

ДЕЈАН ДОНЕВ

ФИЛОСОФИЈА НА МЕНАџЕРСТВОТО

Скопје, 2014

Издавач:

Универзитет „Св. Кирил и Методиј“ во Скопје

За издавачот:

Проф. д-р Велимир Стојковски - ректор на Универзитетот

доц. д-р Дејан Донеv

ФИЛОСОФИЈА НА МЕНАЏЕРСТВОТО

Рецензенти:

Проф. д-р Трајан Гоцевски

редовен професор при Универзитетот „Св. Кирил и Методиј“ во Скопје

Проф. д-р Сузана Симоновска

редовен професор при Универзитетот „Св. Кирил и Методиј“ во Скопје

Лектор:

Снежана Веновска-Антевска

Со одлука на Наставно-научниот совет на Филозофскиот факултет во Скопје со број 12-338/11 од 14.09.2011 година, ракописот е одобрен за печат и употреба во наставата како универзитетски учебник (Билтен на Универзитетот „Св. Кирил и Методиј“ - Скопје, бр. 1010/43 од 15.06.2011 година).

СОДРЖИНА

ПРЕДГОВОР

I ФИЛОСОФИЈА НА МОДЕРНИТЕ ФЕНОМЕНИ

- 1.1. Современието и неговите феномени
- 1.2. Философија и етика на современите економски процеси
- 1.3. Обиди за дефинирање на философијата на менаџерството

II ОБИДИ ЗА ДЕФИНИРАЊЕ НА МЕНАѢЕРСТВОТО

- 2.1. Дефинирање на менаџментот и на менаџерството
- 2.2. Различни стојалишта и критериуми во дефинирањето на менаџментот и на менаџерството
- 2.3. Елементи на дефиницијата за менаџментот и за менаџерството

III НАУЧНО И ФИЛОСОФСКО ИСТРАЖУВАЊЕ НА МЕНАѢЕРСТВОТО

- 3.1. Појава и фази на развој на менаџерството
- 3.2. Четири извори и етапи на менаџерството
- 3.3. Историски развој на менаџерските школи и генерации

IV МЕСТОТО И УЛОГАТА НА МЕНАѢЕРИТЕ И МЕНАѢЕРСТВОТО ВО СОВРЕМЕНИОТ ЖИВОТ

- 4.1. Местото и улогата на менаџерите во современите процеси и во севкупниот развој
- 4.2. Менаџерската револуција и новото време

V МЕНАѢЕРСТВОТО И ПОТРЕБАТА ОД СОВРЕМЕНА ТЕОРИЈА НА ОРГАНИЗАЦИЈА

- 5.1. Појава и истражување на организациониот феномен
- 5.2. Поим на организација
- 5.3. Преглед и философска експликација на теориите кои го објаснуваат феноменот на организацијата
- 5.4. Новата, динамичка теорија на организација наспроти старата, редуccionистичка теорија на организација

VI КУЛТУРАТА, ОБРАЗОВАНИЕТО И ЕТИКАТА НА МЕНАѢЕРИТЕ

- 6.1. Културата на менаѢерите
- 6.2. Образованието на менаѢерите
- 6.3. Етиката на менаѢерите

VII СУШТИНА И КАРАКТЕРИСТИКИ НА ЕТИКАТА ВО МЕНАѢЕРСТВОТО

- 7.1. Ревитализација на односот етика - економија
- 7.2. Улогата и значењето на етиката во менаѢерството
- 7.3. Суштина и карактеристики на менаѢерската етика како особен вид економска и социјална етика
- 7.4. Дилеми на етиката во менаѢерството

VIII ЕТИКАТА НА МЕНАѢЕРСТВОТО КАКО ЕТИКА НА ОДЛУЧУВАЊЕТО И РАКОВОДЕЊЕТО - УПРАВУВАЊЕТО

- 8.1. Проблемите, критериумите и дилемите на одлучувањето и раководењето, односно управувањето во менаѢерскиот систем
- 8.2. Видови одлучување и раководење, односно управување
- 8.3. Потребата од нова организација како проблем на одлучувањето и раководењето, односно управувањето во менаѢерството

IX ЕТИЧКИТЕ ВРЕДНОСТИ И НОРМИ ВО МЕНАЏЕРСТВОТО

- 9.1. Практичката етика и аксиологијата
- 9.2. Аксиолошкиот систем на етиката во менаџерството
- 9.3. Денешната потреба од ревидирање на аксиолошкиот систем на етиката во менаџерството врз принципите на демократизација до демократија

X ЕТИЧКИ ВТЕМЕЛЕНИОТ ЛИК НА МЕНАЏЕРОТ

- 10.1. Нужни предуслови за остварување на етички втемелениот лик на менаџерот
- 10.2. Компаративен преглед на типови менаџери
- 10.3. Корпус од потребни етички вредности за инкорпорирање во ликот на менаџерот

XI ЕТИЧКИОТ КОДЕКС КАКО АЛАТКА ЗА УСПЕШНО СПРОВЕДУВАЊЕ НА МЕНАЏЕРСКИОТ ПРОЦЕС

- 11.1. Дефинирање на поимот „етички кодекс”
- 11.2. Утврдување на потреба од постоење етичкиот кодекс
- 11.3. Видови кодекси
- 11.4. Деловни етички кодекси
- 11.5. Нормата како основен услов за вистински етички кодекс
- 11.6. Етичките кодекси во менаџерството

XII ТЕНДЕНЦИИ ВО РАЗВОЈОТ НА МЕНАЏЕРСТВОТО ВО 21-ОТ ВЕК

- 12.1. Суштина на современиот менаџмент
- 12.2. Видови предизвици

SUMMARY

БИБЛИОГРАФИЈА

ПРЕДГОВОР

Кога ќе се застане пред белината на хартијата што сакате да ја исполните со определени мудри согледувања за она што се случува во однос на проблемот кој имате намера да го истражувате, односно пред она што сте го напишале со право да го потпишете, читателот кому му го упатувате тоа ќе се запраша зошто сега оваа книга.

Одговорот е повеќе од јасен и тој укажува на потребата да се постават нови и подобри општествени темели и рамки, потреба која нужно пак од своја страна води кон поставување на подобар и понапреден начин и систем на комуникација и управување со активностите на секој од нас, со промена на мисловната матрица, со промена во дејствувањето и однесувањето. Сето ова резултира со нови вредности, нови критериуми, нови начини на комуникација и живеење кои произлегуваат од корелацијата со моделот на општественото уредување кон кое се стремиме.

Бидејќи живееме во ново време, време кога сите нешта почнуваат да се мерат според нивото на успешна реализација, нормално е и македонската општествена и, пред с#, економска динамичност да се мери според присутноста на успехот во неа. Ова сведочи дека дојде времето на една нова философија¹ на живеење, отворена

¹ Од стручен аспект, философски аспект, нема никакви дилеми во однос на (не)употребата на буквата (З)С. Кованицата, составена од *phileo*- љубам, пријател сум, и *sophia*- мудрост, е совршено јасна. Причините за употребата на буквата З, во историјата на некои словенски јазици, не се од философска природа, и оној што се занимава со философија не е должен да ги знае, ниту пак тие се битни за самата философија. Меѓутоа, на практичен, педагошки план, професорот по философија веднаш се соочува со потешкотијата на студентите да им објасни: зошто еднаш З, а друг пат С, кога софија е мудрост, а не зофија. Во сите стручни/научни текстови, вклучително и философски, примарна е јасната мисла, со нужна употреба на интернационално усвоени зборови и букви, а не еднаш усвоените и непроменливи (!?) лингвистички правила на секој одделен литературен јазик, кои, заменувајќи само една буква со друга, ненамерно, од корен може да ја сменат семантиката на зборот. **Забел. на лекторот-** во Правописниот речник на македонскиот литературен јазик е дадена формата филозофија; ја почитуваме желбата на авторот за употребата на формата философија со забелешка дека правописот на еден јазик е прашање на договор, а тој како и сите закони во една држава треба да се почитува.

философија на можностите, а тоа е вербата во успехот, увереноста во активистичкиот модел, кој сам по себе ќе биде доволен судија и критичар на сите човекови настојувања и насочувања.

Накратко, овој императив е првиот чекор, но и најважниот чекор, кој во исто време говори за потребата од усвојување на новата философија, т.е. од усвојување и правилна примена на нови, досега непознати навикни на однесување во комуникацијата, нови клишеа за размислување и пошироки пространства за дејствување како мотив за успешно дејствување.

Од своја страна, сето ова говори за потребата од прифаќање на менаџментот како една дејност, која во поново време ја исполнува секоја сфера на дејствување. Историски, започнувајќи со индустрискиот капитализам, менаџментот стана и натаму ќе остане една од основните и доминантни карактеристики на цивилизацијата затоа што за секоја современа активност се важни настојувањата да се постигне подобар живот, да се унапреди општествениот стандард, владата да ги штити интересите на народот, да се создаде подобар економски развој на земјата итн., а за сето тоа се суштествени менаџерските способности и дејства.

Со ренесансата на менаџерското мислење и дејствување, која започна некаде во 80-тите години на минатиот век, дотогаш упатените во менаџментот упорно работела на идентификување на основните принципи што ќе може да се применат на многубројните менаџмент ситуации. Но, заклучоците беа, а некаде во некои земји се сè уште збунувачки. Менаџирањето, т.е. управувањето се претвори во теорија за случајноста во менаџирањето, според која, крајниот резултат на тоа што треба да се стори во која и да е ситуација е - „тоа зависи“. Се покажа дека научниот менаџмент на кој се полагаше голема надеж стана конфузен. Неговите најнови и најдобри принципи, всушност, се штетни, затоа што ја охрабруваат аналитичката рамнодушност повеќе отколку увидот што доаѓа од достапното искуство и од краткорочното намалување, наместо долгорочната технолошка конкуренција. Со тоа се направи поместување на мислењето што започна да го карактеризира новиот

менаџмент, а дотогашното деловно мислење го насочи отаде традиционалните граници.

Имено, се осозна дека менаџирањето со производните сили и економските фактори и процеси не е само за да се остварат економските предуслови за гол опстанок, туку тоа е дел од севкупното постоење и дејствување на луѓето. Економската философија и етика се едни од најсуштествените практички философии и етики на човештвото. Преку нивната целосна современа обнова и подем треба да се дојде нужно до ревалоризација на постојните вредности, а оттука и до изградба на аксиолошки систем кој ќе овозможи создавање на такво менаџерство и менаџери кои не само што ќе ја исполнуваат својата основна функција во економските процеси туку ќе бидат и активни чинители во создавањето на вид философија и етика која ќе ги поврзе целите на менаџерството со заедничка цивилизациска цел- одржување и развој на севкупното бионаследство на светот и на човештвото.

Затоа и во рамките на философијата се испитуваат суштината и смислата на менаџментот, а во рамките на етиката моралните димензии, етичките предизвици и вредности на менаџерите. Напишани се голем број научни и популарни трудови за менаџментот, за неговите карактеристики и видови активност во разни сфери, меѓутоа најмалку е истражена токму оваа проблематика, за што е изработено ова дело, за кое се надевам дека ќе даде скроман придонес во оваа област.

Во Скопје,

16 јули, 2012 година

Од авторот

I ФИЛОСОФИЈА НА МОДЕРНИТЕ ФЕНОМЕНИ

1. 1. Современото и неговите феномени

Она што ни го донесе XXI век е сознанието дека зад нас остана век со, историски гледано, најголем број турбуленции. Ако заврши XIX век со смртта на човекот кој се збогати на производот со кој и ден-денес може да се сее смрт, XX век започна со доделување награди во негово име, а една од тие, најценетата, е Нобеловата награда за мир.

Едно е сигурно, а тоа е дека XX век, освен со Алфред Нобел, во следните неколку децении се движеше и се развиваше со неверојатна осцилација која заврши, за жал, со светски колеж чија круна беа Хирошима и Нагасаки, а кој понекаде и ден-денес постои. Сите оние кои го проживеа тоа и останаа по „закланите“, извлекоа едно огромно сознание: ги избираме политичарите да не водат во живот кој ќе ни даде мир, љубов, слобода, среќа... Многумина од нив н# изиграа и н# натераа да живееме нагонски- животински. Крајно време е да најдеме начин да им покажеме и да им докажеме дека има еден огромен број прашања на кои ние, како обични граѓани, може да понудиме подобар одговор.²

Имено, станува збор за неспособноста паралелно со развојот да се обезбеди соодветен вредносен систем на сите полиња на живеење. Поточно, во трката по остварување профит и подобра егзистенцијална основа, и граѓаните и општеството забораваја дека развојот има своја цена, а цената е културолошкиот шок и судирот на интересите на економиите кон глобализацијата. Во оваа смисла, сведоци сме, но и учесници на мигот на човековото соочување со круцијалните проблеми на опстанокот, кои делумно се јавија како натрупан и нерешен багаж од индолентниот

² Zagorka Golubović (ur.). *Politika i svakodnevni život – Probudene nade - Izneverena očekivanja*. Fondacija Heinrich Boll – Regionalni ured za Jugoistočnu Evropu, Novi Sad, 2007.

и егоистичен однос на претходните генерации, а делумно како духовна и етичка реакција на денешните односи во природата, во семејството, во општеството, во медицината, во техниката...³

Уште повеќе, во доцните 70-ти години на минатиот век преку генетскиот инженеринг и биотехнолошкиот напредок се случи и комерцијализација на науката во биологијата⁴, со што моралниот кредибилитет на науките и научниците се наруши, особено поради некритичкото апсорбирање на научните истражувања во комерцијалниот и индустрискиот сектор. Тоа значи дека откако човекот ја подложи Земјата на систематска и негрижлива експлоатација и откако штетите станаа несогледливи, на прв план мораше да избие една нова етика на моралната одговорност за средината, во која ќе може да се почувствува стравопочитувањето пред природата наместо на неа да се гледа како на потрошно добро, и која етика во односот кон природата ќе мора да ја напушти досегашната преовладувачка западна антропоцентричка перспектива.

Но и покрај тоа, во најширока смисла на зборот, сепак се чини дека оваа т.н.:

„... постмодерна состојба одбележува еден, за општествениот живот, статичен период на самозадоволство, но и неугодност во однос на сите обиди за каква било квалитативна измена на постојното. Се отстапува од измени во политичкото, затоа што се држи до ставот дека либералната демократија, односно либералниот капитализам е најдобар можен поредок. Се отстапува од етичкото затоа што се држи до ставот дека тоа треба да се повлече пред естетичкото обликување на секојдневието. Се отстапува и од економската преобразба затоа што таа би го спорела незадржливото, метастатичко буење на глобалниот мултинационален капитализам и од него наметнатиот конзумеријализам“.⁵

³ Можеби најдобар пример за овој вид однесување е изјавата на францускиот крал Луј XV, кој направил разнебитување и осиромашување на Франција, а на забелешката дека тоа е лошо, рекол: - По мене нека биде потоп!

⁴ Sheldon Krimsky, *Biotechnics and Society - The rise of Industrial Genetics*, Praeger, New York, 1991.

⁵ Marjan Krivak, *Biopolitika – Nova politička filozofija*, Antibarbarus, Zagreb, 2008, str. 7-8.

Генерално погледнато, ова значи дека иако современото доба, кое на техничко-технолошки план го прави човечкиот живот поедноставен и полесен, сепак тоа во својата суштина го замаглува и го умртвува, правејќи го да се однесува поклонувачки пред богот Мамон, а притоа создавајќи неколку парадоксални ситуации во историјата на човештвото. Имено, колку за илустрација, во економијата бележиме раст на интересот за етика, за подем на разни типови економска етика, а од друга страна свеста на современиот човек, бизнисмен, се уште е под влијание на размислувањето за неспојливоста на етиката и успешното работење во економијата, бизнисот. Во тој контекст е карактеристичен „неокапитализмот“ од 80-тите на минатиот век во САД, т.е. капитализмот на Регановата ера, со паролата на неокапиталистите од Волт Стрит: **„Да се стане богат, да се позајми, да се потроши и да се ужива!“**

Сето ова резултираше со морална криза на Западот. Во развиените општества на Западот различни показатели на оваа морална криза се разните внатрешни општествени и политички превирања. Најголем показател за оваа етичко, морална криза е односот на Европа и светот кон војните на Балканот. Тоа е политика во која на прво место е интересот и калкулирањето, политичката прагматичност, а во втор план се праведноста и заземањето за праведен мир.

1. 2. Философија и етика на современите економски процеси

Со тоа се отвора и прашањето дали постојат и кои се нужните предуслови на философијата, а особено етиката, да станат битни за економијата, што е нова тенденција која не смееме да ја пропуштиме како можност.⁶ Се поаѓа од сознанието дека човечкото суштество и неговото дејствување во и за светот е и мора да биде раководено од етиката, т.е. философското обмислување на неговата суштината. Оваа позиција не е суштествена само за Кант (кој е неспорно највлијателниот философ на

⁶ За значењето на философските и особено етичките аспекти за економијата види во дијалогот и заклучоците на двајца значајни теоретичари на моралот и менаџментот: Norman Vincent Peale & Kenneth Blanchard, *The power of ethical management*, Vermilion, London, 2000, како и Džoan Robinson, *Ekonomska filozofija*, Istraživačko-izdavački Centar, Beograd, 1981.

моралот денеска), туку и за сите значајни современи философски и етички концепции: утилитаризмот, етиката на одговорноста, етиката на праведноста, консеквенцијализмот, етиката на грижата, комуникациската етика... Затоа се наметнува потребата од посеопфатно истражување, обмислување и контекстуализирање, не само директно на етичката историја и практика, туку и на философијата во посебни сфери, како што е и економијата, а особено сегментот-менаџерство.

Имено, тоа е така затоа што менаџирањето со производните сили и економските фактори и процеси не е само за да се остварат економските предуслови за гол опстанок, туку тоа е дел од севкупното постоење и дејствување на луѓето. Затоа е потребно подлабоко и посеопфатно реално, и философски и етички, обмислено разгледување на економските прашања.

Во овој контекст, за посочување е фактот дека економската етика стана една од најсуштествените практички етики на човештвото во последните неколку децении. Преку нејзината целосна современа обнова и подем треба нужно да се дојде до ревалоризација на постојните етички вредности и кодекси во менаџерството, а оттука и до изградба на аксиолошки систем⁷ кој ќе овозможи создавање на такво менаџерство и менаџери кои не само што ќе ја исполнуваат својата основна функција во економските процеси, туку ќе бидат и активен чинител во создавањето на таков вид философија и етика која ќе ги поврзе целите на менаџерството со заедничка цивилизациска цел- одржување и развој на севкупното бионаследство на светот и на човештвото, што од своја страна значи напуштање на практиката опфатот на испитување на биоетиката да се оградува само на оние морални одлуки кои треба да придонесат за потврда и за оправдување на биополитичката состојба, со што таа би била само декоративен приврзок на владејачката политичка философија, а не нешто што треба да го спречи разнебитувањето на човечкото, па и самиот живот, т.е. биоетиката да се земе како етика која глобално се темели на биосот.

⁷ За потребата од изградба на нов аксиолошки систем во променетото општество укажува Кирил Темков во делот „Нашите нови вредности“, во книгата *Етика*, Епоха, Скопје, 1998, стр. 129-151.

На патот кон очекуваното и барано, философски и етички развиено и созреано постоење, сигурно има влијание и современиот менаџмент, како дел од секојдневниот живот, а пред сè заради тоа што еден од императивите на новото време е менување на целите и на условите на работењето што подразбира промена на технолошко-техничкото ниво на работењето.

Тоа, пак, од денешните менаџери бара усвојување на вистинска философија на менаџментот, а не менаџерска философија карактеристична за секоја организација и секој поединечен менаџер; една нова етика, а со самото тоа и создавање на нов аксиолошки систем врз кој ќе се втемелува етичноста и во работењето и во управувањето со економските процеси, како еден од градбените и решавачките чинители на севкупната егзистенција, а во која реализација на вака поставените барања најмногу се повикува философската обмисла на менаџментот и како теорија и како професија и како дејство.

1. 3. Обиди за дефинирање на философијата на менаџерството

Во обидот попрецизно да се даде објаснување на философијата на менаџментот, ќе се сретнеме со општо присутниот став дека досега можеби ниту еден концепт не бил толку неопределен и различно дефиниран како што тоа е „философијата на менаџментот“.

Во потврда на ова, како што наведува Бернард Реиман, „може да се најдат онолку дефиниции за овој контекст колку што има статии за него“⁸, односно, како што истакнуваат Вилијам Литзингер и Томас Шафер, „менаџмент литературата содржи реална смеса од статии кои го подразбираат доволно овој концепт“⁹.

⁸ Bernard C. Reimann, "The Public Philosophy of Organizations", *Academy of Management Journal*, Vol. 17, No.3 (Sep. 1974), pp. 418-419:1

⁹ William D. Litzinger & Thomas E. Schaefer, "Perspective:Management Philosophy Enigma", *Academy of Management Journal*, Vol. 9 (1966), pp. 337-343:4.

