на вработените кон поефикасно и поефективно остварување на целите и успехот на организацијата.

### **Етиката – нејзината функција и улога во организацијата**

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 отсутството на етичките норми во организацијата и нејзиното работење нанесуваат голема штета не само на поединечната

<sup>13</sup> Loncarevic R., (2007), „Menadzment“, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.314



организација, туку и на вкупната светска економија, па затоа на оваа тема и се посветува сè поголемо влијание.

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<sup>14</sup>.

Од друга страна, пак, многу голем број на автори во современото работење тврдат дека организација без морални критериуми и економија без етика не може да има стабилни и значајни резултати, нити пак да биде дел од среќна и просперитетна заедница.

Праведноста, моралноста, економската рационалност и користољубивоста постојано се преплетуваат и мешаат<sup>15</sup>.

Затоа сè почесто се пишува за потребата од воведувањето на 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 што ниедна 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 што 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. Непостоенето на морален надзор во кој било сегмент од работењето предизвикува директно или индиректно зголемување на трошоците, намалување на профитит, намалување на заработувачката што доведува до намалување на конкурентската способност на организацијата, а со тоа и нарушување на нејзиниот углед во опкружувањето и општеството. Етиката треба да биде застапена во сите сегменти на организацијата, почнувајќи од вработените, менаџерите, лидерите, па сè до директорите.

Улогата на етиката во организацијата се гледа преку 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 средновековните самураи. Тоа во превод значи „пат на работникот“ и претставува кодекс на однесување и норми базиран на пет основни начела и тоа: верност, човечност, храброст, искреност и едноставност. Така на пример, ако постариот колега сè уште го нема искористено годишниот одмор 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<sup>16</sup>.

Во Германија продавачот треба на најдобар 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 според AA 1000 AccountAbility принципите кои настанале во 2003 година и се базираат на

<sup>14</sup> John Dalla Costa, (1998), *The Ethical Imperative-Why moral leadership is Good Business*. Perseus Publishing

<sup>15</sup> Post James, E., Frederick William C., (1996), *Business and Society, Corporate strategy, public policy, Ethics*, McGraw Hill

<sup>16</sup> Post James, E., Frederick William C., (1996), *Business and Society, Corporate strategy, public policy, Ethics*, McGraw Hill



придржување кон следните начела: праведност, објективност, независност, стручно и професионално однесување и почитување на субјектот во работниот процес<sup>17</sup>.

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 на етички норми за добро работење.

Етиката во една организација треба да произлегува од претпоставката дека во работењето приоритет не треба да биде постигнување на економска рационалност (профит да, но не по секоја цена), туку треба да се води сметка и за последиците од работните активности и одлуки кои се однесуваат како на засегантите групи, така и на целата организација, нејзиното опкружување, па и на целото општество.

### **Улогата на лидерот и неговото етичко влијание и користење на стандардите на етика**

Лидерството е способност за убедување на другите да се стремат кон определена цел, тоа е фактор којшто ја сврзува, сплотува и мотивира групата или организацијата. Затоа е потребно лидерот да поседува висок морал.

Еден лидер ќе биде добар само тогаш кога ќе успее да ги соедини во себе сите интереси, знаења, способности, амбиции, решителност и одговорност наспрема себеси, организацијата и целото општество. Исто така, за лидерот се многу важни и комуникативните способности, комуникацијата и моралот го потпомагаат процесот на формирање на личноста, осигурајќи го потребниот баланс без којшто социјализацијата и самореализацијата не се можни.

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 дејствија. Од исклучителна важност е во една организација одделните единици да работат координирано и кохерентно, а лидерот е тој којшто треба да да ги стимулира кон тоа и да постигне интеграција.

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.

Денес етиката е важен дел од работењето на секоја организација, па за да се одреди што е добро или лошо, што е прифатливо, а што погрешно се користат етички стандарди. Бидејќи во етичките стандарди влегуваат голем број на етички и морални норми изразени преку различни правила и принципи ние овде ќе ги класифицираме најопшто преку три категории и тоа<sup>18</sup>:

- *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, што е задолжително и нивното непридржување води до одредени законски санкции и казни.