Иако првата книга која се појави во менаџмент литературата беше „Философија на менаџментот“ на Оливер Шелдон¹⁰, сепак типично, пионерите автори не се занимаваа многу со философијата на менаџментот, туку фокусот повеќе им беше насочен кон техниките и функциите, со што воспоставија пристап или збир од принципи кои само беа рефлексивна на нивната философија.

Нешто подоцна определени автори, како што е на пример Ралф Дејвис започнаа да укажуваат на потребата од философија на менаџментот и често да ги набројуваат нејзините делови:

„... бизнис философијата е систем од размисли кои ги објаснуваат базичните бизнис проблеми и ги обезбедуваат основите на еден интелигентен пристап до нивното разрешување. Се чини дека философијата на менаџментот е философија на бизнисот...“¹¹

Во овој контекст, набројувајќи ги основите на философијата на менаџментот, нешто подоцна, Дејвис неа ја дефинираше како:

„... систем од поврзано знаење кој ја обезбедува логиката за ефективно размислување за солуциите на определен вид на проблеми.“¹²

Од мноштвото истражувачи кои се обидоа да ја дефинираат, т.е. да дадат попрецизна определба на философијата на менаџментот е и Макс Вортман кој во 1958 година презентираше нешто посеопфатна дефиниција, според која се работи за:

„... философска дисциплина која претставува систематско истражување на природата на менаџментот, посебно неговите методи, концепти и претставките, како и неговото место во генералната шема на интелектуални дисциплини.“¹³

Дел од нив¹⁴ ги поставија дури и моралните и етичките прашања во импостирањето на една философија на менаџментот, т.е. менаџерството, односно

¹⁰ Oliver Sheldon, *The Philosophy of Management*, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1923, pp. 27-30.

¹¹ Ralph C. Davis, *The Fundamentals of Top Management*, Harper and Brothers, New York, 1951, pp. 6-7.

¹² Ralph C. Davis, "Philosophy of Management", *Advanced Management*, Vol. 24, No.4 (April, 1959), pp. 5-6.

¹³ Max S. Wortman, "A Philosophy of Management", *Advanced Management*, Vol. 26, No.10 (October, 1961), pp. 11-15.

самопочитувањето, цинизмот, совршенството, компромисот, контрола на вистина и одговорноста за грешките. Определен број мислителци,¹⁵ пак, обезбедија она што мислеа тие дека треба да биде основата на философиите на менаџментот, односно менаџерството, како што се добрите односи меѓу вработените, правото на приватна сопственост, колективната спогодба и тие се ставени како нужни основи на оваа философија. Во овој контекст, и авторите¹⁶ кои ги презентираа своите лични работни философии, односно дигнитетот и заслужноста на индивидуалниот персоналитет како есенцијални за исправните оперативни философии.

Повремено, доаѓаше и с# уште доаѓа и повик од менаџерите кои се обидуваат да ги преиспитаат своите сопствени философии во светлото на промените кои имаат свое место што влијае врз корпорациите¹⁷, а во овој контекст и прашањето на „етиката на социјална одговорност“, т.е. доктрина која предлага да се изврши замена на етиката на профитот и инсистира од страна на менаџерите да се земе предвид и благосостојбата на сите групи во општеството.

Сепак, еден од првите вистински философски приоди на менаџментот е оној на Честер Бернард, според кој:

„... јасно е дека функцијата на оние кои се врвот е да ја забрзаат синтезата во конкретна акција на контрадикторни сили... (детерминизам и слободна волја)... да ги помират конфликтните сили, инстинкти, интереси, состојби, позиции и идеали.“¹⁸

¹⁴ За подетални истражувања упатно е да се погледне Benjamin Selekmán, *A Moral Philosophy of Management*, McGraw-Hill Book Co., New York, 1959; L.W. Norris, "Moral Hazards of American Executives", *Harvard Business Review*, Vol. 38., No.5 (September-October, 1960), pp. 72-80; A.M. Sullivan, "Moral Responsibility of Management", *Advanced-Management-Office Executive* (April, 1963), pp. 7-10; Hurst R. Anderson, "Ethical Values in Administration", *Personnel Administration*, Vol. XVII, No. 1 (January, 1954), pp. 1-12; John F. Mee, "Management Philosophy for Professional Executives", *Business Horizons*, (December, 1956), pp. 5-11.

¹⁵ Manley Jones, "Evolving a Philosophy of Management", *Journal of the Academy of Management*, Vol. 3, No. 2 (August, 1960); L.E. Newman, "Some Philosophies of Management", *Advanced Management* (February, 1959), pp. 6-8.

¹⁶ Wade Fetzer, Jr., "A Philosophy of Management", *Office Executive*, Vol. 33, No. 8 (August, 1948), pp. 14-15.

¹⁷ A. O. Ohman, "Search for Managerial Philosophy", *Harvard Business Review*, Vol. 35, No. 5 (September-October, 1957), pp. 41-51.

¹⁸ Chester I. Barnard, *Functions of the Executives*, Harvard University Press, Cambridge, 1938, pp. 21.

Во овој период се појавија и оние кои се надвор од главната струја на менаџментот, а се обидуваа да ја поврзат философијата, во класична смисла на зборот, со менаџментот. Во овој контекст треба да се спомене обидот на Карл Стовер, кој презентираше еден од многуте аналитички приоди¹⁹. Имено, тој прво постави дефиницијата за тоа што е философија за да го вклучи системот на идеи кој има три функции:

1. да дефинира што е вистина;
2. да определи кои прашања се важни да се постават, а кои да се отфрлат (природното право, каузалистиката, утилитаризмот);
3. дескрипција на збир на вредности.

Употребувајќи ја оваа шема тој истакна дека одговорите на овие три базични прашања едновременно го дефинираат и го презентираат самиот природ на менаџерот.

Но, освен што литературата може да се земе како референтна точна во определувањето на она што значи философија на менаџментот, односно менаџерството, и работењето на самите компании може да се смета за сосема солидна основа во истражувањата. Имено, кога менаџерите од компаниите го свртеа своето внимание кон дефинирање на целите на своите организации и кон поставувањето на морални и етички принципи како упатства за нивното дејствување, се појави „философијата на организацијата“ или нејзиното „кредо“²⁰, при што треба да се потенцира дека во овие случаи се работи за идентификување или за поврзување на компаниите само со определена, за нив, философија.

Овие мноштво од приоди и од дефиниции за тоа што е философијата на менаџментот дава за право да се каже дека во потрагата по оперативна дефиниција за неа, комотно може да се направи слободен индивидуален избор од мноштвото одредби. Но, еден општ поглед на литературата која се занимава со оваа проблематика открива дека постојат определени преклопувања во ставот дека

¹⁹ Carl F. Stover, "Changing Patterns in the Philosophy of Management", *Public Administration Review*, Vol. 18, No. 1 (Winter, 1958), pp. 21-27.

²⁰ Stewart Thompson, *Management Creeds and Philosophies*, Research Study Number 32, American Management Association, Inc., New York, 1958.

философијата на менаџментот најчесто е дефинирана во термините на менаџерските ориентации, перцепции, ставови, убедувања или вредносни системи со почитување кон соодветниот бизнис систем на теми.

Во контекст на ова, голем број автори посочуваат дека определена организација може да биде окарактеризирана со соодветен збир од вредности или философија која ја дели со другите врз основа на нејзиното управување или како што наведува Џорџ Steiner, една бизнис фирма има „уникатен вредносен систем кој се состои од збир на фундаментални убедувања, оценки, ставови и идеи, имплицитно или експлицитно“²¹. Уште повеќе, овие вредносни системи „се конституираат како фундаментална водечка сила во секој бизнис и може да бидат од особено значење во постигнувањето успех, како и во материјалните добивки“²², со што Steiner дава особено добро артикулирана дефиниција за тоа што е менаџерска философија, но не и философија на менаџментот, односно философија на менаџерството.

Сепак, претходното изложеното само ги отвора проблемите кои се раѓаат во обидите да се дефинира философијата на менаџментот, односно менаџерството, а кои се резултат на една индискриминирачка употреба на терминот „философија на менаџментот“, а која произлегува од двете екстремни позиции за тоа што е философијата- метафизички и прагматички.

Имено, знаејќи дека најголемото влијание и осознавање, како и импостација на менаџмент теоријата во Европа е направено под влијание на САД, оттука не чуди што прагматистичката концепција е доминантна, т.е. прагматистичката философија на менаџментот. Литературата го потврдува тоа, односно дека постои определена желба да се изгради една практички високо ориентирана теорија за контрола над средствата и над целите на бизнисот.

Тоа укажува дека философијата не значи философија во класична смисла на зборот- непристрасно истражува во ултимативната природа на нештата, туку овде, повеќе се работи за исправна употреба на знаењето за постигнување на определена

²¹ George A. Steiner, *Business and Society*, Random House, New York, 1971, pp.121-122.

²² Ibid.

практична цел: за поддршка и унапредување на бизнис организациите²³, односно означува знаење како да се менаџира до резултатот (прагматизам) и како таква, таа се однесува на практикување на моќ над средствата кои би биле доволни за постигнување на човечки посакуваните цели, а притоа користејќи ги расположливите хуманистички науки во настојувањето да обезбеди специфични добра кои ги поставува за себе.

Во оваа смисла, философијата на менаџментот, особено американскиот стил, се занимава со знаење заради дејствата во човечката арена повеќе отколку заради нејзината цел во арената на „божествените“ науки (метафизика), односно таа ја одбива метафизиката за сметка на инструменталистичката концепција. Токму затоа таа избегнува да го разгледува менаџментот во космички контекст и преферира да се занимава со организациите на нерезервиран контекстуален начин, иако теоријата за тоа како да се менаџира во однос на резултатите е, секако, совршено легитимна сфера на знаењето, но не и е строго философска (метафизичка).

Со други зборови, кога се разгледува философијата на менаџментот во согласност со прагматистичкото значење, фокусот е многу пофлексибилен и креативен, насочен кон специфични лимитирани бизнис цели како и на најуспешниот метод за нивно остварување.

Од друга страна пак, секое разгледување на философијата на менаџментот во нејзината метафизичка смисла е повеќе космичко, незасегнато со контролата. Овде на менаџментот се гледа со намера да се разбере како таков, како траен елемент на човечката сцена, вклучувајќи ги најдлабоките прашања на човековата слобода и неограничената моќ. Вакви почетни обиди кон метафизичкиот природ беа направени од страна на Честер Бернارد, но на нив треба да се работи уште и да се разјаснат до конечниот облик.

Сепак, доминантноста на прагматистичкото значење на философијата меѓу менаџмент авторите, најверојатно не се должи на некоја свесна антиметафизичка

²³ Olaf Helmer & Nicholas Rescher, "On the Epistemology of the Inexact Sciences", *Management Science*, Vol. 6, No. 1 (October, 1959), pp. 25-52.

тенденција меѓу нив²⁴, иако, автори како Бернард, се наоѓаа потполно на свој терен со метафизичкиот концепт. Многу повеќе, доминантноста на функционалистичкиот или дејствено насочениот приод кон менаџментот најверојатно се должи на преовладувачкиот фокус на мислата во ова време.

Но, и покрај овие сознанија сепак, метафизиката останува и натаму неизбежна затоа што човекот секогаш ќе сака да знае над прашањата за продуктивноста, за крајното значење на работите во контекст на целиот универзум. Поради ова, може да се антиципира дека метафизичкото значење на философијата на менаџментот ќе се бара за во иднина.

Но, кој треба да го направи тоа, е клучното прашање, затоа што философите, како такви, покажаа мали поместувања и напредок во обидот да ја извршат оваа задача. Тоа значи дека иако имаа неколку автори значајно влијание на полето менаџментот, тоа сè уште не е толку доминантно кај мнозинството, на начин на кој тоа го направија Џон Дјуи, Мајнард Кејнз или Макс Вебер во другите дисциплини. Бидејќи никој не се надева дека некој кој е надвор од самата дисциплина ќе даде придонес во расчистувањето на овие идеја, се чини дека повеќе од логично е да се антиципира дека на „метафизиката на менаџментот“ ќе треба талент на философ. Во оваа смисла, додека доминацијата на „прагматизмот на менаџментот“ доаѓа од менаџерските рангови и одвнатре, и натаму стои отворена можноста за обединување на овие два става.

Во меѓувреме, она што треба да се потенцира е иницирање на определен степен на загриженост во однос на прашањата за знаењето, вредноста, крајната цел и средствата, но истовремено крајно време е и да се запре со индискриминирачката употреба на зборот „философија“. Имајќи ги предвид овие двојни аспекти на философијата на менаџментот, авторите кои се занимаваат со оваа проблематика не се обидуваат да ги осиромашат своите дела со јасност и со кохерентност,

²⁴ William D. Litzinger & Thomas E. Schaefer, "Perspective: Management Philosophy Enigma", *The Academy of Management Journal*, Vol. 9, No. 4 (December, 1966), pp. 337-343: 341.

прескокнувајќи од една употреба на овој термин на друга и со тоа да ги збунат своите читатели.

Сето претходно затврдува дека ниту една философија на менаџментот, која е вредна за ова име, не може да се појави без дисциплинирана философска навика на умот. Една импликација на ова за менаџмент теоријата е јасна- постарите дисциплини на философијата мора да имаат влијание врз новопојавените дисциплини на менаџментот, или во крајна линија треба да се изнајде начин како философите да се инволвираат на ова поле. С# додека философите не станат менаџери или менаџмент луѓе кој ќе учат за моќта и за убавината на философијата, никаква ултимативна философија на менаџментот нема да се појави. Дотогаш, изразено со јазикот на економијата, ќе се вели дека мерилата за успешноста на работењето на фирмата се продуктивноста, економичноста и рентабилноста, т.е. економски принципи кои се изведени од еден општ и универзален принцип на економијата кој го изразува максималното остварување на резултатите со минимално или оптимално користење на ресурсите.

Во оваа смисла, економистите ќе сметаат дека една фирма ја постигнува својата цел на работењето доколку постои зададен, целен однос меѓу резултатот и вложувањето на ресурсите нужни за неговото остварување, а оттука менаџментот ќе има за задача преку анализа и планирање да овозможи оптимален користење на ресурсите вклучени во остварувањето на зададената цел на работењето, при што базичниот систем на вредности²⁵ на кој се заснова организациската визија и која претставува еден од најзначајните фактори кој ја обликува директно организациската култура со намера промовираниот систем на вредности да се воведо во сите делови ќе се нарекува наместо **философија на менаџментот- менаџерската философија** на една организација, која не е ништо друго освен збир од верувања употребени од индивидуална и менаџерска позиција заради насоченост и водење во процесот на донесување одлуки.

²⁵ Овој особено моќен ситуационен фактор се наоѓа под директно менаџерско влијание, заедно со работната стратегија, техничкиот систем и работната сила.

Сепак, она што е оптимистично во времето кое доаѓа е свеста за фактот дека во последните неколку десетлетија се развива една философија на менаџментот која го означува враќањето кон човекот како комплексно и единствено, емоционално и ирационално, а не исклучиво рационално суштество. Имено, персоналниот менаџмент на 80-тите години од XX век го менува своето име во менаџмент на човечки ресурси и токму оваа промена ја означува новата фаза во развојот на самата дисциплина каде фокусот од контролата на трошоците се поместува на разбирањето на човечкиот ресурс и неговата способност како важен ресурс во организацијата и давањето стратешко значење на улогата на управувањето со истиот.

Оваа философијата на менаџментот поаѓа од тоа дека единствено со задоволување на потребите на секого поодделно во организацијата ќе се исполнат организациските цели неопходни за организациониот успех и само со придонесот кон организацискиот успех секој учесник одделно ќе може да ги задоволи своите лични работни потреби. Во оваа смисла, кога ќе се прифати взаемноста и реципрочната зависност меѓу работодавачите и вработените, или работата од една страна и способноста од друга страна, тогаш ваквата философија станува централна фаза во деловниот успех.

Со тоа оваа философија на „овласување“ и нејзината успешна примена бара од менаџерите почитување на битните карактеристики на доверба, децентрализација и дистрибуција на информациите и знаењето, образование и известување, јасни улоги и одговорност, слобода на дејствувањето, повратни информации, мотивирање и поткрепување, како и ресурси потребни за дејствување, а рамката на дејствување ја сочинуваат работните приоритети и цели кои мора да ги знаат сите вработени.

II ОБИДИ ЗА ДЕФИНИРАЊЕ НА МЕНАџЕРСТВОТО

2. 1. Дефинирање на менаџментот и на менаџерството

Бидејќи секоја организација, како ќелија на определена економија претставува определен организациски систем, а секој систем подразбира соодветно поврзување на деловите во целина со што се овозможува негово функционирање-делот на управувањето со работите во организацијата имаат посебно големо значење. Имено, организациските системи, по правило се многу сложени, а пред нив се поставуваат и се посложени барања. Како резултат на тоа, пред носителите на функциите на управувањето, исто така, се поставуваат се посложени задачи, кои може да ги исполнат само луѓе кои имаат соодветна квалификација, т.е. професионалните менаџери.

Оттука, активностите на професионалните менаџери претставуваат збир од знаења, вештини, дејствување, кои се користат во регулирање на однесувањето на организационите системи. Сите тие активности имаат заедничко име „менаџмент“ и претставуваат столбот на организационата структура на една организација.

Но, како за сите науки во современиот свет, така и за менаџментот, денес, покрај претходно посочената, постојат и многу други дефиниции, а кои во поголем процент се комплексни, обично однесувајќи се на функциите кои го сочинуваат менаџментот, на начинот на кој менаџерите ја извршуваат својата работа... Така, на пример, Вајтло, Крум и Крајвелон го дефинираат „менаџментот“ како процес на планирање и на одлучување, организирање, раководење и контролирање на човечките, финансиските, физичките и информативните ресурси на организацијата заради остварување на нејзините цели на ефикасен и ефективен начин.²⁶

²⁶ Charles R. Whitlock et. al., *Menadžment u akcii*, Mladost, Beograd, 1990, стр. 138.

Во интернет енциклопедијата „Википедија“ се укажува дека терминот „менаџмент“ потекнува од стариот француски збор *menagement*, кој значи „управување“, од латинскиот збор *manuagere*, што значи „да се води со рака“ како и од англискиот поим *management*- во смисла на раководење. Таму менаџментот е дефиниран како „процес на водство и управување на дел или на цела организација (најчесто на бизнис), преку развој и раководење со ресурсите (човечки, финансиски, материјални, интелектуални и други)“.²⁷

Оттука, во оваа глобална смисла, може да се каже дека „менаџментот“ претставува успешност во располагањето со ограничени ресурси или средства, односно способност за извршување на зададената работа.

При дефинирањето на менаџментот, исто така, се истакнува и дека тој е „динамичен процес кој претпоставува успешно раководење со работниците и успешно искористување на расположливите ресурси за остварување на поставената цел, без разлика дали станува збор за претпријатие, државен орган, банка, универзитет, болница и слично.“²⁸

Постојат и дефиниции на менаџментот кои поаѓаат од местото и улогата на поединците во тој вид активност. Па така, „менаџментот е процес на создавање услови во кои поединците, работејќи заедно со други луѓе во групи, ефикасно ќе ги постигнуваат избраните цели.“²⁹

Заклучно, различното разбирање и определување на содржината, принципите и функциите на менаџментот придонесува и за негово најразлично дефинирање, поради што недостасува една широко прифатена дефиниција.

²⁷ *Management*, < <http://en.wikipedia.org/wiki/Management> >.

²⁸ Трајан Гоцевски, *Образовен менаџмент*, второ издание, Македонска ризница, Куманово, 2003, стр. 22.

²⁹ Harold Koontz & Heinz Weihrich, *Management*, Ninth edition, McGraw-Hill Book Company, New York, 1988, pp. 8.

2. 2. Различни стојалишта и критериуми во дефинирањето на менаџментот и на менаџерството

Во менаџмент теоријата денес постои голем број различни стојалишта и критериуми за дефинирање на менаџментот, како што се подолу изнесените:

- **Според првото стојалиште** менаџментот има организациона улога, ги поставува обврските, одговорностите и односите во претпријатието. „Менаџментот има улога на поставување обврски, одговорности и односи во едно претпријатие.“³⁰ Менаџментот се дефинира како „општествен процес на пренесување на одговорноста за корисно планирање и регулирање на операциите во едно претпријатие, на остварување на формулираните цели, како и одговорноста која вклучува:

а) расудување и одлучување за плановите, употреба на податоци за контрола на извршувањето и унапредувањето на напорот, и

б) водење, поврзување, мотивирање и контрола на кадрите во претпријатието и спроведување на активностите.“³¹

- **Според второто стојалиште**, менаџментот упатува на „процес на извршување на работата, ефективно и ефикасно, со помош на други луѓе“³², или, пак, менаџментот е „процес на остварување на организациските цели со ангажирање на четирите главни функции: планирање, организирање, лидерство и контролирање.“³³

- **Според третото стојалиште**, менаџментот се дефинира и од аспект на ситуацијата во која се применува. „Ситуациониот менаџмент се однесува на

³⁰ J.D. Dunn & Elvis Stephens & J. Roland Kelley, *Management essentials: Resource*, McGraw-Hill Book Company, Inc., New York, 1973, pp. 3.

³¹ Edward F.L. Brech (ed.), *The principles and practice of management*, Longman, London, 1975, pp. 19.

³² Stephen P. Robbins & David A. DeCenzo, *Fundamentals of management*, third edition, Prentice-Hall, Upper Saddle river, New York, 2001, pp. 6.

³³ Kathrin M. Bartol & David C. Martin, *Management*, third edition, McGraw-Hill, Boston, 1998, pp. 5.

односите меѓу важни варијабли во опкружувањето и соодветниот менаџмент-концепт и техники кои водат кон ефикасно остварување на целите.”³⁴

- Според четвртото стојалиште, менаџментот од стратегиски аспект се дефинира како начин за определување на долгорочна приспособливост на претпријатието кон опкружувањето. Тој се дефинира како „процес на идентификација, избирање и извршување на најпрофитабилен начин, остварување на долгорочна компатибилност меѓу внатрешните искуства и ресурси на една организација и конкурентското, економското и општественото опкружување во кое организацијата работи.“³⁵

- Според петтото стојалиште, менаџментот се дефинира и како процес на извршување на посебни функции. Менаџментот е посебен процес на планирање, организирање, поттикнување и контролирање, извршувани за остварување на поставените цели, со помош на човекот и на другите ресурси. Ваквото дефинирање на менаџментот укажува на неговите три основни делови: ресурси, функции и цели.³⁶

- Според шестото стојалиште, менаџментот во претпријатието се дефинира и како ефикасно искористување на ресурсите. Менаџментот претставува „остварување на организациските цели на ефективен и ефикасен начин, со помош на планирање, организирање, лидерство и контрола на организациските ресурси“³⁷, или пак, менаџментот е „искористување на физичките и човечките ресурси со координиран напор, а тоа е со извршување на функциите на планирање, организирање, кадри, насочување и координирање.“³⁸

³⁴ Fred Luthans & Richard Schonberger & Russel Morey, *Introduction to management: A contingency approach*, McGraw-Hill Book Company, Inc., New York, 1976, pp. 29.

³⁵ John Viljoen, *Strategic management: How to analyse, choose and implement corporative strategies*, Longman professional, Melbourne, 1991, pp. 2-3.

³⁶ George R. Terry, *Principles of management*, Richard D. Irwin, Inc., Homewood, Illinois, 1972, pp. 4.

³⁷ Richard L. Draft, *Management*, 5th ed., The Dryden press book, San Diego, 2000, pp. 7.

³⁸ Clayton Reeser, *Management functions and modern concept*, Scott, Forestman and company, Illinois, 1973, pp. 1.

- Според седмото стојалиште, менаџментот се дефинира и од аспект на одлучувањето, па така, „менаџментот е континуиран процес на донесување одлуки, извршување ревизија.“³⁹

Исто така, во теориите за менаџментот постојат и различни критериуми при дефинирањето на овој термин и тоа во зависност од опсегот на неговото дејствување, т.е. од определувањето на она што и како работат менаџерите, како и во зависност од припадноста на авторот кон некоја од школите на менаџментот. Па така, според *првиот критериум*, при дефинирањето на менаџментот, во зависност од опсегот на менаџерското дејствување, има неколку вида пристапи:

- *прво*, „менаџментот се сфаќа како процес на извршување на работите за заедницата и со посредство на разни видови заедница, па се однесува на широки подрачја на активност.“⁴⁰ Во оваа смисла, и Питер Дракер, гуру на современиот менаџмент, вели дека постојат голем број „менаџерски работи“;⁴¹

- *второ*, со поимот за менаџментот се опишуваат сите нивоа на власт во рамките на организацијата, т.е. врвен, среден и низок менаџмент, а оттука се и улогата и позицијата на менаџерите кои треба да ги преземат нив врз себе;

- *трето*, „терминот менаџмент означува функционален приод кој опфаќа планирање, организирање, координирање, мотивирање и контролирање во остварувањето на целите на една стопанска организација, т.е. при остварувањето на определени економски резултати.“⁴² Во оваа смисла менаџментот е сфатен како „збир од голем број функции и принципи кои ја

³⁹ Madhukar V. Joshi, *Management science: A survey of quantitative decision-making techniques*, Duxbury Press, North Scituate, Massachusetts, 1980, pp. 12.

⁴⁰ Charles Ronald, *The nature of management*, Occasional paper No. 2, BIM, 1949.

⁴¹ Peter Drucker, *The practice of management*, Heinemann, New York, 1955, pp. 22.

⁴² Јордан Крстески, *Економски лексикон*, трето издание, Просветно дело, Скопје, 1998, стр. 378.

истакнуваат дистинкцијата за тоа што прават менаџерите и како го прават тоа“;⁴³

- *четврто*, со поимот менаџмент се опфаќаат и вработените, финансиите, материјалите и целите, купувањето и продавањето, средствата и опремата, односно со вклучувањето на економскиот предзнак во менаџментот тој е сфатен како „поширок процес на извршување на работите преку други луѓе.“⁴⁴

Според *вториот критериум*, во теоријата постојат најразлични обиди за дефинирање на поимот менаџмент- *во согласност со многубројните школи за менаџмент*: класичната школа, школата за процесен менаџмент, школата за меѓучовечките односи, математичката школа, емпириската школа, школата на социјални системи, ситуационата школа, школата за ефективен лидер, партиципативната школа, бихевиористичката школа на менаџментот и други. Во зависност од школата на која § припаѓаат авторите, се нудат најразлични дефиниции за менаџментот.⁴⁵

Следствено, постојат голем број автори кои формулирале различни определби, објаснувања, толкувања на поимот менаџмент, во зависност од различното дефинирање на неговата содржина, принципи и функции, со што дошле и до разновиден пристап кон практичната основа на менаџерството како професија.

Иако се дивергентни претходно презентираниите стојалишта, а имајќи предвид дека секоја дефиниција на определен поим до некој степен е субјективна и арбитрарна, голем број автори кои се занимаваат со изучување на оваа проблематика се обидуваат да одбегнат директни дефиниции на менаџментот, свртувајќи го своето внимание кон содржинската определба на поимот „менаџмент“, што само му дава

⁴³ Carter McNamara, “Introduction to Management”, <http://www.managementhelp.org/defintion.htm>.

⁴⁴ J. Scott, J. & A. Rochester, *What is manager?*, Sphere, BIM, 1984, pp. 79.

⁴⁵ Резиме за различните определби на менаџментот дава професорот по Менаџмент на Економскиот факултет во Скопје, Бобек Шуклев, *Менаџмент*, Економски факултет, Скопје, 2004, стр. 1-5.

уште повеќе за право на Роџер Бенет да смета дека „веројатно постојат онолку дефиниции за менаџментот колку што постојат автори за оваа област.“⁴⁶

2. 3. Елементи на дефиницијата за менаџментот и за менаџерството

Но, и покрај ова големо богатство од пристапи во дефинирањето на менаџментот кои истакнуваат различни ставови, сепак во литературата може да се сретнат и дефиниции кои претставуваат обид за сублимирање на досегашната долгогодишна работа на голем број теоретичари и практичари, припадници на една или на друга школа, правец, учење или ориентација, односно може да се извлечат неколку заеднички елементи, можно е да се укаже на она што е заедничко кај сите нив, за да се предложи една посинтетизирана операционална дефиниција:⁴⁷

- станува збор за процес (активност) во врска со поставувањето и реализацијата на целите на организацијата;
- притоа се работи со луѓе;
- функциите во менаџментот се планирање, организирање и екипирање, (рако)водење, контролирање;
- работењето на менаџерот треба да резултира со ефикасно и ефективно (успешно) работење, односно со целисходно искористување на ресурсите.

Оттука, менаџментот може да се дефинира како **„универзален процес на ефективно и ефикасно извршување на работата со помош на други луѓе и ангажирање на ресурсите за остварување на однапред дефинираните цели на претпријатието“**⁴⁸, при што основните елементи на оваа посеопфатна дефиницијата за менаџмент се:

⁴⁶ R.D.Bennett, “Management and the relevance of the behavioural sciences”, in *Behavioural sciences for managers*, Richard Boot et al.(eds.), Edward Arnold, London, 1988, pp. 2.

⁴⁷ Тодор Кралев, *Основи на менаџментот*, ЦИМ, Скопје, стр. 4-5.

⁴⁸ Бобек Шуклев, *Менаџмент*, Економски факултет, Скопје, 2004, стр. 5.

- процес;
- ресурси;
- ефективно и ефикасно извршување на работата од страна на други луѓе;
- цели.

Првиот елемент се однесува на менаџментот како универзален процес. Менаџментот е универзална активност бидејќи се наоѓа во сите видови претпријатија, во сите функции и на сите нивоа во претпријатието. Тој се случува во паркови, во болници, на фарми, универзитети, во градови, синдикални организации, цркви, аеродроми и во општински организации, иако функционира различно.

Претходното значи дека менаџментот е универзален процес кој вклучува серија на акции кои водат кон остварување на целта, еден динамичен процес кој му дава живот на секој дел од работењето, но и општествен процес бидејќи овие акции во принцип се однесуваат на односите меѓу луѓето.

Едновремено, менаџментот е и процес затоа што претставува комбинирање на ресурсите од страна на менаџерите за остварување на целите, при што основниот процес на остварување на работата со помош на другите е ист за сите менаџерски работи на сите нивоа и во сите претпријатија, што не значи дека сите менаџери работат иста работа или дека за сите се бара иста способност на различни нивоа.

Менаџментот како процес упатува на функции или на примарни активности извршувани од менаџерите, односно тој во основа е процес на планирање (одлучување, цели, политики, планови и предвидувања), организирање, координирање, мотивирање и контролирање на активностите, кои водат кон поефикасно извршување на целите на претпријатието.

Вториот елемент го сочинуваат ресурсите, и тоа човечките и материјалните ресурси. Човечките ресурси се однесуваат на човекот, додека пак материјалните се однесуваат на парите, суровините, машините, опремата, средствата, зградите, имиџот на претпријатието, од кое се бара денес висок степен на ефикасност во користењето на човечките и материјалните ресурси.

Во суштина, менаџментот постои кога се одговорни менаџерите за ефикасно насочување на човечкиот напор при користењето на материјалните ресурси. Менаџерите се заинтересирани за ефикасно работење на ресурсите и за минимизирање на трошоците за нив. Ефикасноста е значаен дел од менаџментот, која ја означува употребата на минимум ресурси за да се произведе саканиот обем на производство, што значи дека истата упатува на односот меѓу влезот и излезот.

Но, тие не се само заинтересирани за ефикасноста туку и за ефективноста, за комплетирање на активноста. Ефективноста е степен до кој претпријатието ги остварува поставените цели. Ефективноста е способност за остварување на целите. Таа упатува на она што го остваруваат менаџерите. Лошиот менаџмент најчесто се должи на неефективноста, во остварувањето на целите и на неефикасноста, нерационалното трошење на ресурсите.

Третиот елемент го сочинуваат луѓето со чиј напор се извршува работата. Со помош на луѓето, менаџерите ја извршуваат својата работа.

Четвртиот елемент се однесува на формулирањето и остварувањето на целите на претпријатието со помош на други луѓе. Менаџментот вклучува координација на човечки и на материјални ресурси во насока на остварување на целите. Напорот на луѓето е насочен кон целите. Целите се потребни, бидејќи активностите треба да бидат насочени кон некој сакан краен резултат или состојба.

При ваквата опсервација на сите претходно набројани дефиниции на менаџментот, без оглед на нивната прифатливост или опфат, се чини дека она што може да се изведе како заеднички именител е токму недостигот од нагласување и дефинирање на улогата на философијата и етиката, односно на почитувањето на етичките вредности и норми како основен предуслов за исполнување на императивот на новото време- создавање на однесување базирано врз основните принципи на етиката. Оттука, сето претходно води кон заклучокот дека доколку се води сметка и за оваа *забелешка*, која подразбира и имплементација на философско-етичките аспекти во дефиницијата на поимите „менаџмент“, „менаџирање“ и „менаџерство“, тие нема да бидат само номинално набројување на определени

функции и улоги, туку ќе претставуваат и упатство како да се исполни нивната општествена улога.⁴⁹

Едновремено, треба да се подвлече и фактот дека нужно е менаџментот, окарактеризиран со мултидисциплинарност, да почне да се дефинира и да се третира и како активност или процес, т.е. како една мошне комплексна активност на која може да се гледа како на вештина на управување, теорија за управување и како управувачка структура. Тоа значи дека се нуди еден нов можен приод кој овозможува менаџментот да биде сфатен не само како наука и збир на упатства туку и како негова практика. Во прилог на ова, денеска е забележливо едно поместување на парадигмата од „менаџментот“ како поим кон „менаџментот“ како една активност чиј практичен израз е „менаџирањето“ или „менаџерството“ како професија.⁵⁰

Во овој контекст, поаѓајќи од претходново термилошко разграничување, менаџерството подразбира извршување на работите или овозможување работите да се случат низ процес којшто го прифаќаат луѓето како начин или како култура на нивното живеење и дејствување во организациите. Значи, менаџерството да биде сфатено како практична примена на сите досега добиените искуства и научни сознанија, преточени во практично дејствување, базирано на најважните цели и врз основните принципи на менаџментот.

⁴⁹ За потребите од расчистување со изворите на менталната заплетканост во семнатичката џунгла види кај Harold Koontz, “The management theory jungle”, *Journal of the Academy of management*, Vol. 4, No. 3, 1961, pp. 22-26, како и Harold Koontz & Cyril O’Donnell, *Principles of management: An analysis of managerial functions*, McGraw-Hill Book Company Inc., New York, 1976, pp. 26-29.

⁵⁰ Оваа констатација укажува дека кога се зборува за оваа област и факторите за нејзината реализација, посоодветно би било да се користи терминот „менаџерство“, бидејќи во денешна практика тоа е определено и со неговите спроведувачи- менаџерите.

III НАУЧНО И ФИЛОСОФСКО ИСТРАЖУВАЊЕ НА МЕНАџЕРСТВОТО

Во практиката, како што вели Робер М. Фалмер:

„...менаџментот, во својата најелементарна форма, постоел откако некој човек убедил друг да стори нешто- било со стап било со морков... Поимите за менаџментот ги развиле итрите луѓе, кои барале поголема ефикасност во работата, со употреба на концепции што подоцна ќе им помогнат да постигнат поголеми успеси во организациите...“⁵¹

Претходното оди во прилог на тезата дека историската потрага по основите и содржината на поимот „менаџерство“ покажува дека менаџментот, како умеење и дејство, се јавува уште пред илјадници години, во далечното минато.

Но, сепак, иако се врзува појавата на менаџментот за далечното минато, почетокот на неговата широка примена, се врзува за периодот на индустријализацијата. Имено, крајот на XIX и почетокот на XX век, дури со примената на индустриските методи во производството на материјалните добра, како и другите општествени дејности, се доаѓа до потребата да се применат соодветни знаења и вештини во процесот на работењето, за да се одвива истиот тој процес рационално со цел да се остварат што поголеми резултати во работењето со што помали вложувања на елементите на производство, а што се овозможува со активностите на ефикасниот менаџмент.

Тоа значи дека пред индустриската револуција, менаџментот бил потребен за да се управува со државата, црквата, домаќинството и војската, додека индустриската револуција е онаа пресвртница која доведе до појава на големи

⁵¹ Робер М. Фалмер, *Новиот менаџмент* (прв дел), Скај агенција, Скопје, 1994, стр. 18.

работни организации за чие водење било потребно да се користат менаџерските вештини.

3. 1. Појава и фази на развој на менаџерството

Кога се говори за историјата на менаџментот неопходно е да се направи разлика меѓу менаџментот како практика и менаџментот како научна дисциплина.

Оттука, определен број историчари со право кога истакнуваат дека во историјата на човештвото постоеле само две големи ери на практично однесување кои се поврзани токму со организациските прашања. Едната започнала меѓу 6000-тата и 3000-тата година п.н.е., и тоа е т.н. претцивилизациска ера, додека втората, т.н. цивилизациска ера, започнува околу XVIII век н.е. и трае и денес.⁵²

Во оваа смисла, како практиката, менаџментот е многу стар процес чијшто активности имаат свој корен во далечното минато. Пример за ова е развивањето и разработката на сметководствениот систем од страна на сумерските свештеници уште во 5000 година п.н.е., и кој произлегол од системот на верски даноци, а им овозможил на свештениците од Сумер да ги стават под своја контрола приходите и имотите.

Системот не само што сведочи за менаџерската контрола по пат на известување на организацијата⁵³, туку јасно покажува дека една од најстарите хиерархиски поставени менаџерски организации била онаа на свештениците. Таквата поставеност им овозможила менаџирање на верската дејност, но исто така овозможила и контрола и менаџирање на државата и на нејзината економија, а низ историјата на човештвото постојат многу примери за ваквиот развиен пристап кон контролата и менаџирањето, особено на определен степен на развиеност на економијата.

⁵² Подетално кај Arnold Toynbee, *Survey of international affairs*, British Institute of National Affairs, Oxford, 1931, pp. 478-488.

⁵³ Gordon V. Childe, *Man makes himself*, New American Library, New York, 1951, pp. 143.

Следен, секако најчесто споменуван, е и примерот од стариот Египет при изградбата на пирамидите, особено оние од третата и четвртата династија на Старото кралство (околу 3000 година п.н.е.), каде што се покажува примена на определен број активности со кои се занимаваат и современите менаџери, како што се: поделба на работата меѓу работниците; пропишување на различна облека за работниците (во согласност со занимањето кое го имале) и надзорниците (наметки) за да се означи статусот на секој од нив; ограничување на бројот на луѓе коишто може да ги контролира еден надзорник (најчесто по десет работници во група- ушабит⁵⁴ или она што денес се нарекува „обем на менаџментот“) и слично.

Со други зборови, изградбата на огромните пирамиди, освен што подразбирала определено ниво на техничко знаење, барала и определено знаење за начините на мобилизација и искористување на севкупните човечки и економски ресурси во планирањето и во реализацијата на градежните проекти, т.е. неопходно било високо ниво на знаења за практична примена на функциите на менаџментот и менаџирањето при изградба на пирамидите.⁵⁵

Но, исто така, во стар Египет бил развиен и многу комплексен систем на државна управа во кој се применувале активности од типот на мерење на зголемувањето на водостојот на реките кој влијаел врз земјоделството; предвидување на приносите со жито и на истата основа предвидување на приходите на државната благајна; распределување на државните приходи на различни гранки на државната управа; надгледување на активностите на целокупната трговија и индустрија и слично. Исто така, биле застапени и неколку многу значајни видови управување, како што се: управување со помош на предвидување; планирање на работата и поделба на трудот..., кои за тоа време може да се сметаат за доста напредни.

⁵⁴ William Flinders Petrie, *Social life in ancient Egypt*, Constable & Co. Ltd., London, 1924, pp. 21-22.

⁵⁵ Види во Grahame Klark et al., *Osvit civilizacije: Opšt pregled starih kultura*, Jugoslavija, Beograd, 1969, стр. 97.

Во овој историски редослед за нареден пример може да се земе и Хамурабиевиот законик⁵⁶ од стара Вавилонија, кој содржел 282 закони⁵⁷ со кои до детаљ се опишува и пропишува легалната процедура што треба да се применува во однос на минималните плати; за тоа како се регулираат имотно-правните односи и наследното право; должничко-доверителските односи, а наедно се определува и начинот и степенот на одговорноста и на контролата, т.е. менаџирањето на сите овие односи, исто како и казните во случај на неисполнување на обврските или на кршење на договореното. Во еден од тие закони за првпат се споменува и сметководството во контекст на пропишано постапува со потврди за плаќање, додека друг закон од овој законик претставува прва гаранција за заштита на потрошувачите во однос на произведувачите.

Сосема солиден практичен пример за менаџментот како практика наоѓаме и кај Соломон, библискиот крал на Израел, кој знаејќи дека меѓу Израелците, поради нивниот начин на живот и стопанисување, нема доволно соодветни занаетчии кои му биле неопходни при изградбата на Првиот храм на Јехова, склучил повеќе политички и економски договори со соседите, од кои ги изнајмувал потребните занаетчии.⁵⁸

Исто така, траги од менаџментот како практика, овој пат во армијата, се наоѓаат и во најстариот пишан документ на кинескиот генерал Сан Цу (600 год. п.н.е.), кој говорел за поделба на армијата во дивизии, во различни војнички чинови, за правилата на употреба на гонговите, знамињата и сигналниот оган за комуникација, како и за деталното проучување и доброто планирање пред започнувањето на воените акции.⁵⁹

⁵⁶ Хамурабиев законик, т.е. збирка од закони и едикти запишани помеѓу 1792 и 1750 година пр.н.е. Овој законик се смета за еден од најхуманите закони за своето време кој, освен регулацијата на економско-правните и облигационите односи, ги воспоставува и етичките принципи за нивна реализација, со тоа за првпат започнува процесот на регулацијата на човековите права. Подетално види кај Marko Visić, *Zakони drevne Mesopotamije*, Svjetlost, Sarajevo, 1989, str. 104-137.