<sup>17</sup> Post James, E., Frederick William C., (1996), Business and Society, Corporate strategy, public policy, Ethics, McGraw Hill

<sup>18</sup> [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](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 21.3.2017 г.



- *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 организацијата за нивниот личен избор и уживање на целосна слобода, каде што почитувањето се однесува на себеси.
- *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.

Имплементацијата и придржувањето кон етичките стандарди во секојдневното работење овозможува донесување на одлуки, се зголемена ефикасноста, меѓусебна приврзаност на вработените, поголема подготвеност кај инвеститорите за да ги доверат своите средства, зголемена доверба и задоволство кај потрошувачите и секако подобри финансиски резултати на долгорочен период<sup>19</sup>. Но, може да се каже дека сепак во практиката ретко која организација применува целосно етички стандарди во целокупното работење.

### 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 покажуваа дека и покрај поседувањето на тие особини лидерите можат да бидат неуспешни доколку се недоверливи, себични, нечувствителни, арогантни, одмаздољубиви и навредливи<sup>20</sup>.

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

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.

Етичкиот лидер секојдневно во својата пракса 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.

Искреноста е исто така еден од важните принципи кон кои треба да се придржува секој современ лидер. Секој вработен очекува од лидерот искреност при донесувањето на одлуките, бидејќи секој ја цени искреноста и никој не сака да го лажат.

Создавањето на заедница е исто така важен принцип во лидерската пракса 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 на начини за вклучување на подредените во процесот на работа и во процесот на донесување на одлуки. Сposобноста за разбирањето и управувањето со расположението на своите следбеници придонесува за ефективно лидерство<sup>21</sup>.

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

<sup>19</sup> Ferrel O.C., Ferrel L., & Fraedrich, J. (2010), Business Ethics: Ethical decision making and cases, 8<sup>th</sup> Edition, South western Cengage Learning, str.18

<sup>20</sup> Hogan, R., Curphy, G.J., (1994), What we know about leadership-Effectiveness and Personality, American Psychologist, str.499

<sup>21</sup> George J.M. (2000) - Emotions and Leadership: The role of emotional intelligence, Human Relations, vol.53, str.1027



Менаџерите треба да знаат дека етиката треба да се применува насекаде и тоа постојано, бидејќи таа е апсолутна и може да биде силно конкурентско оружје како средство за диференцијација привлекувајќи нови вработени и потрошувачи.<sup>22</sup>

Современите организации имаат одговорност не само за сопствената работа, туку мораат да делуваат во склад 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 организацијата да создаде препознатлива слика во околината којашто ќе ѝ даде дополнителна конкурентска сила за долгорочен успех.

### Фактори на влијание за етичко однесување на вработените

Етичкото однесување на вработените е резултат од дејствието 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, туку и со надворешните фактори на влијание.

На сликата е прикажана поделбата на факторите коишто имаат влијание врз етичкото однесување на вработените.



Слика 5. Фактори кои влијаат врз етичкото однесување на организацијата<sup>23</sup>  
Figure 5. Factors that influence ethical decisions of the organization

Одделно прикажано како фактори коишто се највлијателни за однесувањето на вработените во организацијата се<sup>24</sup>: *персонални (лични) фактори, процесот на социјализација, општествената средина, глобализација, политичка средина, правната*

<sup>22</sup> Ridderstrale, J., Nordstrom, K.A., (1999), Funky Business, Talent makes capital dance, Bookhouse publishing, Stockholm, str.281

<sup>23</sup> Daft R.L., (2004), Organization Theory and Design, Thompson, South-Western, Ohio, str.376

<sup>24</sup> Daft R.L., (2004), Organization Theory and Design, Thompson, South-Western, Ohio, str.377



*средина, економска средина, културна средина, организациска средина, групни процеси и однесување.*

❖ *Персонални (лични) фактори*

Изборот на решение за етичко однесување на личноста најмногу зависи од мотивацијата на личноста, индивидуалниот морален развој, специфичните индивидуални психолошки карактеристики на личноста, примената на етичките принципи во одредена ситуација и искуството. 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 етичното однесување на личноста во соодветната сфера на дејност. Преку социјализацијата се усвојуваат одредени квалитети, 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.