⁵⁷ Robert F. Harper, *The Code of Hammurabi; King of Babylon*, University of Chicago Press, Chicago, 1904.

⁵⁸ „Трета книга Царства” 6-8, *Свето писмо*, Второ издание, Британско и инострано библиско друштво- Свиндон во соработка со Македонска книга, Скопје, 1991.

⁵⁹ Lionel Giles, *Sun Tzu on the Art of War*, Luzac and Co., London, 1910, pp. 5.

Но, менаџментот како практиката во стара Кина не го среќаваме само во војничките документи и дејствување, туку и во проверката на кандидатите за државна служба, а која е вршена на основа на критериумите кои ги има дадено Конфучие 500 години п.н.е., и според кого основниот критериум за унапредување на поединецот била неговата успешност во извршувањето на работите, односно местото во државната управа треба да им биде дадено на оние луѓе кои имаат докажани вредности и способности. Вистинската проверка на вредностите на кандидатите за државна служба според критериумите на Конфучие е применета нешто подоцна за време на владеењето на династијата Хан (од 206 год. п.н.е. до 220 год. н.е.) и истата довела до определување на вредностите како основа за унапредување.

Во оваа кратка историска вивисекција на менаџментот како практика треба да се наведе и примерот од Стариот завет, односно приказната за Јосиф, како еден од најеклатантните примери за најраните облици на менаџмент на државно ниво. Станува збор за способноста на Јосиф за управување со складовите со жито, каде што акцентот паѓа на неговата способност да ги прогнозира приносите и да ја планира потрошувачката на расположливите резерви, плански одделени од родот.⁶⁰

Нареден пример може да бидат и законите на Мојсеј, неговата примена на принципот на исклучок кога ги делегирал судењата за лесни прекршоци и тоа на подредените племенски водачи, додека самиот судел само во исклучително тешки случаи.⁶¹

Во антиката пак, Сократ го анализира пренесувањето на менаџерските вештини од јавните на приватните работи и сметал дека разликата меѓу управувањето со приватните работи и управувањето со јавните работи се состои само во обемот на работата и дека оној кој не е способен да управува со своите приватни работи, не може да се занимава со јавните работи.

⁶⁰ „Прва книга Мојсеева“ 41, *Свето писмо*, Второ издание, Британско и инострано библиско друштво - Свиндон во соработка со Македонска книга, Скопје, 1991.

⁶¹ *Living Bible, Exod. 18:25-26.*

Уште повеќе, од овој период е и поставувањето на основите на научното истражување, па дури и научниот метод (кој подоцна ќе стане основа за научното управување во индустријата и научниот менаџмент) од страна на Аристотел, но и на поставувањето на интелектуалната основа, која подоцна како проблем ќе се појави во Ренесансата.

Во стариот Рим, пак, постоела една доста авторитативна организација на војската и државата, чии основи биле дисциплината и функционализмот. На оваа основа, развиена е многу разложена поделба на работата меѓу одделни воени и државни одделенија, како и хиерархија на авторитет, кои влијаеле на зголемувањето на ефикасноста на работата.

Во овој контекст, католичката црква, најстарата организација на светот, а која е производ на Римската Империја, претставува интересен организациски проблем, бидејќи како што христијанството се ширело, се создавале и првите секти, „...а првото руменило на младата теологија се заканувало да се претвори во адолесцент со разновидни способности.“⁶²

Имено, во вториот век од нашата ера, е дојдено до сознанието дека е потребно построго да се дефинираат целите, доктрините и водењето на христијанските активности, како и условите за членство во организацијата, па како резултат на тоа создадена е религиска организација и централизиран извор на авторитет во ликот на Папата, лекции од историја на религијата кои може да им послужат и денес на современите менаџери за да обезбедат централизирано водење на работите и доктрина, со истовремено зачувување на децентрализираните активности и администрација.

Врз основа на претходно изнесеното може да се заклучи дека менаџерските активности постоеле и играле мошне значајна улога уште во старите цивилизации, што само укажува на фактот дека во секој период од историјата на човечката заедница може да се најдат елементи на менаџментот како што се потребата за

⁶² Daniel Wren & Dan Voich, *Menadžment - Proces, struktura i ponašanje*, PS Grmeč - Privredni pregled, Beograd, 2011, стр. 47.

лидери, неопходноста од организирање, поделбата на работата, планирање, оценка на успешноста и слично. Меѓутоа, својот процут, развој и полно значење менаџментот го добива дури во периодот од индустриската револуција до денес. Но, едновремено, периодот од стариот Рим, па сè до индустриската револуција не се отфрла затоа што и тој изобилува со достатни примери кои се сметаат подоцна за основа на голем број менаџерски историски решенија.

Имено, во оваа низа од примери низ историјата може да се споменат и граѓанските закони кои во разни облици биле користени и применувани во периодот од 500 до 1100 година н.е., која се смета за претходна етапа на капитализмот. Споменувањето на оваа етапа има смисла бидејќи во тој период се поставени регулаторните начела и обрасци на трудот.

Понатаму, во периодот од 1100 до 1400 година од н.е. се развивал ситниот капитализам. Преку акумулација на вишоците од трудот и обликот на неговото користење како капитал, на луѓето им се давала шанса и простор да размислуваат, да планираат и да се специјализираат во оние подрачја во кои тие можеле да го дадат најголемиот придонес во општеството. Со тоа се извршило големо влијание врз општествената свест.

Во оваа фаза во развојот на капитализмот се појавил и поимот „економска еднаквост“, за кој се истакнува дека од него израснале никулците на денешниот менаџерски свет.⁶³

Периодот од последните денови на средниот век, па сè до појавата на модерниот европски и американски систем на приватно претприемништво и соодветно претпријатие, се означува како ера на меркантилизам. Почетното сфаќање на меркантилистички капитализам се состоел во ставот дека ако треба да расте бизнисот, тогаш пазарот мора да се проширува- што го трасирало патот за многу настани. Секој чекор на активна реализација на овој тип капитализам дава показ за

⁶³ Види кај Robert E. Moore, *The evolution of the capitalism: Issues in business and society*, Houghton Mifflin & Co., Boston, 1978, pp. 7-16.

отворање можности за создавање, усовршување и промена на менаџерските функции, кои од менаџерот бараат иновативност.⁶⁴

Овој тип капитализам траеше најдолго (околу шест века) и, иако не беше најсовршениот, сепак отвори простор за согледби и преиспитувања, иницијативност и експериментирања, кои резултираа со дефинитивна промена на економијата и на светот, а со тоа и на светогледот, па следствено и на промената на етичките норми во светската економија и философското истражување на менаџерството.

Освојувањето на правото на слобода за создавање на профит го отвори патот кон т.н. индустриски капитализам (1776 - 1890).⁶⁵ Истото произлегува од суштината на индустриската револуција која се состои во нагласена техничка поделба на работата и замена на работата на работникот со работата на машината, што доведе до револуционерни, суштински промени во сите сфери на општествениот живот.

Од овој период започнува и брзиот развој на технологијата која бара извештени учесници во производниот процес или како што укажува Фалмер: „Во овој нов свет на слободната пазарна економија доаѓа до израз она што ’таткото на класичната економија’ Адам Смит го подвлекува и го истакнува како с# поголема специјализација, укажувајќи дека ваквото стручно усовршување е клучот на продуктивноста”.⁶⁶

Станува збор за тоа дека новонастанатите економски (производни и пазарни) услови наложуваат поделба на процесите на производството преку специјализација на учесниците во него за конкретниот дел од производниот процес. Ваквата специјализација и поделба на трудот во економските процеси вистински го отвори патот за појава на менаџерите и менаџерството од различно ниво.

Имено, бидејќи парната машина обезбедувала поефикасна и поевтина сила истата довела до револуција во трговијата и индустријата, а со тоа и до намалување на цената на производството, продажната цена и до проширување на пазарот, па така

⁶⁴ Ibid.

⁶⁵ Според поделбата која ја предлага Роберт Фалмер, *Новиот менаџмент, 1 & 2*, Агенција Скај, Скопје, 1994., стр. 33.

⁶⁶ Op. cit., стр. 29.

духот на инвентивноста доведе до нови пронајдоци, а новите пронајдоци доведоа до создавање фабрики, а фабриките до потребата за менаџмент и за организирање. Проширениот пазар бара повеќе работници, повеќе машини и секојдневно зголемено производство. Капиталот е потребен заради финансирање на овие големи потфати, т.е. оние под чија контрола се наоѓал капиталот почнале да ги подведуваат работниците и машините под заеднички авторитет, па така еден работник морало да биде квалификуван за една операција, а поделената работа морало да произведе еден заеднички производ. Во оваа смисла, менаџерите биле потребни за да го планираат она што треба да се направи, да определат кој и што ќе работи, за да може да ги координираат човечките напори и да обезбедат работата да се направи онака како што треба.

Брзиот раст, особено на американската индустрија во XIX век доведе до големи акумулации на физички и човечки ресурси, и како последица на тоа, до формирање на големи организации. Овие организации растеа поради проширувањето на пазарот, поради усовршувањето на технологијата, с# поголемото и широко користење на електричната енергија и подобрувањето на транспортот и комуникацијата.

Оттука, на организациите им беше потребно подобро разбирање на начинот на кој со нив може да се управува, рационални методи за извршување и за организирање на работењето, како и подобри раководители и работници кои ќе бидат во состојба да извршуваат различни задачи кои ги поставува пред нив развојот на една индустриска држава.

Ова, всушност, е опкружувањето во кое дојде до развој на следните фази за менаџментот, научниот менаџмент, како и до појава на клучните фигури кои ги применија научните методи врз индустриските проблеми. Пред с# ова е периодот на новиот тип капитализам, т.н. финансиски капитализам (1890 - 1933)⁶⁷, кој покажа јасно дека се влошува ефикасноста на претходната поставеност на работните односи и процеси и елементи на нивното менаџирање, т.е. дека тие не го даваат

⁶⁷ Op. cit., стр. 33.

посакуваниот економски и етички резултат кога станува збор за пазарната конкуренција, чии правила и однесување стануваат колку попрефинети, толку поперфидни.

Дополнителен фактор во овој историски процес е појавата на низа нови научни сознанија и теории, меѓу кои, особено влијание имаат, во претходниот период изградената еволуционистичка теорија на Чарлс Дарвин (1809 - 1882), врз која се базирани ставовите и учењата на Херберт Спенсер (1820 - 1903), кои имаат исклучително етичко влијание во социјалната и економската сфера.

Интеракцијата на разните фактори доведе до подигањето на степенот на сознанието за значењето на вештината на управувањето (менаџментот и менаџирањето) за успехот во производните односи и во сите резултати на економскиот развој. Наедно тогаш се случи и вистинската појава на менаџерството како професија која ќе го реализира она што менаџментот и одбраниот начин на менаџирање го наложуваат како неопходност. Ова сознание доведе до определбата за поддршка на „кормиларите“ во индустријата. Тоа е епохата на големите магнати и неверојатно успешните водачи-менаџери (Рокфелер, Карнеги, Круп), на иновативните претприемачи (Форд) и на други значајни личности кои го возвишија поимот „менаџер“. Се појавија и првите вистински научни истражувања на менаџерството (Фајол, Тејлор).

Набргу следеше една нова фаза во севкупниот развој на менаџерството, имено во рамките на т.н. национален капитализам, доминантен помеѓу 1933 и 1950 година.⁶⁸ Тој се јави колку како последица на големите кризи по Првата светска војна, посебно на големиот крах од 1929 година, толку и од концепцијата за економијата лансирана со т.н. „New Deal“ на Френклин Делано Рузвелт кога дојде за претседател на САД. Целта и концепцијата да се врати реалната вредност на парите, а истовремено да има и економски прогрес, при што ќе има и државна контрола врз бизнисот, а тој и натаму да остане во приватни раце- доведе до своевиден менаџерски подем и во САД и во европските и азиските држави.

⁶⁸ Ibid.

Во следната фаза во развојот на капитализмот, од 1950 година наваму, имаме радикална промена на генералниот став дека оној кој го држи капиталот и бизнисот треба да ги донесува и сите менаџерски одлуки. На тоа посочи и Џејмс Барнам во прочуената книга „Менаџерска револуција“ (1940), која отвори нови видови врз реалноста и суштината на менаџерството.⁶⁹ Сега сопствениците на капиталот и бизнисот поучени од претходните искуства и берзантските потреси, сфатија дека е подобро одлучувањето во компаниите и процесите на производството да им ги препуштат на соодветно образовани и обучени луѓе, т.е. на една нова општествена категорија- менаџерите. Со ова настапи еден нов период, период во кој менаџерите беа тие кои го обезбедуваа опстојувањето и на капиталот и на капитализмот, период кој токму поради ова може да се нарече и како менаџерски капитализам.

Ваквите процеси и нови сознанија доведоа до 'бум' на менаџерите и менаџерството, чија основна насока беше создавање на гломазни 'мамут' компании, чија основна карактеристика беше дека секоја од нив во својата област и понатаму го контролира пазарот на национално ниво. Ваквиот тренд на окрупнување на компаниите беше прекинат со нафтената криза во 1973 година од што произлезе и потребата да се отвори простор и за помалите компании или за пазарот на малите претпријатија, што од друга страна пак укажува на промената на значењето на улогата на менаџерство и менаџерите во севкупните општествено-економски процеси.

Промената на сфаќањето на нивната улога несомнено доведе и до промена на етичките односи и философските ставови во оваа област, што пак најреспектираниот коментатор на американската менаџерска мисла Питер Дракер го карактеризираше како крај на бумот на менаџерите констатирајќи дека: „сега е дојдено вистинското време на менаџерството“.⁷⁰

Со тоа се отвори следната фаза во историјата на менаџерството и на капитализмот- периодот на малите претприемачи, каде акцентот паѓа на малите

⁶⁹ James Burnham, *The managerial revolution*, Fourth edition, Indiana University press, London, 1966.

⁷⁰ Peter Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities*, Harper & Row, New York, 1974, pp. 121.

компаниии како голема сила на севкупната економија на национално и интернационално ниво. Ставањето на акцентот на малите компании, од една страна е последица на борбата против монополистичките пазарни односи, а од друга страна на сеопшто изменетата етичка свест за улогата и значењето на менаџерството и менаџерите и нивната философска основа.

3. 2. Четири извори и етапи на менаџерството

Од досегашните примери и илустрации може да се согледа дека менаџерството, и како професија и како практична примена, на сите досега стекнати искуства и научни сознанија преточени во практично дејствување базирано на најважните цели и врз основните принципи на менаџментот- во историјата на светот се применува долго време.

Но, почетокот на неговата широка употреба, односно изучувањето и развивањето на неговата теориска основа, како дисциплина, во современо значење, почна да се развива дури крајот на XIX век, во периодот на индустријализацијата, а се разви во XX век. Во оваа насока први беа напорите на научниците Фредерик Тејлор и Хенри Фајол, а корифејот на современите менаџерски истражувања Питер Дракер почина кон крајот на минатиот век.

Резултатите од научноистражувачката работа на Фредерик Тејлор (1858 - 1915) и на неговите следбеници, пред сè на Хенри Л. Гант и Френк Гилберт, ја отворија ерата на големи творечки испитувања кои резултираа со сознанија кои и денес се ефектуираат во менаџерство.

До појавата на Хенри Фајол (1841 - 1925) доминантен став беше дека менаџерството, управувањето со претпријатието, зависи од вродените својства на поединецот. Токму Фајол, меѓу првите, забележува дека менаџерството може и треба да биде изучувано систематски.

Како последица од ваквиот став, пред Втората светска војна се појавија голем број автори и дела од капитално значење за оваа област. Едно такво дело е и „Менаџерската револуција“ на Џејмс Барнам, првично издадена во 1940 година, каде

главната хипотеза е најавување на нов период во општествениот развој- период во кој, заради развојот на општествено-економските односи, капиталистите ќе исчезнат, оставајќи им место на оние кои менаџираат со капиталот, т.е. ќе настапи периодот на менаџерското општество.

„... гледаме дека капиталистите, владејачката класа на модерното општество, ја губи контролата, дека социјалната структура која им ја даваше позицијата на владејачка класа е веќе изменета. Но, таа промена не се случува утре, туку сега како што можеме да видиме. Во новата структура кога нејзиното фундаирање ќе биде завршено, ќе нема веќе капиталисти“.⁷¹

Точноста на ова претскажување се здоби со својата конкретна потврда уште во текот на Втората светска војна, кога поради новонастанатите економски услови, за кратко време постојните економски системи мораа да се приспособуваат и се случија крупни промени во структурата на целокупното производство, промет и услуги, кои беа определени со потребите на воената економика. Со тоа само по себе се наметна и помасовното користење на менаџерството.

Сознанијата и искуствата од ваквите состојби и од соодветниот став кон менаџерството, по Втората светска војна најдобро ги искористија Јапонците. Менаџерите беа една од централните раздвижувачки сили и фактори во обновата на тотално разрушената и уништена економија на земјата.

Ова, посебно јапонското искуство, германскиот 'бум' и другите вакви примери, го инспирираат Ѓорѓи Михајловски да забележи:

„... стана практика на претпријатието, малото, средното, големото, на најголемите корпорации и други деловни системи, на банките, берзите, на сите творби на човекот во стопанството, надвор од стопанството, во државата и во целината на работењето и живеењето на луѓето.“⁷²

⁷¹ James Burnham, *The managerial revolution*, Fourth edition, Indiana University press, London, 1966, pp. 97.

⁷² Ѓорѓи Михајловски, *Менаџмент и профит*, Друштво за наука и уметност, Битола, 1996, стр. 333.

Годините по Втората светска војна, па с# до крајот на XX и почетокот на новиот век, несомнено беа и се период на збогатување и разгранување на појавните облици на менаџерството. Како резултат од ова, кон крајот на изминатиот век започна комплетно изучување на менаџерството на универзитетите низ светот и тоа, како што менаџментот може да се подели на четири развојни периоди⁷³, така и менаџерството може да е поделено на:

1. преднаучен;
2. научен;
3. концентрирањето на човечките односи;
4. рафинирање, ширење и синтеза на менаџерството.

Имено, како дисциплина, ова започнува како надворешна гранка на економијата во XIX век.⁷⁴ Класичните економисти, како Адам Смит и Џон Стјуарт Мил, обезбедуваат теоретска основа за алокација на ресурсите, производството и цените. Во исто време иноваторите, како што се Ели Витни, Џејмс Ват и Метју Болтон, развиваат елементи на техниката на производството, како што се стандардизацијата, процедурите за контрола на квалитетот, пресметката на трошоците, како и плановите за работа. Паралелно и независно од ова, многу од овие аспекти на менаџирањето постоеја дури и во американската робовска економија, каде 4 милиони луѓе беа управувани во профитабилното масовно производство.

Во овој контекст треба да се споменат и неколку пионери на модерниот менаџмент⁷⁵, како што се Роберт Овен, еден од првите кој пишуваше за проблемите кои ги создава индустријализацијата. Во својата фабрика во Њу Ланарк во Шкотска, Овен се обидува моралните совети да бидат што е можно повеќе користени за сметка на телесното казнување, притоа развивајќи еден своевиден начин познат како „нем радар“ за да ја подобри дисциплината и мотивацијата.

⁷³ Трајан Гоцевски, *Образовен менаџмент*, Македонска ризница, Куманово, 2003, стр. 17.

⁷⁴ "Management", < <http://en.wikipedia.org/wiki/Management> >.

⁷⁵ Daniel Wren & Dan Voich, *Menadžment - Proces, struktura i ponašanje*, PS Grmeč - Privredni pregled, Beograd, 2011, str. 48-50.

Имено, преку овој дрвен албатрос кој тој го поставувал над машината со која работи определен работник, Овен имал за цел да ги мотивира мрзливите да се подобрат, т.е. да ги мотивира добрите работници, со што станал претходник на јавното објавување на резултатите од работата со што се користи современиот менаџмент за да воспостави дух на заедништво и групна чест за да го охрабрил натпреварувачкиот дух.

Следниот од овие неколку пионери на модерниот менаџмент е Чарлс Бабач, гениј кој бил сметан за светец заштитник на оперативните истражувања и науката за менаџментот. Тој е оној кој прв на светот, т.е. во 1822 година му го покажа практично употребливиот механички калкулатор- својот „диференцијален мотор“, а веќе во 1833 година започна да го развива својот „аналитички мотор“, т.е. првиот компјутер во чија идеја се содржани сите основни елементи на современите верзии и која идеја „спиеше“ и го чекаше развојот на електронската технологија се до 1939 година кога Хауард Ајкен, постдипломец на одделението за физика при Универзитетот Харвард започна со изработка на компјутер со големи димензии.

Во контекст на менаџментот, Бабач ги опишува во детали алатите и машините, разгледувајќи ги „економските принципи на производство“ и во вистинскиот дух на оперативните истражувања, ги анализира операциите, типовите на вештини потребни за производство и трошок за секој процес, сугерирајќи истовремено и начини за подобрување на прифатените, за тоа време, облици на работа.⁷⁶ Ова говори дека неговите идеи биле многу блиски до научниот, систематски пристап на проучување на операциите на менаџментот.

Третиот од овие пионери на модерниот менаџмент е секако Даниел Мек Калум, главниот управник на железницата Ерие во САД, во време кога железниците се сметаат за првиот голем потфат кој предупреди на потребата за усовршување на

⁷⁶ Charles Babbage, *On the Economy of Machinery and Manufactures*, Charles Knight & Co., London, 1832.

работата на менаџерите, т.е. потребата од систем на организирање кој ќе обезбеди подобро работење.⁷⁷

Според Мек Калум, добриот менаџмент се заснова на дисциплина, детален опис на работните задачи, чести и точни извештаи за резултатите од работењето, правичното плаќање и унапредување според вредностите и заслугите, како и на јасно дефинирана хиерархија на авторитет, единство во издавањето на налозите и на доследно извршување на обврските во целата организација, со што тој успеа, користејќи го телеграфот како основно средство за комуникација во планирањето и контролата, да развие информациона менаџмент до највисоко ниво за своето време.

Овие нови интеракциски односи и размената на сознанијата, кон крајот на XIX век доведоа економистите Алфред Маршал и Леон Валрас да воведат ново ниво на комплексност во теоретското втемелување на менаџирањето. Како логична последица следувахе понудата за првиот курс по менаџирање во 1881 година од страна на Џозеф Вартон.

Оттука, ако се бараат корените на научно втемеленото проучување и практикување на менаџерството како дисциплина и менаџментот како наука, може да се смета дека нивното проучување започнува во првата декада на XX век.⁷⁸ Како година на почетокот на проучувањата се зема 1911 година, кога Фредерик Винслоу Тејлор ја објави книгата „Принципи на научниот менаџмент“⁷⁹, кога беше објавен и првиот учебник за колеџ по менаџерство на Џ. Данкан.⁸⁰

Се работи за американскиот инженер Фредерик Винслоу Тејлор (1856 - 1915) кој ги постави темелите на научниот менаџмент- scientific management и ги формулираше неговите принципи. Неговиот особен придонес е во унапредувањето на научната организација на индустриското производство, почетокот на менталната револуција во два аспекти:

⁷⁷ Alfred D. Chandler Jr., *The Railroads: The Nation's First Big Business*, Harcourt Brace Jovanovich, New York, 1965, pp. 102.

⁷⁸ Иако и пред тоа Хенри Тоун го објави делото „Науката на менаџментот“ во 1890 година.

⁷⁹ Frederick W. Taylor, *The Principles of Scientific Management*, Harper & Row, New York, 1911.

⁸⁰ Stephen P. Robbins & Mary Coulter, *Menadžment*, Data status, Beograd, 2005, str. 606.

1. односот кон обврските во работата;
2. односот на менаџерот кон работниците и нивните секојдневни проблеми.

Од овој период, поточно од 1912 година, датира и првото воведување на тејлоризмот во Јапонија од страна на Јоиши Уено, кој подоцна стана и првиот консултант по менаџмент, но и оној кој го создаде јапонскиот менаџерски стил. Истовремено во 1913 година Хенри Форд, врз основа на организационите истражувања и идеи на Тејлор, ја создаде подвижната лента во својата автомобилска фабрика, со што започна нова ера во индустриското производство.

Првите исцрпни теории во однос на оваа проблематика се појавија околу 1920 година, кога Хенри Гант (1868 - 1919) ги создава т.н. гантограми (графичка приказ на динамиката на производството дадена во временска димензија, т.е. визуелна претстава на активностите според времето), значајни во организацијата на оперативното планирање и следење на производството, кои помагаат за планирање и за контрола, т.е. како техника за контрола на производството. Тој е оној кој го разви и системот на бонусот, на наградување според работни и економски резултати.

Еден од првите кои ги објаснија различните гранки на менаџментот е Хенри Фајол (1841 - 1925). Овој француски инженер ги постави основите на процесниот менаџмент и дал голем придонес во поделбата на работата на шест типски функции, истакнувајќи 14 принципи на менаџментот, т.н. „функции на менаџментот“.⁸¹ На тој начин тој ја конципираше рамката за анализа на менаџментот како процес, а со тоа ја отвори и вратата за проучување на менаџирањето како практика и како професија.

Во раните XX години на минатиот век Ордват Тет и Валтер Скот ги применија принципите на психологијата на ова поле, додека Џејмс Муни и Алан Рејли ги формулираа современите принципи за истото. Другите автори, како Елтон Мајо (1880 - 1949), кој го разви индустрискиот хуманизам⁸²; Мери Паркер Фолет (1868 - 1933), која го елаборираше сознанието за моќта на групната работа и ја

⁸¹ Подетално види во неговото дело Henri Fayol, *General and industrial management*, Pitman Publishing Company, London, 1949.

⁸² Elton Mayo, *The Human Problems of an Industrial Civilization*, The Macmillan Co., New York, 1933.

прочисти функцијата на координирањето⁸³; Честер Бернард (1886 - 1961), кој го елаборираше значењето на организацијата како соработка меѓу луѓето и ја формулираше теоријата на прифатен авторитет⁸⁴; Макс Вебер (1864 - 1920), кој ги разви сознанијата за бирократската организација, односно за идеалната форма на организацијата и му пријде на овој феномен од социолошка перспектива⁸⁵; Даглас МекГрегор (1906 - 1964) кој ги формулира теориите X и Y; познатиот брачен пар Френк Б. Гилбрет (1868 - 1924)⁸⁶ и Лилијан М. Гилбрет (1878 - 1972)⁸⁷ кои ги развија 17-те основни движења сврзани со извршувањето на работните задачи, наречени *threblig* (читање наопаку на презимето Гилбрет)- се авторите чиј придонес е несомнен. По овој период Питер Дракер објави и една од своите најзначајни книги за применетиот менаџмент- „Концепцијата на корпорацијата“, која беше објавена дури во 1946 година⁸⁸, а е создадена по барање на Алфред Слоун, претседателот на Ценерал Моторс.

Во истиот период Х. Доџ, Роналд Фишер и Тортон Фрај ги воведоа статистичките техники. Во 1940 година Патрик Блекет ги комбинираше овие статистички теории со микроекономската теорија и ја „породи“ науката за операционални истражувања. Операционалното истражување, многу често познато како „менаџмент наука“, се обиде да заземе и развие научен пристап во разрешувањето на менаџерските проблеми, особено во областа на логистиката и операциите.

Во овој контекст, до периодот на втората половина на XX век, сето претходно е само краток преглед на богатиот збир знаења за менаџментот и за луѓето кои имаат свој придонес во тоа. Се работи за неколку меѓника на долгиот пат кој ја

⁸³ H.C. Metcalf & L. Urwick (eds.), *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Follett*, Harper & Brothers, New York, 1942.

⁸⁴ Chester I. Barnard, *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge, Mass, 1938.

⁸⁵ A. M. Henderson & Talcott Parson (eds.), *Max Weber - The Theory of Social and Economic Organization*, Free Press, New York, 1947.

⁸⁶ Frank B. Gilbreth Jr. & Ernestine Gilbreth Carey, *Cheaper by the Dozen*, T.Y. Crowell Co., New York, 1948.

⁸⁷ Lillian Gilbreth, *The Psychology of Management*, Sturgis and Walton Co., New York, 1914.

⁸⁸ Peter F. Drucker, *Concept of the corporation: A study of General motors*, Transaction Publishers, New Brunswick, N.J., 1946.

символизира потрагата за подобрување на знаењето за тоа како да се раководат организираниите човечки активности.

Оттука, минатото веќе ја осветлува сегашноста, навестувајќи ги новите достигнувања или она што веќе се случило во минатото како се вклопува сега во сегашноста. Имено, се работи за краток опис на генералните идеи и фази на менаџмент мислата низ историјата, нивното продолжение и доработка во XX век, односно кратко групно претставување на водечките интенции во втората половина на XX век.

Тука, пред с#, станува збор за напорот на истражувачите на менаџментот теоријата и практиката тоа да го сведат на еден среден збир од знаења:⁸⁹

- Прво, пристапот на „принципи и процеси“ претставува еден поглед на можноста за развој на една општа теорија на менаџментот. Почнувајќи од Фајол, овој пристап на проучување на менаџментот претставува широка рамка за разбирање на она што работи менаџерот кога го работи истото, при што пристапот се заснова на идејата за универзалност и обезбедува начин на кој и знаењето за однесувањето на луѓето и квантитативните податоци ќе се интегрираат и ќе овозможат разбирање на работата на менаџерот.

- Второ, ерата на односи меѓу луѓето го поттикна и интересирањето за однесувањето на надзорниците во однос на мотивацијата, комуникацијата, водството и моралот, па така модерната наука за однесувањето произведе досега огромна количина на литература за луѓето и за организациите. Теоријата за организацијата е нешто повеќе од проучување на официјалните организации и академските курсеви во оваа област станаа многу популарни во последно време исто колку и курсевите од областа на однесувањето на организациите. Во овој контекст, науката за однесувањето помогна многу да се добијат нови идеи за работата, за луѓето и за тоа

⁸⁹ Daniel Wren & Dan Voich, *Menadžment - Proces, struktura i ponašanje*, PS Grmež - Privredni pregled, Beograd, 2011, стр. 58-60.

како да се планираат организациите кои ќе му дозволат на поединецот да ги изрази своите потреби и да најде задоволство во работата.

- Трето, иако научниот пристап во решавањето на проблемите датира уште од Аристотел, т.е. е многу стар во менаџментот, преку Бабач, трудовите на Тејлор со своите колеги, преку периодот на Првата светска војна е широко прифатен.⁹⁰ Тоа, т.е. дека владите и индустриските организации повеќе ги прифаќаат и ги применуваат идеите на научниот менаџмент за да излезат на крај со масовното натрупување на ресурсите кои се потребни за водење војна, се покажа и за време Втората светска војна кога дојде до здружување на менаџерите, владините службеници и научниците кои имаа за цел да воведат ред и рационалност во глобалните логистички служби ангажирани за воените потреби. По војната, истражувањето на операциите е преселено во индустријата, во областа на управувањето со производството, каде како резултат на тоа доаѓа до постепено спојување на истражувањето на операциите и управување со производството и создавање на „управување со операциите“. Со тоа модерното управување (менаџмент) со операциите е повторно враќање на сцена на старите барања за ред, предвидливост, мерење и контрола, т.е. потрагата за ред врз квантитативното изразување на податоците претставува обид да се квантифицираат варијаблите на индустриските и организационите проблеми, да се подобри мерењето и контролата на успешноста на работењето, како и да се изградат апстрактни модели на реалноста на кои ќе се вршат тестови кои ќе помогнат, од своја страна, во донесувањето на одлуки.

- Четврто, теоријата на системи како стара идеја, сега веќе има нова вредност во современиот менаџмент. Имено, уште од времето на биолог Лудвиг вон Берталанфи (1937 година), кога за првпат е употребен терминот „општа теорија на системите“, до денеска, непрестано се разгледува и се работи на идејата дека е

⁹⁰ Ibid.

можно да се развијат систематски и теоретски рамки за опишување на односите во светот и дека различни дисциплини, имајќи свој „модел“, т.е. појмовна структура чија цел е да се претстават определени видови на стварност- имаат сличности кои може да се вклопат во „општиот модел на системот“. Со други зборови, наместо да се занимава со различни сегменти од организацијата, системскиот пристап на менаџментот ја гледа организацијата како единствен, наменски систем, составен од меѓусебно поврзани делови овозможувајќи им на менаџерите да гледаат на организацијата како на целина и како на дел од едно поголемо надворешно опкружување. Системската теорија укажува на тоа дека активноста на кој било сегмент влијае во различен степен на активностите на сите други сегменти.⁹¹ На овој начин, оваа идеја за теорија на системи непрестано влијае и врз модерниот менаџмент, т.е. во сите проучувања на компјутерите и системите на информација и организација како општествено-технички системи, наоѓаме нови, подобри начини на менаџирање, при што проучувањето на менаџментот, од гледна точка на теоријата на системи, претставува еден интегрален пристап во решавањето на проблемите кој ни помага да ја сфатиме работата на менаџерите.

- Петто, во последните неколку децении нарасна и интересирањето за еден збир од идеи познат како „ситуационен пристап на менаџментот“, т.е. дека дејствувањето на менаџерот „зависи“ од ситуација до ситуација, односно дека не постои стандарден начин на реагирање на менаџерите во различни ситуации, со што се настојува да се покаже дека не постои волшебна формула која пропишува како на најдобар начин нешто се планира, се организира, се води или нешто друго, туку дека се зависи од ситуацијата. За ова говореше претходно и Мери Фолет која се залагаше за почитување на “законот на ситуацијата“, а Фајол пишуваше за потребата принципите да бидат флексибилни и подложни на модификација за да може да одговараат за различни околности. И додека овие пионери на менаџментот биле свесни за значењето на ситуациите и ги дале првите идеи за ситуациониот пристап

⁹¹ Ludwig von Bertalanffy & Carl G. Hempel & Robert E. Bass & Hans Jonas, "General System Theory: A New Approach to Unity of Science", I-IV, Human Biology 23, No. 4, December 1951: 302-361.

на менаџментот, современите научници повеќе се интересираат за утврдување на тоа како различни ситуации прават еден пристап да биде поуспешен од друг. Со тоа ситуационите модели на планирање, контрола, водство, мотивирање и други менаџерски активности станаа, исто така, предмет на проучување на науката за менаџментот, претставувајќи ја на тој начин логичната еволуција во обидите да се интегрира теоријата на менаџментот.

- На крај, сите претходни теории и идеи кои ги наследивме во XX век и понесовме во XXI век, се применуваат и денеска, но во околности на брзи промени и длабоко размислување за тоа како менаџментот и организациите ќе еволуираат во овој век, т.е. едно размислување во што се наоѓаат нови начини на набљудување на односот и времето кои се одвиваат истовремено на безброј начини.⁹² Со други зборови, што повеќе се губат границите меѓу нацијата и културата, а новата технологија на комуницирање ни овозможува светот да го гледаме како глобално село, со тоа сè повеќе се шири опфатот на меѓународните и меѓукултурните односи. Со тоа драматично се забрзува текот на организациските активности, а овие трендови доведуваат до зголемен интензитет во организациите и менаџментот, т.н. динамично ангажирање, за да се истакне интензитетот на модерните организациони односи, како и интензитетот на притисок на времето кое раководи со овие односи. Со тоа се имплицира интензивна поврзаност со другите, изразувајќи жесток начин како денес менаџерите се концентрираат на меѓучовечките односи и приспособувањето на променливите услови која настануваат со текот на времето. Се работи за чадор термин- динамично ангажирање- под кој се сместени шесте денес најзначајни теории⁹³, и тоа од 1990 година наваму, а се работи за новите организациони опкружувања, за етиката и социјалната одговорност, за глобализацијата и менаџментот, за создавањето и повторното создавање на организацијата, за културата и поликултурализмот, како и за квалитетот.

⁹² Džejms A.F. Stoner & R. Edvard Friman & Daniel R. Gilbert, Jr., *Menadžment*, Želnid, Beograd, 2000, str. 42-43.

⁹³ Ibid.

3. 3. Историски развој на менаџерските школи и генерации

Едновремено, со историскиот развој на проучувањето на менаџирањето и менаџерството кои дораснаа денес до научна дисциплина- менаџментот, се појавија и голем број посебни школи. Секоја од нив го одразува времето во кое настанува, ставовите на своите основоположници и следбеници, како и поширокиот или потесен опфат на истражуваниот предмет. Некои од школите се поспецијализирани во своите истражувања, ја истакнуваат посебната улога на човекот во економијата и посебно на менаџерот, а другите го истакнуваат придонесот на одделни научни дисциплини во менаџментот и слично. Може да се рече дека секоја школа набљудува од своја гледна точка- ниту една не е сеопфатна во својот пристап кон оваа проблематика и ниту една од нив не е сеопфатна во однос на некоја друга.

Всушност, школите се појавиле во тој момент од развојот на економските и производните односи кога се наметнала потребата од воведување метод кој ќе ја зголеми продуктивноста на трудот и економската ефикасност. Класичните истражувања на менаџментот и менаџерските процеси развиле универзални принципи, применливи во различни ситуации пред кои стои менаџерството. За време на големата економска криза и во периодот на Втората светска војна, интересирањето било свртено кон човечките ресурси- резултат од ова е познатата дискусија и ставови за меѓучовечките односи. Развојот на социјалната психологија и нејзината примена во претпријатието создадоа бихевиористички приод насочен кон креирање на работното опкружување во кое луѓето може да ги задоволат сопствените потреби, работејќи во група. Во последно време, системскиот, стратегискиот и ситуациониот приод ја истакнуваат комплексноста на менаџерството, затоа што организациите не се градби составени само од човечки компоненти, туку во нив има уште низа фактори.

Овие модерни приоди го изучуваат претпријатието како систем, стратегиски го позиционираат и откриваат техники применливи во различни ситуации. Сето тоа се случува во динамично, турбулентно и комплексно опкружување, исполнето со неизвесност, неопходни задачи и ризик, а кое од менаџерите бара водење сметка за

научните сознанија од теориското изучување на менаџментот како наука и за сознанието од тоа дека менаџерството и менаџерите се повеќе мора да се определуваат според нив и философско-етичките сознанија на кои укажуваат тие.

Од денешен аспект, дури може да се каже дека разгледувањето на теориите поврзани со оваа област на човековото философско и етичко освестување значи и соочување со разни школи на менаџмент и за менаџери. Постојат многубројни, често противставени, теории и стојалишта.⁹⁴ Па така, низ еволуцијата на менаџментот, на мислата за менаџментот и нејзиното отелотворување и проверување низ практиката преку процесот на менаџирање и менаџерството, се создадени следниве основни школи/правци:

- класична школа;
- школа на процесен менаџмент;
- школа на одлучување;
- школа на меѓучовечки односи;
- квантитативна школа;
- школа на човечко однесување;
- културолошка школа;
- ситуациона школа;
- школа на формализам;
- школа на партиципација;
- школа на моќен лидер;
- школа на ефективен лидер и други.⁹⁵

Стивен Робинс се обидел богатството, основните идеи и својствата на школите да ги претстави табеларно:⁹⁶

⁹⁴ Види кај John B. Miner, *Management theory*, The Macmillan Comp., New York, 1971, pp. 146-150.

⁹⁵ Бобек Шуклев, *Менаџмент*, Економски факултет, Скопје, 2004, стр. 45.

⁹⁶ Stephen P. Robbins, *The Administrative process. Integrating theory and practice*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1976, pp. 47. (Оваа табела ја пренесуваме од делото на Бобек Шуклев, *Менаџмент*, четврто издание, Економски факултет, Скопје, 2004, стр. 44.)

<i>Школа</i>	<i>Метод</i>	<i>Акцент</i>	<i>Практичари</i>
Традиционална (класична)	Воведување на научен метод	Системско набљудување на производството и нагласување на ефикасноста	инженери
Емпириска	Учење низ искуство	Метод на случај	Harvard Business School
Бихевиористичка	Студија за меѓучовечки Односи, културни односи, социјални групи и индивидуално однесување	Човечки аспекти: потреби, мотивација, лидерство, динамични групи	психолози, антрополози, социолози
Процесна	Опис на работата на менаџерите	Функции: планирање, организирање, раководење и оценување	класични писатели за менаџментот
На одлучување	Набљудување на организацијата: каде се подготвуваат одлуките и кој ги подготвува	Економски концепции: маргинална корист, ризик и неизвесност	економисти
Квантитативна	Употреба на математички формули и модели	Операциони истражувања	математичари, статистичари
Интегративна	Поврзување на функциите со индивидуалното, групното и организациското однесување	Системи и ситуациони модели	Различно

Од сите овие, главниот акцент паѓа на четири од нив⁹⁷, т.е. на *школата на научен менаџмент*, потоа на *школата на класичните теории за организацијата*, *бихевиористичката школа*, како и *школата за менаџмент наука*.

Иако овие школи или теориски пристапи, се развивале по определен историски редослед, подоцнежните идеи кои се појавиле не ги замениле оние од порано, па наместо тоа, секоја нова школа имала тенденција да биде комплементарна или да коегзистира со претходната.

⁹⁷ За одлична обработка на процесот на промени во теориите, види кај Thomas S. Kuhn, *The structure of scientific revolutions*, University of Chicago Press, Chicago, 1970, како и Daniel A. Wren, *The evolution of management thought*, Wiley, New York, 1979.