❖ *Општествена 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 разнобразни 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 вредносните 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. 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 првата и слободата на граѓаните.

❖ *Правна средина*

Формата на државното управување ја определува слободата и првата на личноста, но законите го гарантираат зачувувањето на тие права. Тука влегуваат конституционото, административното, граѓанското, трговското, финансиското и други 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. 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 наталожените во времето материјални и духовни вредности. Секоја нација во својот развој си 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 на убедувања, комуникација и начин на однесување.

❖ *Организациска средина*

Организациската средина е основен фактор за остварување на 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 интерес 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 осигуруваат услови за изразување на личноста влијаејќи врз индивидуалното однесување на секој нејзин член. Групите им нудат ориентири на своите членови во однос на формите на однесување коишто се приемливи и коишто не се приемливи, така што на тој начин им помагаат за земање на 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 интеракција и неизбежно влијаат врз однесувањето 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.

### **Емпириско истражување**

Основна цел на истражувањето беше 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.

Главната хипотеза во овој труд ќе биде дефинирана на следниот начин: *начинот на однесување и стилот на раководење на лидерот се од есенцијално значење за етичкото однесување на вработените и услов за градење на имиџ и успешно работење на организацијата.*



За остварување на целите се изврши теоретско истражување, собирање, обработка, анализа и интерпретација на добиените податоци. Основните методи и техники кои се користени се следните: *анализа, анкета и статистичка обработка*.

Преку *статистичката обработка* податоците се обработени и прикажани табеларно и графички. Во статистичката обработка ќе го користиме  $\chi^2$ -тестот и коефициентот на контингенција.

Истражувањето беше спроведено во повеќе организациски субјекти во Делчево, М. Каменица и во Штип, коишто се со различен број на вработени, од најмалку 10 па до 150 вработени. Истражувањето беше направено во април 2017 г., така што беа анкетирани 150 учесници од коишто 30 беа менаџери односно сопственици или пак основачи на организацијата, а другите 120 испитаници беа вработени избрани по случаен избор. Беа изготвени два вида на прашалници коишто содржат по 4 прашања со претходно дадени алтернативни одговори, едните се однесуваат на лидерите во организацијата, а другите се однесуваат на вработените во организацијата.

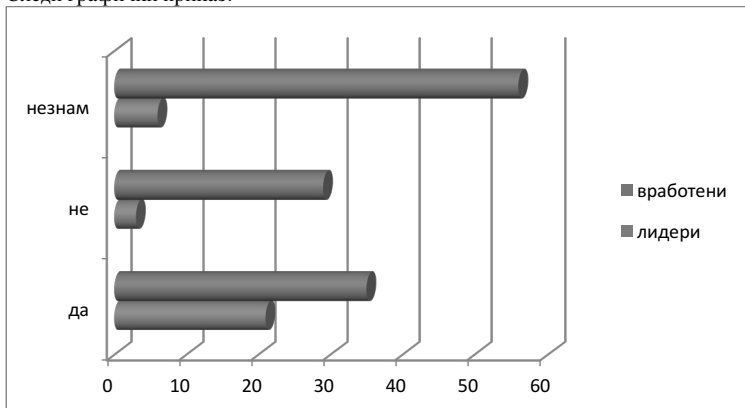
Првото прашање гласеше: *Дали Вашиот лидер поседува прави лидерски особини како што се сочувство, харизма, пријатен однос, одговорност, толерантност и слично?*

Добиените одговори се прикажани во следната табела.

Табела 1. Одговори на испитаниците по прашање 1  
Table 1. The respondents answers on question 1

Прашање 1. Дали Вашиот лидер поседува правилни лидерски особини, како што се сочувство, харизма, пријатен однос, одговорност, толерантност и слично?				
Одговори	Лидери	Лидери %	Вработени	Вработени %
Да	21	70%	35	29%
Не	3	10%	29	24%
Не знам	6	20%	56	47%
Вкупно	30	100%	120	100%

Следи графички приказ.



Графикон 1. Графички приказ на одговорите на испитаниците од прашање 1  
Chart 1. Graphical presentation of the respondents answers on question 1



Од табелата и од 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“ и 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. Пресметаниот  $X^2$  изнесува 17,106, што е поголем од табеларниот која изнесува 5,991. А, коефициентот на контингенција изнесува  $C=0,320$ .

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.

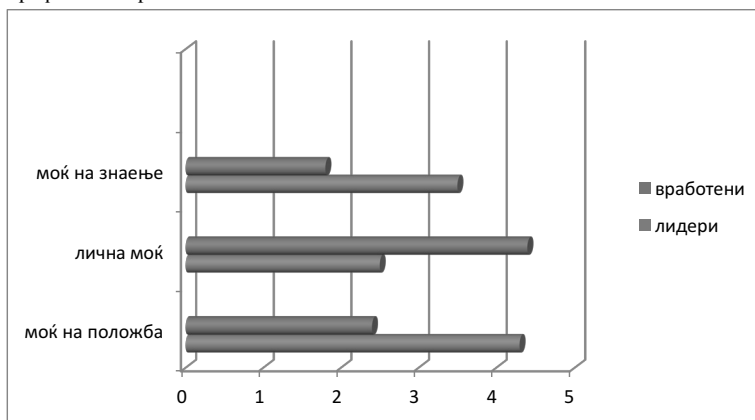
Второто прашање гласеше: *Која од наведените моќи лидерот во организацијата најмногу ја преферира во своето работење?*

Табела 2. Одговор на испитаниците по прашање 2

Table 2. The respondents answers on question 2

Прашање 2. Која од наведените моќи лидерот во организацијата најмногу ја преферира во своето работење?				
Одговори	Лидери	Лидери %	Вработени	Вработени %
Моќ на положба	3	10%	58	48%
Лична моќ	18	60%	27	23%
Моќ на знаење	9	30%	35	29%
Вкупно	30	100%	120	100%

Графичкиот приказ е:



Графикон 2. Графички приказ на одговорите на испитаниците по прашање 2



Chart 2. Graphical presentation of the respondents answers on question 2

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 за 10% одговориле дека најмногу ја користат моќта што им ја нуди положбата во хиерархијата на организацијата. Сепак вработените не го делат истото мислење, голем процент од нив односно 48% сметаат дека моќта на положба 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 мислењата на лидерите и на вработените околу прашањето за преферираната моќ се разминуваат.

Вредноста на тестот изнесува 19,928, 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 0,342, што ни го потврдува фактот од табеларниот и графичкиот приказ дека одговорите помеѓу лидерите и вработените не се исти.

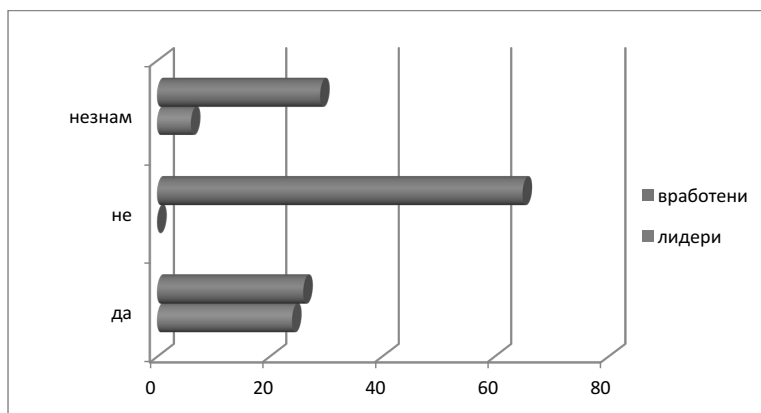
*Третото прашање од спроведената анкета беше следното: Дали мислите дека има јасна и отворена комуникација со вработените?*