Истовремено, секоја од школите продолжила да еволуира, а некои дури и се споиле со другите, упатувајќи н# кон трите најнови интегративни пристапи:

- систематскиот пристап;
- приод на непредвидени ситуации;
- приод кон менаџментот по пат на динамично ангажирање.

Паралелно со развојот и зголемувањето на бројот на школите/правците во мислата за менаџментот, се развиваа и разни менаџерски генерации. Тие со своето дејствување му донесуваат с# поголемо значење на менаџерството.

Патот за појавата и практичното дејствување на менаџерите се отвори пред повеќе од 100 години (иако низ целата историја има случаи на раководење со сложени организациони процеси). Тогаш се создадоа услови за одвојување на функцијата „сопственик на средствата за производство“ од функцијата „организатор и управувач на процесот на производството“, што особено дојде до израз кај акционерските друштва и посебно кај големите компании.

Сето тоа беше придружено, а некаде уште повеќе и иницирано, од сознанијата и укажувањата на Тејлор за состојбите во претпријатието- дека управувањето во и со фабриката треба да се темели исклучиво врз стручноста. Како што забележува Јордан Крстевски:

„На тој начин управувачката функција се претвори во професионална функција на стручни лица. Капиталистите, сопствениците на капиталот, се претворија само во примачи на дивиденда. Така започна ерата на менаџерскиот капитализам, кој ги карактеризира промените во најразвиените земји на современиот свет, во кои располагањето на капиталот, управувањето и раководењето со големите фирми се пренесува од надлежност на капиталистите (сопствениците на капиталот) во надлежност на квалификувани и способни луѓе- менаџери.“⁹⁸

⁹⁸ Јордан Крстевски, *Економски лексикон*, Трето целосно ревидирано, проширено и осовременето издание, Просветно дело, Скопје, 1998, стр. 377-379.

Така, од досегашната менаџерска историја, теорија и практика, можно е да се разграничат четири генерации менаџери, додека пак петтата е с# уште во фаза на дооформување.⁹⁹

Првата генерација на она што може да се нарече „менаџери“, во денешна смисла на зборот, резултираше од желбата и потребата на сопствениците на капиталот и на средствата за производство тие да ги задржат во рацете на семејството и на своите потомци.

Имено, повеќето од владејачките бизнис семејства често остануваа без машки потомци кои ќе го преземат бизнисот, па заради обичаите и моралот на времето, како и сфаќањето на улогата на жената како и нејзиното место во општествените улоги, излезот се наоѓаше во склучувањето бракови, при кои основниот услов е избраникот да има соодветни работни и менаџерски способности во согласност со потребите и интересите на компанијата.

Втор фактор за појавата на менаџерите беа психофизичките способности на можниот наследник на бизнисот, поради што морало да се бара управувач на семејното богатство.

Затоа, за првата генерација менаџери е карактеристично правото на менаџирање врз основа на роднински врски со сопствениците на капиталот и на средствата за производство или во врска со нивното ангажирање на водење туѓ семеен бизнис.¹⁰⁰

Втората генерација менаџери се роди од потребата на сопствениците на капиталот и на средствата за производство да најмат луѓе- менаџери, кои со своите организациски и економски способности може да го развијат или да го продолжат да го оплодуваат својот капитал. Или фирмата станува прегломазна за сопственикот

⁹⁹ Оваа поделба на генерации е дел од исказувањата на проф. Кирил Темков во наставата по предметот „Филозофија на менаџерството“ на Институтот за филозофија на Филозофскиот факултет во Скопје и во разни постдипломски курсеви, како и дел од моите истражувања поврзани со докторската дисертација „Етичките вредности во менаџерството“, одбранета на Филозофскиот факултет 2008 година.

¹⁰⁰ Таков пример имаме со бизнисот на семејствата Вандербилт или Круп.

создавач, или пред неа се поставувале задачите за унапредување и модернизација за која биле нужни соодветни знаења и способност, или по генерацијата на големи сопственици се случувало нивните наследници да не може или да не сакаат да ја водат фабриката, а често ги доведувале фабриките до банкротство, па, за да се избегне ваквата пропаст, се ангажирале менаџери.¹⁰¹

Доведувањето на соодветно стручно оспособени и образовани лица на раководните-менаџерските позиции нужно довеле и до промени во системот на општествените и економските односи кои дотогаш беа примарно определувани од фактот кој е сопственик, а не од фактот кој раководи, т.е. од реалното менаџирање.

Во ваквиот вид менаџери спаѓаат и раководителите од поранешните социјалистички општества (СССР, Монголија), каде непосредното раководење и организирање на државниот капитал во некоја одделна економска активност и фирма било предавано на одбраните управници со позиција и право на „едноначалие“.

Раздвојувањето на функцијата „сопственик на капиталот и на средствата за производство“ од функцијата „организатор на производниот процес“, наедно значи и создавање на сериозни услови за појавата на менаџерството во денешната смисла на зборот.

Третата генерација менаџери е карактеристична не само според стилот на менаџирањето (во рамките на карактеристичниот правец на менаџирање на човечките односи), туку и според стратешката улога која ја имаа менаџерите во рамките на сеопштиот развој, како на компанијата, така и на економијата на која \$ припаѓаа, па, со тоа и на нивното општество.

Една од основите за ова беше и тоа што, речиси по правило, неколку проценти (дури до 10 отсто) од капиталот на компаниите им беше препуштен на ваквите менаџери. Тоа доведе не само до нивната преголема лична мотивираност за

¹⁰¹ Таков случај имаме во рамките на семејството Ротшилд или во семејниот бизнис на Ферари и Порше, а во втората половина на минатиот век такви ситуации имаме во рамките на семејствата Оназис, Гети и други.

остварување на целите на компаниите, туку и до нивно ангажирање за промена на односите на берзата заради севкупното оплодување на капиталот- што значеше особен, а често и дополнителен, услов за развој на тие општества.

Ваквата практика е мотивирана и од реалноста на омасовувањето на акционерскиот капитал, како и од потребата вистинските сопственици на главнината на капиталот да останат анонимни. Промената на пазарните услови и условите на берзанското работење, како и зачетоците на антимонополистичките тенденции на пазарот, бараа тип на менаџер и менаџерство кои ќе бидат ослободени од тесно семејните економски односи и интереси.¹⁰²

Тука може да се согледа уште една мошне важна карактеристика за оваа генерација менаџери, а тоа е дека се работи за посебен вид менаџери, оние кои направија и развија огромни компании, но не единствено врз база на сопствен капитал, кој растеше со развивањето на берзанската положбата и вредност на компанијата.¹⁰³

Имено, до овој период и ваквата позиција на менаџерите- обликувачи и носители на етичките вредности во врска со бизнисот, беа сопствениците на капиталот кои на ангажираните менаџери им кажуваа како да постапуваат во областа на моралот. Промената на пазарните услови и животниот стандард доведе до с# позачестеното доведување во прашање на дотогаш постојните етички вредности и норми во економијата и во менаџерството. Ова ги доведе менаџерите во ситуација да станат носители на идејата за новата економија и новите етички правила во неа.

Четвртата генерација менаџери произлезе од промената на економските, општествените и производните односи во средината на XX век. Овие промени кај оваа генерација менаџери резултираа со тоа што тие станаа суштински носители на

¹⁰² Пример за вакво менаџерство е извршниот директор на Дизниленд корпорацијата, кому од страна на Управниот одбор на корпорацијата му беше дадено право на приватно располагање со дел од ефективниот капитал на компанијата.

¹⁰³ Класичен пример за ова е една од најголемите светски компании IBM, чиј долгогодишен менаџер Вотсон беше и нејзин идеолог и вистински водач, но не мнозински сопственик.

економскиот развој, во кој еден од основните императиви бил да се создаде економија со принципи.

Во овој период започнува и практиката компаниите на своите менаџери, во зависност од нивниот ранг на менаџерската скала и придонес, во форма на стимулација или бонус, да им даваат определен број акции од самата компанија. Економската анализа покажа дека ваквата практика ги создаде условите да се заборави на дотогаш важечката цел: да се уништи конкуренцијата, дури и преку измама или грабеж, и да се прејде на инвестирање на пазарот на хартии од вредност, со што не само што ќе се крене вредноста на сопствената компанија, туку и севкупната економска расположива маса за оплодување на капиталот.

Измената на овие односи и однесување на самите менаџери доведе и до подигање на нивото на етиката на менаџерите и до с# позачестено придржување до нејзините вредности и норми, што ја наложи потребата и од создавање на кодекси за однесување на пазарот, во водењето на компанијата, но и на меѓучовечките односи во фирмата, т.е. до философска обмисла на суштината на професијата која ја извршуваат.

Како резултат на ова, наместо појава на зачестени инфлаторни и кризни циклуси, кои во претходните периоди се појавуваа на секои 3, 7 или 11 години, предизвикани често од потребата на сопствениците на капиталот на шпекулативен начин да го оплодат сопствениот капитал, сега започнува процесот за водење сметка за општата состојба на економијата и за спречување на ваквите тенденции. Ова оди заедно со философската промисла и развивањето на свеста дека треба да се избегнува поткопувањето на економската основа на општеството бидејќи таа е основата на човечкиот живот, што пак е во согласност со тенденцијата за создавање на економија со принципи, а од друга страна, со зголемувањето на севкупното етичко ниво на општеството на кое му се припаѓа и на етичката улога на економијата и на менаџерите како раководители на луѓе и на економски процеси.

Тоа јасно укажува на видоизменетата улога на менаџерството и на носителите на оваа дејност во нашава епоха, за што доказ е фактот што веќе на повидок е нова генерација менаџери.

Петтата генерација менаџери се карактеризира со тоа што менаџерот има голема одговорност бидејќи му е дадена речиси целосна слобода на планот на инвестициите, но преку многу строги дејствени и етички правила.¹⁰⁴ Ваквата слобода му се потврдува и со што му се нуди да стане косопственик на капиталот, што ја зголемува од своја страна и личната одговорност во текот на менаџирањето.

Зголемувањето на личната одговорност, пак, резултира не само со почитување на правилата на однесување на пазарот заради зачувување и оплодување на капиталот, туку и со промената на етичкиот однос кон условите на создавање и оплодување на капиталот.

Оттука, не треба да чуди фактот што најстрогите етички и дејствени кодекси во економијата и воопшто во општеството денес се берзанските кодекси и банкарските кодекси во кои се опфатени речиси сите предвидливи ситуации.

Оваа петта генерација промовира менаџер со голема моќ. Таа моќ не се базира само врз косопственоста или врз фактот што тој управува со капитал чие пропаѓање може да има и сериозни последици врз севкупните економски и пазарни односи, туку и врз улогата што му се дава како инвеститор, планер, аналитичар, консултант, личност со голем социјален и интернационален углед, итн.

Посебноста на улогата на оваа генерација менаџери е и во тоа што тие дејствуваат во услови кога нивната улога во инвестирањето во иновациите и воопшто, како темел на понатамошниот развој, ја потенцира нивната одговорност за успехот на браншата, за развојот и за последиците.

¹⁰⁴ Ова може да се илустрира со основното правило во денешната економија дека не смее да се направи глупост во работењето и со тоа да се упропасти сето претходно само заради некои ситни лични интереси. Во економијата е потребна чесноста за да може да функционира слободната конкуренција. Само така може да се одржи системот. Пример за тоа се последните случување во Светската банка и разрешувањето на нејзиниот директор Пол Волфовиц поради јавен скандал.

Со тоа се создаваат услови за градење на нивната самосвест како етички суштества, за разлика од улогата што ја имаа во првите фази на менаџерството и во системот на државното стопанство, кога беа само спроведувачи на одлуките на сопствениците на капиталот.

Преведено на јазикот на економијата, нивната функција и моќ на одлучување не потекнуваат од уделот во сопственоста на претпријатието, туку од неопходноста за стручно организирање и водење на економскиот процес. Со оглед на тоа што стабилноста на положбата на менаџерот зависи од деловните резултати, кај менаџерите се јавува тенденција да ги избегнуваат ризичните деловни операции кои би можеле да имаат негативен економски ефект по севкупната стабилност и на компанијата и на општеството и економијата во кои дејствуваат.

IV МЕСТОТО И УЛОГАТА НА МЕНАџЕРИТЕ И МЕНАџЕРСТВОТО ВО СОВРЕМЕНИОТ ЖИВОТ

4. 1. Местото и улогата на менаџерите во современите процеси и во севкупниот развој

Менаџментот претставува клучна функција на секоја организација затоа што од неговата способност е условена успешноста на организацијата или на некој друг организационен систем. Затоа со право се смета дека главната причина за неразвиеноста на голем број земји е неприменувањето на системот на современиот менаџмент, а не недостатокот на ресурси.¹⁰⁵

Токму затоа, денес менаџментот претставува активност која стана нужна во сите организациони системи, како во оние од бизнис сферата, така и од други области, при што во сите овие организации нужно е да се планира, да се организира, да се води и да се насочува работата на оние кои работат, за поставените цели да се постигнат што е можно порационално, затоа што поентата е ограничените ресурси рационално да се користат за поставените цели да се постигнат со што поголем степен на ефикасност и на ефективност.

Исто така особено е значајно да се спомене и фактот дека денешните големи организации бараат примена на систем на професионален менаџмент каде професионалните менаџери на организацијата се најмени експерти кои располагаат со соодветни знаења, вештини и искуство од областа на менаџментот.

¹⁰⁵ Božidar Stavrić & Milan Stamatović, *Menadžment*, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2003, стр. 5.

Имено, професионалниот менаџмент е неопходен во моментот кога организацијата достигнува определен обем на својот раст и кога сопствениците не се во состојба повеќе со неа да управуваат ефикасно. На овој степен на развој, менаџерите и менаџментот се неопходност во организацијата, затоа што примарно значење добива бизнисот на организацијата, а не сопствениот бизнис. Во вакви променети услови се менуваат и методите на управување со организацијата, па водењето го преземаат професионалните менаџери со главна задача да овозможат ефикасно реализирање на бизнис и развојни цели на организацијата.

Во согласност со овие сознанија и тезата која произлегува од нив дека менаџерот е неделив дел од современите процеси, поточно еден од клучните елементи на севкупниот развој, се наметнува и потребата да се определи неговата улога и значење во истите, при што генерализирано нивната улога како најзначајна се огледа во:¹⁰⁶

- *економијата*- да создадат предуслови за подигање на општото ниво на квалитетот на живеењето;
- *во културата на живеењето*- посебен начин на постапување во текот на работата кој ќе биде одраз на сопствената етичка свест и освестеност, а со тоа и дел од светогледот на една генерација, што значи да се знае, да се внесуваат иновации или моралот на една економија сфатена како начин на живеење, сообразна етика;
- *социјалната сфера*:
 - овозможување услови во кои преку образованието ќе се дојде до општествено позитивна функционална личност;
 - водење сметка за меѓучовечките односи во и надвор во опкружувањето, т.е. во улога на лидер;
 - да се биде еден вид нервен центар на општеството;

¹⁰⁶ Дејан Донеv, *Етичките вредности во менаџерството*, Докторска дисертација одбранета на Филозофскиот факултет во Скопје, јуни, 2008, стр. 33.

- да се биде автохтон дел од севкупниот систем на општеството;
- да се има претприемачка улога;
- да се биде партнер, преговарач на сите нивоа во општеството;
- да се биде промотор на определени социјални вредности;
- да го направи општеството онакво и онака како што го сакаат учесниците, а не статус кво.

- со својот начин на работење да ги потпомагаат процесите на демократизацијата на општеството до реално граѓанско отворено општество во кое државата ќе биде сервисот на граѓаните, а раководењето со економија е начин на произведување на етички втемелена економија.¹⁰⁷

При ова, основните заеднички именители кои ја определуваат и ја објаснуваат причината за нагласувањето на местото и улогата на менаџерот и менаџерството во сите сфери на живеењето, се следните:¹⁰⁸

1. менаџерите се најважните луѓе за организациите без оглед на нивниот вид, а генерализирано, едни од најважните луѓе во менаџирањето на севкупниот живот;

2. ваквата денешна позиција- улога на менаџерите е резултат од севкупните економски, општествени, социјални, политички и културни промени, како на глобален, така и на локален план во светот, кои поставија задача за создавање на нов тип менаџер кој наедно ќе биде и социјален лидер;

3. така менаџерите се издигнаа до нивото на најодговорни личности на патот кон новата (посакувана) етична економија;

4. на патот до ваквата економија се покажа дека е неопходно менаџерите да научат да ги разрешуваат проблемите и последиците на

¹⁰⁷ Alexander Brink & Jacob Dahl Rendtorff (eds.), *Ethical Economy - Studies in Economic Ethics and Philosophy*, Springer, 2011, pp. 78.

¹⁰⁸ Подетална разработка на овие проблеми погледни кај Daniel A. Wren & Dan Voich, Jr., *Menadžment - Proces, struktura i ponašanje*, PS Grmeč, Beograd, 2001, стр. 496-513.

глобализацијата, заедно со потребата да се задоволат барањата на економијата на која \$ припаѓаат, да помогнат да се подигне општото образовно ниво на учесниците во процесот на производството, а со тоа да се врши позитивна промена на етичките ставови кон трудот воопшто.

Затоа, поради природата на задачите пред кои се исправени, а и поради нужноста да ја исполнат својата општествена улога и функција, од менаџерите се бара:

- имање визија;
- надмоќни професионални и етички способности и квалитети;
- чувство за фер игра и чесност и нивна поддршка;
- вештини за тимска игра...

Оттука, може да се рече дека степенот на исполнувањето на претходно поставеното најдобро може да се види и разбере преку идејата на „улогите“ на менаџерот кои Минтзберг ги класифицира во три.¹⁰⁹

- *меѓучовечка*- која произлегува од официјалниот авторитет кој менаџерот го има и неа тој ја презема во однос на другите како фигура (кога ја претставува организацијата), водач (кога води кадровска политика, обучува, проценува и ги мотивира луѓето) и врска (кога одржува контакти со другите организации).

- *информациона*- која се состои во тоа што менаџерот прима, складира и праќа информации;

- *одлучувачка*- која ги подразбира одлуките кои менаџерот ги носи во врска со активностите на организацијата како претприемач, како медиум за помирување на конфликти, како распоредувач на ресурси и како преговарач.

¹⁰⁹ Henry Mintzberg, *The Nature of Managerial Work*, Harper & Row, New York, 1973.

Сумарно, основните елементи за ова определување го подразбираат следново:

„Менаџерите се слични на сите други историски водачи на бизнисот, и, во исто време, не личат на ниту еден од нив. Тие мора да го знаат сиот бизнис, но тие имаат контрола само на еден мал дел од него. Тие мора да се ориентирани на производот, свесни за процесот, финансиски одговорни и со дух за јавно дејствување. Тие мора да се се за сите луѓе, но сепак да функционираат како една спица на тркалото. Тие, кон своите сопствени цели мора амбициозно да се однесуваат, без загрозување на целите на компанијата како целост.“¹¹⁰

Ова укажува на фактот дека, да се биде менаџер во денешните услови, не само што треба да се исполнат одредбите во однос на работата, туку наедно дека со тоа што покажуваат готовност за ангажман на широко подрачје на активности насочени кон остварување на поставените цели, воспоставуваат и еден нов однос кон работата и економските процеси.

Доколку економскиот резултат од нивното дејствување е позитивен, со тоа се создаваат предуслови за подигање на општото ниво на квалитетот на живеењето. Но, за ова е потребно големо знаење и ангажман на менаџерот:

„Во услови на пазарна економија, кога конкуренцијата добива вистинско место, улогата на менаџерите станува се позначајна и понагласена. Одговорностите за извршувањето на целите поставени пред менаџерите стануваат многубројни и широки. Тоа произлегува и од самите задачи кои му се ставаат во надлежност на менаџерот кои се потешки и помногубројни. Тоа од менаџерите бара солидна стручна подготовка, одговорност при вршењето на работите, компетентност при донесувањето на одлуките и одлучност при нивното спроведување. Таквата позиција на менаџерот станува сложена и претставува своевиден предизвик за оние кои се определуваат за такви места. Тоа се огледа во фактот што тој се јавува во улога да ги остварува поставените цели и задачи на институцијата, при што треба да ги заштити интересите на колективот, на поединците, на државата,

¹¹⁰ Робер М. Фалмер, *Новиот менаџмент* (прв дел), Скај агенција, Скопје, 1994, стр. 31.

на основачот на институцијата и други услуги. Сето тоа е многу сложена и одговорна задача и улога.”¹¹¹

Овие пак карактеристики ја објаснуваат и улогата на менаџерството во денешно време и нивното значење и место за/во економијата, а тоа е дека:

- менаџерството особено води сметка за меѓучовечките односи и тоа како внатре во системот, така и за оние со опкружувањето;
- менаџерот се јавува во улога на лидер кој ги канализира односите во институцијата;
- менаџерот ги поврзува луѓето како во институцијата, така и со оние кои се надвор од неа, а имаат врска со неа;
- менаџерот се јавува во улога на претставник на институцијата и неа ја претставува пред пошироката јавност;
- менаџментот овозможува прибирање на информации и нивна дистрибуција за сите релевантни прашања за институцијата и за нејзиното работење;
- менаџерот се јавува во улога на нервен центар на организацијата;
- менаџментот ги обезбедува сите неопходни информации потребни за комплетно одлучување во организацијата;
- менаџерот се јавува во улога на претприемач;
- менаџерот се јавува во улога на решавач на проблемите со кои се соочува организацијата или институцијата;
- менаџерот одлучува за алокацијата на расположливите ресурси;
- менаџерот се јавува во улога на партнер и преговарач со институциите со кои се развиваат деловни односи и слично.¹¹²

¹¹¹ Трајан Гоцевски, *Образовен менаџмент*, второ издание, Македонска ризница, Куманово, 2003, стр. 197.

Со други зборови, појавата и егзистирањето на менаџерите во денешна смисла на зборот се повеќе од неопходност на патот кон создавање на нова економија, базирана врз прецизна организациона поставеност и поделба на трудот и улогите во нејзините процеси. Тие се оние кои не водат кон „новите реалности“, за кои емфатично говори најпознатиот теоретичар на современото менаџерство Питер Дракер.¹¹³

Само по себе се наметнува и сознанието дека една од многуте други улоги на менаџерот во општеството е и видоизменувањето на начинот на постапување во текот на работата, што значи и влијание врз општата култура.

Имено, културата е севкупност од повеќе елементи: култура на творењето, култура на работењето, култура на живеењето, култура на произведувањето, култура на пласман на производот, култура на меѓучовечките односи... Таа е одраз на определено однесување на личноста, неговите сознанија, способноста за креација, но што е уште поважно таа е одраз на неговата етичка свест и освестеност.

На крајот на краиштата, севкупноста на овие елементи го прават и светогледот на една генерација или епоха, а со самото тоа се одразуваат и врз работењето на менаџерот:

„Тие (менаџерите) се носители на најмодерните тенденции, во смисла на иновативност, што стана една од неколкуте основни вредности и карактеристики на економските раководители-менаџери, а тоа е да ги следат откритијата и да вложуваат во модернизацијата на дејствениот процес, во заштитата на работниците, во унапредувањето на животната средина и слично. Заради важноста од преземањето на новите сознанија за успехот во економијата, денес во неа се одвива огромен процес на постојано стручно усовршување на вработените. Заинтересираноста за знаењето и за културата е дел од деловниот морал денес, а во него предничат најзначајните бизнисмени.“¹¹⁴

¹¹² Подетално види кај Никола Кљусев, *Погледи и промени*, Матица македонска, Скопје, 1995.

¹¹³ Подетално види кај Питер Дракер, *Новите реалности*. Прев. Тодор Стаиков, Христо Ботев, София, 1992.

¹¹⁴ Кирил Темков, „Деловна етика“, Предавање на КДС, Скопје, 23.2.2005 година.

Ова покажува дека улогата на менаџерот не е само да ја води успешно фирмата и да создаде економска основа за подигање на сеопштиот квалитет на живеењето, туку дека тој со своето однесување и спроведување на ваквата цел, мора да биде пример според кој ќе се определува и моралот на една економија, сфатено како начин на живеење, сообразна етика.

Но, за да ја исполни ваквата своја општествена улога, што е тоа што мора да го прави тој и според што мора да ги донесува, проценува и спроведува менаџерските улоги.

„Менаџерот поставува цели и задачи, развива јасни работни програми, ја олеснува реализацијата на работните програми, овозможува повратна врска, ги следи и ги прилагодува работните програми и ја наградува успешната реализација.“¹¹⁵

Но, освен тоа, за да ги постигне поставените цели и задачи, сосема е јасно и тоа дека една од неговите општествени улоги е и овозможување на услови во кои, преку процесот на образование, ќе се дојде до општествено позитивно функционална личност, што е секако еден од основните принципи на овој вид етика.

Ова оттаму што:

„Во етиката е најважно да се дојде до вредности кои се исправни и од кои ќе произлезат норми кои ќе ги поттикнуваат луѓето на правилно дејствување. Во етиката определбите се избрани од луѓето и ќе бидат направени од нив. Моралот е активност во која се вклучени луѓе, етиката е конкретно определување и дејност на одредени личности во одредена ситуација. Тоа е уште појасно во деловната сфера и соодветната етика.“¹¹⁶

Овие улоги на менаџерот само ја потенцираат важноста на неговата вкупна социјална улога и место. Дејноста на менаџерот, пред с#, се однесува на менаџирањето на севкупните активности во институцијата што ја води- преку

¹¹⁵ Константин Петковски и Марјана Алексова, *Водење на динамично училиште*, второ издание, Биро за развој на образованието, Скопје, 2004, стр. 78.

¹¹⁶ Кирил Темков, „Етиката во бизнисот и улогата на личноста во нејзиното осуштествување“. Предавање на постдипломските студии по деловно право. Правен факултет. Скопје, 17.2.2005 година, стр. 22.

основните функции на планирање, на организирање, на координирање, на мотивирање, како и на контролирање во таа определена активност. Но, улогата на менаџерите во денешно време станува се поголема¹¹⁷, поради тоа што тој особено треба да води сметка за меѓучовечките односи и тоа како внатре во својата институција, така и во системот и во опкружувањето.

Значи, менаџерот се јавува и во улогата на лидер, кој ги канализира односите меѓу луѓето и активностите во институцијата која ја менаџира, а нив ги поврзува и со оние кои се надвор од неа. Неговото лидерство се манифестира и со тоа што тој се јавува во улогата на претставник на институцијата пред пошироката јавност, која преку неговите етички вредности и норми кои ги спроведува во процесот на менаџирањето и резултатите од нив како и според неговото однесување во пошироката социјална сфера, донесува свој суд за неговата личност и дејствување и за инкорпорираноста во севкупниот социјален и етички систем.

Ова покажува дека менаџерот во денешни услови, за да ја исполни својата социјална улога, мора да биде и еден вид нервен центар на организацијата, а и автохтон дел од севкупниот систем на општеството, носител и двигател на неговите етички вредности и норми. На пример, една од социјално-економските улоги на менаџерот е и претприемачката, односно решавање за насоките на развој, за инвестирањето во материјалната сфера и во кадровите, како и совладување на проблемите кои настануваат при реализација на зададената цел. Тој мора да ја прифати и улогата на оној кој одлучува и за начинот на користење на расположливите ресурси, при што од него се очекува да води сметка да не ги наруши воспоставените односи, а со постигнатите резултати да понуди и нови вредности.

Ова набројување на улогите и задачите на менаџерите- кои донекаде се однесуваат и на етичката сфера- е направено за да се нагласиме не само лидерската улога на современиот менаџер, туку и да се подвлечеме неговата улога како партнер и преговарач на сите нивоа на општественото, економското, социјалното и културното живеење. Сите тие улоги не е можно да се исполнат доколку не се води

¹¹⁷ Подетално погледни кај Никола Кљусев, *Погледи и промени*, Матица македонска, Скопје, 1995.

сметка за воспоставените базични градивни елементи на философијата и етиката.

Затоа се вели:

„Од гледна точка на етиката, најзначајно е тоа што менаџерите промовираат одредени социјални вредности, кои не се сретнуваат или не се застапени во таков обем и интензитет кај другите социјални слоеви... Менаџерите се личности на резолутни дејства, брзи решенија и постапки, обожаваат резултати и го истакнуваат поимот на успехот како суштествен за општественото движење. Затоа вредностите коишто тие ги предлагаат се однесуваат на доброто дејствување, на неговата резултатност, на потребата од афирмирање на економската пред другите области на животот... Во современата епоха, менаџерите се меѓу најзначајните носители на новата етичка револуција за враќање кон моралот, за позитивен однос кон животот и за утилитаризмот како норма за општ успех и добри услови за живеење на сите луѓе на едно општество.“¹¹⁸

Изложеново јасно укажува на фактот дека улогата на менаџерот, од прост спроведувач на нечии желби, потреби, интереси и заповеди, дораснува до улогата на некој кој ќе го сфати општеството не како „онакво какво што е“, туку со своето севкупно дејствување ќе помогне тоа да биде „онакво какво што сакаат да стане“¹¹⁹ неговите членови-чинители.

4. 2. Менаџерската револуција и новото време

Вака поставениов рекапитулар укажува дека современиот менаџер и менаџерство одат паралелно со новата епоха, во која започна јасен процес на возобновување на значењето на етичките начела во животот и во однесувањето на луѓето.

Имено, денес етиката бележи голем подем и експанзија. Нејзината реактуализација може да се објасни со моралната криза што ја доживува човештвото. И покрај тоа што живееме во ерата на знаењето, информатичките технологии, во

¹¹⁸ Кирил Темков, „Културата на менаџерите“, *Имици*, бр. 15, Скопје, стр. 21.

¹¹⁹ Робер М. Фалмер, *Новиот менаџмент* (прв дел), Скај агенција, Скопје, 1994, стр. 32.

зенитот на научно-технолошкиот развој, се бележи морален пад во сите сфери на човечкото дејствување- во односот кон себе, кон другите, кон општеството, кон природата. Човекот станува отуѓен од својата суштина, но и од општеството и од реалноста. Многуге човечки грешки и пропусти направија животот да биде тежок и полн со предизвици и неизвесности. Грешките и пропустите се многубројни, но не неразрешливи и непоправливи. Проблемот на сиромаштијата, социјалните конфликти, негрижливиот однос кон природата, разните биолошки закани и други форми на лоши определби и негативни однесувања ја зародија потребата од повторно воспоставување на етиката како најзначајна духовна, индивидуална и социјална димензија на човековата опстојба денес и во иднина.¹²⁰

Ова доведе до етичка ренесанса и неопходност од етиката не како посакувана доблест, туку како нужност во разрешувањето на натрупаните проблеми, како и неопходноста од етичкото образование како нов вид придонес кон етичкиот развој на личноста и човештвото.

Вака сфатената етика ја има улогата на менувач на свеста на оние кои решаваат и кои ги користат резултатите од досегашниот развој на човештвото. Тоа се однесува и на економијата на глобално и локално ниво и на нејзините менаџери.

Претходното само покажува дека е дојдено времето на менаџерите, т.е. „времето на организаторите како нова управувачка класа“¹²¹, што го истакна уште Џејмс Барнам во својата „Менаџерска револуција“ од 1941 година, која во „Историјата на човештвото- 20 век“ на УНЕСКО е означена како книга која носи најзначајни сознанија за денешницата која избилува со транзиции.

Имено, Барнам својата аргументација ја засноваше на интроспекцијата во оној двосмислен процес на раздвојување на функцијата *поседување* и функцијата *управување* со средствата за производство, кој како таков освен од либералната фаза, беше поттикнат и со исчезнувањето на традиционалниот претприемач како сопственик и истовремено како организатор на производството. Со тоа, како што

¹²⁰ За ова види кај Кирил Темков, *Етиката денес*, Епоха, Скопје, 1998, стр. 11-22.

¹²¹ Aljoša Mimica & Marija Bogdanović, *Sociološki rečnik*, Zavod za udžbenike, Beograd, 2007, str. 307.

наведува Барнам, основните начела на кои досегашниот слободен пазарен поредок почива се повикани да исчезнат, а менаџерската револуција не е нешто што нашите деца треба да очекуваат да го видат, туку тоа е она што пред очи во моментот ни се случува.

Со тоа менаџерското општество не е само можна туку и најверојатна алтернатива како на капитализмот, така и на социјализмот, затоа што со новата социјална револуција на новата средна класа, капиталистичката класа престанува да биде владејачка класа. Оттука, контролирајќи го процесот на производство, менаџерите ќе ја преземат не само моќта за распоредување на своите плодови туку и самата државна власт затоа што со своите организациски компетенции ги потиснуваат, не само капиталистите туку и традиционалните политичари.

„Она што се покажува во оваа транзиција е настојувањето да се постигне социјална доминација, моќ и привилегии и да се освои позиција на владејачка-управувачка класа од страна на социјалната група или класа на менаџери (како што ќе ги нарекувам...). На крајот од транзиторниот период ова настојување ќе биде успешно, менаџерите ќе ја постигнат социјалната доминација и ќе бидат владејачка-управувачка класа во општеството. Овој правец на општествени промени е и светска тенденција.”¹²²

Затоа, оправдано е тврдењето дека “не е погрешно да се каже дека менаџерите со право се сметаат за нови создавачи на животот, исто колку што се сметаат и за откривачи на новите правила во него, бидејќи тие сосема оправдано се обрасци на новиот свет и морализатори на новото време”.¹²³

Оттука, како најважни се наметнуваат прашањата како да се унапреди улогата на менаџерите во современиот свет и како да се најде начин тие да го дадат својот максимум затоа што денешната економија стана менаџерска економија. Ова пак на менаџерите им отвори простор да го дадат својот придонес во враќањето на етичките вредности и норми во економијата со цел ефикасно, но праведно да се оплодува

¹²² James Burnham, *The managerial revolution*, Fourth edition, Indiana University press, London, 1966, pp. 71-72.

¹²³ Кирил Темков, „Менаџерскиот систем и неговите принципи“, Предавање на постдипломските студии по деловно право. Правен факултет. Скопје, 24.2.2005 година.

капиталот, да се гради и да се доградува пазарната економија како основа за човечки достоинствен живот, плуралистичко демократско граѓанско општество и да се ревитализира капитализмот кој беше на работ на уривање.

Со тоа се потврдува уште еднаш дека на денешно ниво на општествено-економска развиеност на менаџментот му се припишува пресудна улога и значење за деловниот успех на организацијата. На истото значајно влијаеја современите услови на работење, кои ги карактеризира конкурентноста и променливоста. Соодветно на тоа, организацијата со квалитетен и ефикасен менаџмент може да ја задржи својата конкурентска позиција, да расте и да се развива.

V МЕНАѢЕРСТВОТО И ПОТРЕБАТА ОД СОВРЕМЕНА ТЕОРИЈА НА ОРГАНИЗАЦИЈА

Денес речиси секој дел од животот е регулиран од некој облик на организацијата или пак е резултат на некој облик на организација и организирање. Организациониот систем постои насекаде околу нас затоа што „концептот на модерното општество е заснован токму на претпоставката дека луѓето дејствуваат заедно, во формални или неформални организации за да ги исполнат задачите кои самите како поединци не би можеле да ги извршат“¹²⁴.

Ова укажува дека човековиот живот е вплетен и сосема зависен од организациите и од организациониот феномен. За да ги разбереме нив, да управуваме и да ги направиме поефикасни, нужно е нивно проучување и, пред с#, филозофско обмислување, затоа што ги има многу и што сите ние сме вклучени во нив.

Ова оттаму што луѓето имаат особина да бидат рационални, што значи дека имаат цели и се стремат кон нивно остварување. Но, за да се остваруваат целите треба да постои организациони систем кој ќе функционира добро, односно потребно е тој да биде подложен на менаѢерско управување.

Бидејќи менаѢерството може да се определи како нов вид ангажман на луѓето во рамките на економските и други процеси, еден современ начин на решавање на севкупниот процес на замислите за некое дејствување, на неговото извршување и на смислата и одговорноста за неговиот успех, истото претставува продукт на

¹²⁴ Благоја Ѓорѓијовски и Димитар Бојациоски, *Теорија на организација*, Економски факултет, Скопје, 2003, стр. 9.

модерното сознание дека со подобра организација на работата се постигнуваат подобри резултати со истите ресурси.

Тоа говори дека постои поврзаност меѓу феноменот на организацијата како човечки продукт и современото управување со организацијата според законитостите на менаџментот како теорија и практика, односно „менаџментот на организацијата е целосна регулаторна функција чија основна задача е креирање на опкружување за ефективно функционирање на организацијата во согласност со нејзината мисија, стратегија и цели”.¹²⁵

Но, едновремено, на подрачјето на бизнисот во моментот се случуваат промени кои директно се одразуваат и врз овој феномен, ставајќи го менаџментот на истиот пред голем број на предизвици од типот на:¹²⁶

- проблемот на управување со организации во глобално окружување;
- прашањето за дизајнирање и структурирање на организациите денес;
- прашањето за подобрување на квалитетот, унапредување и конкурентност на организацијата;
- проблемот на намалување на комплексноста, а зголемување на брзината на реагирањата на барањата за промени кои доаѓаат од опкружувањето;
- како и прашањето за етичко и морално управување со организацијата.

5. 1. Појава и истражување на организациониот феномен

Современото општество кое е засновано врз развитокот на научно-технолошката револуција, паралелно со различните епитети кои ги носи како симбол за социјалните последици од неаурбанизирано, масовно, потрошувачко,

¹²⁵ Milan Jurina, *Organizacija i menadžment*, Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti "Baltazar Adam Krčelić", Zaprrešić, 2011, str. 11.

¹²⁶ Благоја Ѓорѓијовски и Димитар Бојациоски, *Теорија на организација*, Економски факултет, Скопје, 2003, стр. 10.

постиндустриско општество, во последните децении доби нов, можеби и најсоодветен епитет- *организационо општество*.

Ова ја означува појавата и постоењето на голем број разновидни организации во сите сфери на општествениот живот, па оттука и современиот човек се опишува и дефинира како „човек на организацијата“¹²⁷. Тоа е така, пред сè, поради базичното сознание дека неговиот живот од раѓањето до смртта се одвива во два вида колективитети: порано повеќе во општествените групи, односно заедници, а денес повеќе во организациите.

Генезата на организациониот феномен укажува дека тој постои од најраните денови на човековото постоење, што дава за право да се каже дека во историјата на човештвото не постои постара категорија од категоријата „организација“. Таа лежи во самата природа на општеството кое претставува заедница на меѓусебни односи на луѓето заснована врз заедничкото продуцирање на нивните животни потреби и во самиот развој на општеството ја открива тенденцијата на општеството кон организирање.

Па така, потеклото на првите организации, како човечки творби, започнува со потребата да се координира заедничкиот лов или да се распределат работните или воените задачи во примитивната заедница, што говори дека генсот и гентилната организација, покрај елементите на спонтаност, содржат и многу елементи на свесна координација и усогласување на заедничките дејства и задачи на луѓето, а кои како резултат ќе бидат согледани и применувани нешто подоцна во периодот на капитализмот.

Имено, со здобивањето на првите средства за производство човекот морал да размислува за нова организација на сопствената работа. Животот во општеството, самиот по себе, наметнувал определени организациони решенија, како што се поделбата на трудот, обединувањето на напорите за постигнување на целите, насочување на напорите за остварување на задачите, степенување на напорите и

¹²⁷ Томислав Чокревски, *Организационо општество*, НИО „Студентски збор“, Скопје, 1995, стр. 5.

слично. Во сите тие насоки започнато е од најнеразвиените облици на организирање, кои постапно се менувале и се усовршувале.

Во овој контекст, поаѓајќи од овие активности на човекот и поврзувајќи ги мив со организацијата, може да се каже дека организацијата во прво време се јавува како практика, магија и вештина, во кои се откриваат многубројни организациони постапки, но во нив не се успева да се согледаат организационите методи, да се обопштат, да се ослободат од рутината и да се претворат во резултат со кој ќе се користи целото човештво.

Со други зборови, може да се потврди дека на иницирањето на организациониот феномен големо влијание имале човечките потреби, особено оние основните.¹²⁸ Тоа е така затоа што луѓето отсекогаш се среќавале со проблемот како да ги задоволат своите многубројни потреби со недоволни ресурси. Најосновните човечки потреби имаат економска природа и тие се оние кои се неопходни за физичкиот опстанок во светот во кој мора да се обезбеди храна, вода, покрив над глава и други животни потреби. Со културниот развој, овие економски потреби стануваат се посложени, иако с# уште ја претставуваат основата на егзистенцијата.

По овие основни потреби, неопходни за гол опстанок, доаѓаат општествените потреби, т.е. потребите за здружување, за припаѓање..., а кои се изразуваат низ мноштво организации, од семејството па с# до бизнис организацијата. Но, со создавањето на групи и живот со другите луѓе заради задоволување на економските и општествените потреби се создава и потребата од правила и начини на кои ќе се обезбедува опстанокот на овие организации. Затоа се создаваат елементарни политички заедници во кои владеат договорени правила за економското, општественото, политичкото, а често и религиозното однесување.

Во овој контекст, во класното општество, на пример, се појавува државата како посебна општествена организација во чии рамки се одвиваат нови општествени функции: јавна власт, даноци, органи за присила и за политичка борба, правна

¹²⁸ Daniel A. Wren и Dan Voich, Jr., *Menadžment - Proces, struktura i ponašanje*, PS - Grmeč, Beograd, 2011, стр. 66.

организација, војска и слично, коишто се извршуваат преку специјално создадени организации за тоа.