Табела 3. Мислењето на испитаниците за начинот на комуникација на лидерот со вработените

Table 3. The respondents meaning for the way of leader communication with the employees

Прашање 3. Дали лидерот има јасна и отворена комуникација со вработените?				
Одговори	Лидери	Лидери %	Вработени	Вработени %
Да	24	80%	26	22%
Не	0	0	65	54%
Не знам	6	20%	29	24%
Вкупно	30	100%	120	100%

Следи графичкиот приказ:



Графикон 3. Графички приказ за мислењето на испитаниците за начинот на комуникација на лидерот со вработените

Chart 3. 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.

Добиената вредност на  $\chi^2$  - тестот изнесува 40,929 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 јасна комуникација помеѓу лидерот и вработените во организацијата. Коefициентот на контингенција изнесува 0,463, што значи дека висината на поврзаност на двете варијабли е слаба.

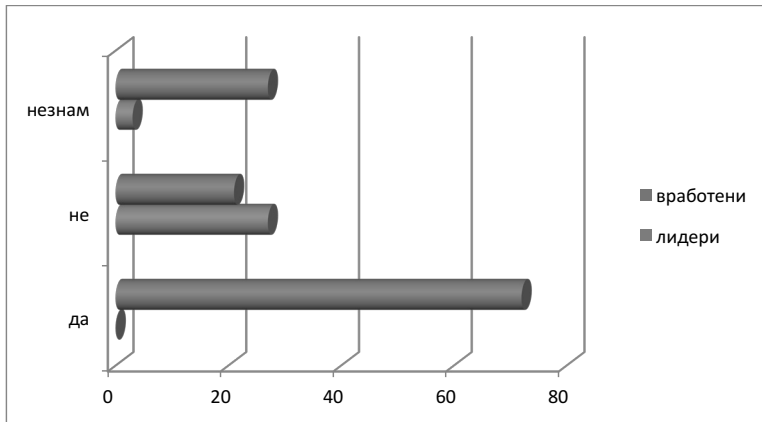
Четвртото прашање беше формулирано на следниот начин: *Дали мислите дека лидерот прекумерно ја користи својата лидерска моќ?*

Табела 4. Табеларен приказ на одговорите на испитаниците на прашање 4

Table 4. Tabular display of the respondents answers to a question 4

Прашање 4. Дали мислите дека лидерот прекумерно ја користи својата лидерска моќ?				
Одговори	Лидери	Лидери %	Вработени	Вработени %
Да	0	0%	72	60%
Не	27	90%	21	17%
Не знам	3	10%	27	23%
Вкупно	30	100%	120	100%

Графички прикажано изгледа вака:



Графикон 4. Графички приказ на одговорите на испитаниците на прашање 4  
Chart 4. Graphical display of the respondents answers to a question 4

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.

Поголемата вредност на  $X^2$  тестот (59,297) од теоретската вредност (и коефициентот на контингенција  $S=0,532$ ) 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 оправданоста 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.

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

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.



### **Преферирање на современо лидерство базирано на етички принципи на организациско однесување**

Лидерството претставува процес на влијание врз активностите на поединците или групата во нивните напори за постигнување на дадена цел во дадена ситуација<sup>25</sup>. Начинот на којшто лидерот во организацијата ги користи моќта и влијанието на однесувањето на другите се одразува на сите аспекти во работењето, а посебно на организациската култура, продуктивноста, посветеноста, оптимизмот, идентитетот и позитивното работно однесување. Затоа лидерството има значајно влијание за креирање на етичка клима во организацијата којашто е предуслов за создавање на една општествена одговорна 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 на морални и етички вредности коишто ќе треба да се зачуваат во работењето.

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<sup>26</sup>.

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 претприемнички вештини, етичкото однесување и општественото одговорно работење. 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.

### **Заклучок**

Лидерството претставува клучна фигура за содавањето на една етичка култура во современата организација, каде што етичките норми и вредности ќе претставуваат основни начела за однесување на вработените при нивните активности во остварувањето на посакуваните цели. Принципите претставуваат цврсти и специфични граници коишто се универзали и се основа за формулирање на правила, додека вредностите служат за поставување на нормите коишто се наметнати од општеството.

Истражувањето, како и голем број примери од бизнис праксата, покажува дека воспоставување на етичките принципи во работата од страна на лидерот има големо значење за современата организација и секогаш е спроведено со финансиска придобивка, поголема ефективност во работењето, поголема приврзаност на вработените, зголемена доверба на инвеститорите и поголема доверба и задоволство кај потршувачите. Сите овие придобивки го детерминираат долгорочниот развој на организацијата вклучувајќи ја и севкупната бизнис средина.

<sup>25</sup> Мицески Т., (2009), Лидерство, Интерен авторизиран материјал, Економски факултет, УГД – Штип, стр.14

<sup>26</sup> H.Schein, (1983), The role of founder in organizational culture, Organizational dynamics, str.29



Остварувањето на мисијата на организацијата зависи од визијата на лидерите, па затоа тие треба да бидат подготвени да ги проценат потребите и очекувањата на вработените, да ги мотивираат, да комуницираат со нив и да ги насочуваат кон остварување на посакуваните цели. Организациите во коишто недостасува современо лидерство засновано на етички и морални принципи порано или подоцна ќе бидат соочени со проблеми при работењето, бидејќи етичкиот лидер е тој којшто ги гради односите на почит и доверба помеѓу вработените со што ја зацврстува волјата кај нив за поефективно остварување на работните активности. Во современото и динамично општество лидерот и неговиот начин на однесување се основен предуслов за развивање на етичка култура којашто во голема мера го одредува успехот или неуспехот на современата организација.

### Користена литература

1. Jago A.G. (1982), "Leadership: Perspectives in theory and research", Management Science, 28(3)
2. Petkovic M. (2008), Organizaciono ponasanje, CID Ekonomskog fakulteta, Beograd
3. Мицески, Т. (2009), Лидерство, Интерен авторизиран материјал, Економски факултет, Штип
4. Masic B., Babic L., Dordzevic-Boljanovic J., Tomasevic V., Veselinovic S., (2009), Menadzment-principi, koncepti i procesi, Univerzitet Singidunum, Beograd
5. Kottler J.P. (1996) Leading Changes, Harvard Business School Press, Boston
6. Sojanovic Aleksic V., (2007) Liderstvo i organizacione promene, Ekonomski fakultet, Kraguevac
7. Stoner Dz.A.F., Friman R.E., Gilbert D.R. (1997), Menadzment, Zelnid, Beograd
8. Northouse G.P., (2013), Leathership-theory and practice, SAGE, 6th Edition
9. Loncarevic R., (2007), "Menadzment", Univerzitet Singidunum, Beograd
10. John Dalla Costa, (1998), The Etical Imperative-Why moral leadership is Good Business, Perseus Publishing
11. Post James, E., Frederick William C., (1996), Business and Society, Corporate strategy, public policy, Ethics, McGraw Hill
12. [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](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)
13. Ferrel O.C., Ferrel L., & Fraedrich, J. (2010), Business Ethiccs: Ethical decision making and cases, 8<sup>th</sup> Edition, South western Cengage Learning
14. Hogan, R., Curphy, G.J., (1994), What we know about leadership-Effectiveness and Personality, American Psychologist
15. George J.M. (2000) - Emotions and Leadership: The role of emotional inteligenze, Human Relations, vol.53
16. Ridderstrale, J., Nordstrom, K.A., (1999), Funky Business, Talent makes capital dance, Bookhouse publishing, Stockhlom
17. Daft R.L., (2004), Organization Theory and Design, Thompson, South-Western, Ohio
18. Мицески Т., (2009), Лидерство, интерен авторизиран материјал, Економски факултет, УГД-Штип
19. H.Schein, (1983), The role of founder in organizational culture, Org.