Токму од овие економски, општествени и политички потреби произлегува организираното човечко однесување. Луѓето научиле дека за нив е покорисно доколку соработуваат со другите луѓе за да може да ги остварат своите цели, па затоа почнале да го разгледуваат посуштествено феноменот на организацијата.¹²⁹

Сепак, прво вистинско, научно разбирање на овој феномен имаме дури во капитализмот, кога организацијата стана основа на производниот, а оттука и на целиот социјален систем. Фабричкото претпријатие стана нова форма на организација на капиталистичките производни сили предизвикани од индустрискиот развој на општеството.

За иницирање на истражувањата во оваа насока, историјата бележи цел список имиња заслужни за ова, од кој посебно треба да се издвојат Мишел Шевалие и Проспер Анфантен со тоа што во 1819 година го покренале издавањето на списанието „L’Organisateur“, во кое се обидоа организацијата да ја прикажат како основа за промена на општеството.

Истата година Шарл Фурие во книгата „Le nouveau monde industriel et societaire“ поентата на своите истражувања ја концентрираше на психологијата на работата, велејќи дека работата не треба да биде сметана како казна или проклетство, т.е. човекот во работењето не треба да биде инициран само од трите побуди (принуда, беда или интерес), туку треба да работи само од задоволство.¹³⁰

Префрлањето на проблемот на организацијата на општествен терен, т.е. на полето на политичката економија, започнало во 1825 година со Сен Симон и неговата книга „Nouveau Christianisme“, во која вели дека единствената цел кон која

¹²⁹ Op. cit., стр. 67.

¹³⁰ Charles Fourier, *Le Nouveau Monde Industriel Et Sociétaire, Ou Invention Du Procédé D’industrie Attrayante Et Naturelle Distribuée En Séries Passionnées...*, Éditions Flammarion, Paris, 1973.

треба да се стремат сите напори и мисли е барањето на најповолна организација на индустријата.¹³¹

Но, сепак, првите јасни мислења за организацијата се дадени во 1855 година во книгата „*Traite des entreprises industrielles commerciales et agricoles*“ на Курсел Сенеј во која се обидува да го дефинира претпријатието како секоја применета активност на луѓето која се состои од комбинирана употреба на различни сили за да се оствари определена цел, при што простите и изолирани движења на човекот изведени во кратки временски растојанија се викаат операции.¹³² Во оваа смисла кај Сенеј може да се најдат или да се препознаваат основните елементи на организацијата.

Наредниот период во развојот на оваа научна мисла е периодот на пионерите на научната организација на работата, Фредерик Тејлор, Хенри Фајол и Хенри Форд, кои со своите научни сознанија и резултати се појавија токму кога проблематиката беше вжештена, посебно за тогашното претпријатие. Според Тејлор, она што не е научна организација на работата е секако објавувањето на една голема книга со правила која им се дава на луѓето со назнака: Еве ви систем, употребувајте го!, туку во својата суштина научното управување подразбира една комплетна еволуција на духовната состојба на работниците, потполна револуција во поглед на начинот на кој го замислуваат тие својот став кон работните задачи, кон работодавачите, но и обратно, како и потполна револуција во погледот на начинот на кој работодавачите ги гледаат своите задачи кон работниците и нивните дневни проблеми.

Со укажувањето што не е научна организација на работата, Тејлор, всушност, го најави она што подоцна ќе се случи познато под името „промена на научната парадигма“, т.е. тој е оној кој го предвидел и ја отворил вратата на новото разбирање на теоријата на организацијата.

¹³¹ Keith Taylor, *Henri Saint-Simon (1760-1825): Selected writings on science, industry, and social organization*, Croom Helm Ltd., London, 1975.

¹³² Jean-Gustave Courcelle-Seneuil, *Traité... des entreprises industrielles, commerciales et agricoles*, Guillaumin et Cie, Paris, 1855.

По него, Анри Фајол ја презел на себе задачата да ги открие научните методи, да формулира принципи од општо значење, а не да ги опишува постапките и движењата на рацете. Во своето дело од 1931 „Administration industrielle et generale“ Фајол вели дека „ниту најдобриот принцип не чини ништо доколку со него не знаеме да се служиме и да го применуваме. Без принципи, човекот се наоѓа во мрак, во хаос, без искуство и без познавање на мерка“¹³³.

Во континуитет, научно-технолошката револуција уште повеќе ја нагласи потребата од организација затоа што современата технологија е синоним за производните сили на општеството кои се во дијалектичко единство со производните и другите општествени односи. Логичка основа за ова тврдење е фактот дека технологијата не е одделен и независен свет, тука поврзана со социјалните сили кои произлегуваат од неа: она што го наложува технологијата е организацијата како инструмент на нејзиното ефикасно остварување!

5. 2. Поим за организација

Во етимолошка смисла, поимот „организација“ потекнува од старохеленскиот збор *organon*, што значи „орудие“, а неговите облици ги наоѓаме во латинскиот јазик (во старолатинскиот збор *organum*, што значи „инструмент“ или „дел од телото“, а во новолатинскиот јазик *organisatio*, што значи „активност“, во смисла на изградба на некоја организациска целина).

Во секојдневниот живот и работа се среќаваме со различни поими од подрачјето на организацијата и менаџментот, како што се организација, организација на работата, организираност, организациска структура..., при што поимот „организација“ се употребува во две значења: како *процес* на организирање, но и како *резултат* на тој процес, т.е. подредување на некоја организација. Тоа е така затоа што организацијата како феномен е поврзана со севкупната историја на човештвото и истата постои и се поврзува со развојот на човечкото општество и сите

¹³³ Henri Fayol, *Administration industrielle et générale*, Dunod, Paris, 1999.

негови активности, а најчесто со организацијата на работата и организацијата на човековата заедница.¹³⁴

На оваа основа се појавила и до денешни дни се развива науката за организацијата, според која, во моментот, модерната организација, од една страна, претставува проширување на специјализацијата и поделбата на трудот која постоела порано во општествените групи и од друга страна, ентитет (облик) кој е во постојана интеракција со околината.¹³⁵ Па така, доколку сакаме да дадеме дефиниција на организацијата на едноставен и разбирлив начин, може да се каже дека таа е „отворен социјален систем во кој двајца или повеќе луѓе заедно извршуваат јасно структурирани активности, соработуваат врз основа на утврдени односи, а преку координација во рамките на утврдените граници, настојуваат да ги остварат заедничките цели и интереси“¹³⁶.

Оваа потреба за здружување поради остварување на поединечните цели низ заедничките цели која постои од моментот која луѓето се здружиле заради лов, војување, заеднички живот и слично, овозможува да се даде и едно издржано универзално поимање на организацијата како „човечки продукт кој настанал како резултат на здружување на напорите на повеќе луѓе во постигнувањето на изворната цел која не може да се постигне со поединечен напор“¹³⁷.

Претходното укажува на фактот дека организацијата како човечка активност е поврзана со работата која човекот како мисловно суштество претходно ја размислува и ја обмислува како таа ќе ја изврши и с# она што треба да го примени за да ја изврши успешно неа. Оттука, економската теорија и практика познатата законитост за меѓузависностите ја објаснува и применува на следниов начин:

Средства за работа » Методи (начини) на работа » Соодветна организација на работа

¹³⁴ James March & Herbert Simon, *Organizations*, Wiley, New York, 1981.

¹³⁵ John Child, *Organization*, Harper and Row, London, 1984.

¹³⁶ Благоја Ѓорѓијовски и Димитар Бојациоски, *Теорија на организација*, Економски факултет, Скопје, 2003, стр. 13.

¹³⁷ Mijo Novak, *Organizacija rada*, Informator, Zagreb, 1984.

Доколку се реализира соодветната организација, тогаш таа овозможува со најмал напор и со најмал трошок на ресурси да се постигне најоптимален резултат. Токму оваа синтагма ја прави темелната смисла на организацијата како човечка творба¹³⁸, која ги содржи следниве најзначајни карактеристики:

- *прво*, таа претставува целина составена од меѓусебно поврзани елементи, од кои најзначаен се луѓето. Клучното прашање е меѓусебната поврзаност на луѓето, т.е. организацијата постои ако се луѓето во меѓусебна интеракција за да ги остварат основните функции кои овозможуваат остварување на целите;
- *второ*, работата во организацијата е поделена меѓу луѓето. Се работи за поделбата на работата на задачи и извршувањето на така формираните задачи како една од суштествените карактеристики на организацијата. Работата се дели со употреба на критериуми, кои поставуваат барања луѓето кои ја извршуваат работата да поседуваат особени вештини и знаења. На оваа основа е изграден концептот на специјализација како основа за продуктивност на работната сила;
- *трето*, организациите настојуваат да остварат заеднички цели и интереси. Во ова е и смислата за постоење на организацијата како целина, а не како прост збир од луѓе - организациите постојат за да остварат заеднички поставени цели;
- *четврто*, секоја организација има граници кои ја одделуваат од светот што ја опкружува. Во денешни услови на одвивање на бизнисот, границите помеѓу организацијата и нејзината околина стануваат помеки и пофлексибилни, затоа што организациите се соочуваат со потребата брзо да одговорат на промените во екстерната околина.

¹³⁸ Milan Jurina, *Organizacija i menadžment*, Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti "Baltazar Adam Krčelić", Zaprešić, 2011, str. 17.

Генерално, може да се заклучи дека организацијата како феномен е раширена насекаде и е секојдневен животен факт. Без неа не може да се замисли ниту една дејност на современиот човек, ниту потфат, ниту негов проект, ниту негов чекор во иднината. Таа е онаа која го осмислува развивањето на производните сили, го обезбедува поврзувањето на специјализираниот и раздробен труд и во сложени целини обезбедува доволно материјални, човечки и финансиски и други ресурси. Со тоа таа претставува рационалност во движење на разните сфери на општеството и репрезент на осмислениот политички, економски, културен или некој друг општествен интерес.

5. 3. Преглед и филозофска експликација на теориите кои го објаснуваат феноменот на организацијата

Низ развојот на општеството два клучни фактори најмногу влијаеле врз појавата на организацијата: *општествената поделба на трудот и сложеноста и комплексноста на општествениот живот* што предизвикало диференцирање на разни општествени подрачја (економска, политичка, културна и слично).

Имено, развојот на современите производни сили, наречен научно-технолошка промена, развој, па и револуција, создал погодна подлога за појава и ширење на разновидните организации и за зголемувањето на нивното значење за целокупното општество.¹³⁹

Во оваа смисла, социјалната база на организацијата е технолошкиот развој на општеството. Организациите станаа основен инструмент за неговото остварување. Силните промени што ги предизвикал развојот на современите производни сили општествено може да се осмислат само преку организациите кои станаа општествени рамки на технолошката функција. Таа функција ја наметна потребата од концентрација на материјали и човечки потенцијали, потребата од координација, поврзување и насочување на многубројните специјализирани знаења и

¹³⁹ Mijat Damjanović, *Menadžerska revolucija*, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd, 1990, стр. 296.

умешности во осмислени целесообразни целини, од ефикасна употреба и распоред на времето во однос на човечките активности, потребата од организирано реализирање на поставени цели.

Развитокот на комуникациите, тоталната поврзаност и меѓузависност на луѓето, сложениот живот и други слични фактори насекаде ја наметнаа потребата од организирање и од организација.¹⁴⁰ Од најмалите човечки заедници во кои се одвива секојдневниот живот до најмоќните институции во современата цивилизација, феноменот на организацијата стана основна рационална претпоставка за нивното постоење.

Со една реченица: животната приказна за човекот во современото општество е приказна за неговото непрекинато одење од една во друга организација! Таа, објективно, станува основна и доминантна социјална единица на современото општество, а оттука за човекот таа претставува центар на многу собитија и социјални односи.¹⁴¹

Имено, во осаменото масовно општество неговиот живот добива осмислување во две социјални институции: семејството и организацијата.

При ова, во организацијата како посебна општествена творба се одвиваат разновидни процеси и односи на еден специфичен начин- во рационална форма.¹⁴² Статусот и улогата на човекот во организацијата, пред с#, смислено се подредени на рационален поредок и законитост.

Во овој контекст, она што е карактеристично за философијата на менаџерството е најпрво да ги постави наредниве прашања: дали двете тенденции, т.е. слободата на човекот и рационалноста што ја наметнува организацијата, меѓусебно се исклучуваат или не, или дали организацијата како проминентна, во најмала рака, карактеристика на современото општество која го апсорбира поединецот во однапред утврден рационален поредок, не претставува уште една

¹⁴⁰ Op. cit., стр. 298.

¹⁴¹ Kenneth E. Boulding, *The Organizational Revolution*, Quadrangle Books, Chicago, 1968, pp. 45.

¹⁴² Julius Gould & W.L. Kolb, *A Dictionary of the Social Sciences*, The Free Press, New York, 1965, pp. 574-575.

нова отуѓена творба која наместо да служи, се осамостојува како независна сила наспроти него, односно тој не станува слуга и роб на творбата што ја создал?¹⁴³

Се работи за тоа какви социјални последици за човекот и општеството предизвикува функционирањето на организацијата, т.е. колку ова подрачје на егзистенција на човекот е нова отуѓена сфера и колку во определени социјални услови таа продуцира бирократско-технократска структура и култура на однесување.

Едновремено, во согласност со претходно изложеното, каква е корелацијата меѓу научно-технолошкиот развој, т.е. современиот развој на производните сили и појавата и распространетоста на големите организации. Дали остварувањето на социјалните цели на рационален начин, во рационален облик- организацијата, е наметнат како објективна потреба на современиот развој на производните сили?

Претходното за основа го зема сознанието дека организациониот феномен најчесто се поврзува со рационализацијата¹⁴⁴, т.е. рационалноста се зема како негова фундаментална карактеристика. Во капиталистичкото општество рационалноста се наметна како начин на секојдневно човечко дејствување како поединец или во составот на пошироките заедници, кој произлегува од материјалниот развој на општеството, при што организационата рационалност произлегува од внатрешната логика на самата технологија и таа е постигната кога ќе се воспостави меѓусебна рамнотежа на внатрешните технички компоненти: луѓето, материјалните средства во определена функција, а таа дејствува како логичен затворен систем насочен кон остварување на определени цели, неподложен на промени и изолиран во рамките на едно пошироко опкружување.

Ова иницираше и соодветен одговор од страна на менаџментот, односно неговите истражувачи, во вид на воспоставување на соодветни теории кои ќе го поткрепат и доразработат тоа преку валидна менаџмент теорија и нејзина философска дискрепанција.

¹⁴³ Amital Etzioni, *Modern organization*, Prentice Hall, New Jersey, 1964, pp. 19.

¹⁴⁴ Miloš Đurić, *Sociologija Maksa Vebera*, Matica Hrvatska, Zagreb, 1964, стр. 151.

Низ историјата бележиме појава на следниве развојни правци на организационата теорија:¹⁴⁵

1. Росовата класификација на правци и школи на теоријата на организацијата;
 2. Хауслеровиот приказ на развојни степени на организациските науки;
 3. Брусиновиот приказ на еволуцијата на мислата за организацијата и принципиелните школи;
 4. Булатовиот приказ на заеднички елементи на школите и правците;
- односно, развој, имплементација и менување едни со други на следниве теории:¹⁴⁶

Класичната теорија

1. Административната доктрина на Фајол,
2. Следбениците на Фајол: Урвик и Гулик, Мур и Рајли.
3. Тејлор и „тејлоризмот“.
4. Следбениците на Тејлор - Гилберт, Гант, Емерсон.
5. Хенри Форд.
6. Теоријата за бирократска организација на Макс Вебер.
7. Карактеристики на класичните школи- цел, поделба на работата, опфатот на управување, хиерархиска структура, координација.

Неокласична теорија

1. Гвишиани, Шелдон, Фолит.
2. Теорија на меѓучовечки односи - X и Y, Хајторн, трите аспекти.
3. Ликеровиот систем на организирање на работните групи.
4. Карактеристики на неокласичната школа- мотивација (Мајер, Херзберг, Маслов), неформална организација, комуникација, партиципација.
5. Теорија на донесување одлуки- трите групи...

¹⁴⁵ Mijat Damjanović, *Menadžerska revolucija*, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd, 1990, стр. 39.

¹⁴⁶ Vojislav Kolarić et al., *Osnovi organizacije*, Naučna knjiga, Beograd, 1986, стр. 12-63.

Современи теории на организацијата

1. Системски пристап - Росензвег- организацијата како систем.
2. Системски модел на организациски систем.
3. Шематски приказ на поврзувањето на организациските единици во систем.

Во интерес на прегледноста на истите теории, најдобро е тие да се разгледуваат вака:¹⁴⁷

– *поделба на работата*

Еден од првите кои го истражуваа подрачјето што припаѓа денес на теоријата на организацијата беше економистот Адам Смит, кој укажал на големата ефикасност која може да се постигне преку поделба и специјализација на работата, иако за творци на првите упатства за управувањето со организацијата се наведуваат Џејм Монтгомери, со неговите совети кои се однесуваат на раководењето во памучната индустрија, како и Вилијам Браун, кој се занимаваше со проблемите на организациската структура и процесите на работа.

Врз основа на овие првични поставки, подоцна, индустриските и организациските теоретичари го разработија барањето организацијата да функционира како ефикасна и „добро подмачкана машина“, како и идеите за хиерархија и бирократската организација, кои и до ден денешен останаа основа на многу модерни менаџмент теории и практики.

– *Веберовите правила за бирократска организација*

Германскиот социолог Макс Вебер е оној кој ја претстави бирократијата како идеална форма на организација. Со други зборови, на самиот почеток на развојот, организациите биле мали и функционирале со вработени во рамките на фамилијата, т.е. вработувањето и унапредувањето се вршело субјективно, со истакнување дека се почитуваат објективните морални норми и критериуми, иако субјективноста била

¹⁴⁷ Благоја Ѓорѓијовски и Димитар Бојациоски, *Теорија на организација*, Економски факултет, Скопје, 2003, стр. 59-66.

пред објективноста. Како организациите станувале се поголеми за време индустриската револуција, така неефикасноста на овој тип организациии станувала се потранспарентна, па се барало промена!

Како одговор на барањата за промена на организациската парадигма, Вебер ја постави бирократската организација како рационален и ефикасен систем кој ќе ги има следниве карактеристики:

1. поделбата на работата да биде извршена на начин секој работник да има авторитет и одговорност за извршување на задачите кои се јасно структурирани и определени;
2. местото на лицата кои управуваат со организацијата да бидат поставени преку хиерархија на авторитетот како јасен синцир на командување и пренесување на наредбите;
3. селекцијата на вработените да се врши врз основа на техничките способности здобиени преку тренинг, обука и едукација;
4. индивидуалните барања за извршување на задачите да бидат пропишани правила, униформно утврдени и да се однесуваат за сите вработени, при што ќе се бара дисциплина во почитувањето на правилата која ќе се одржува со целосна контрола;
5. управувачите не смеат да бидат сопственици на средствата за производство, т.е. средствата за производство и опремата се доделуваат на позицијата/местото на хиерархијата, а не на личноста која е на таа позиција;
6. управувачите работат за фиксна плата и за напредување во кариерата.

– *класична школа (Тејлор и Фајол)*

Истражувачите на организацијата кои припаѓаат на оваа школа, организациските прашања ги набљудуваа од два различни аспекти. Имено, Фредерик Тејлор се фокусираше на рационализацијата на активностите, почнувајќи од најниските нивоа на организацијата, сметајќи дека одлуките во организацијата, како и дизајнот на работата, треба да бидат базирани на прецизни научни студии за индивидуално извршување на работата. За да се користи овој пристап, менаџерите треба да развијат прецизни, стандардни процедури, внимателно да ја планираат работата и да обезбедуваат материјален поттик за да го зголемат аутпутот.

Во контекст на претходното, Фредерик Тејлор, соодветно на своето дело „Принципи на научниот менаџмент“, смета дека клучот за ефикасно управување и добри работни односи во секоја организација се наоѓа во подготвување научна студија за работата која ја извршуваат работниците за да се откријат и да се отстранат непотребните активности (движења).

Тоа значи дека Тејлор се залагал за поедноставување на задачите, затоа што така работниците може да бидат полесно обучени за успешно извршување на својата работа, едновременно верувајќи дека парите се основниот мотиватор за луѓето, а доколку работниците добијат тесно специјализирани, едноставни и дефинирани задачи, тие ќе бидат способни повеќе да заработат.

Хенри Фајол, пак од друга страна, се фокусираше да пронајде рационален модел за организирање на административните нивоа на организацијата, сметајќи дека е можно да се развијат универзално применливи принципи за две круцијално значајни менаџмент функции: *координација* и *специјализација*.

Имено, *координацијата* се постигнува преку четирите Фајолови принципи:

- прво, **скалест принцип**, според кој координацијата треба да се извршува преку хиерархиска дистрибуција на авторитетот во организацијата во вид на пирамидална структура;

- второ, **единство на команда**, според кој работниците треба да одговараат само на еден претпоставен;
- трето, **распон на контрола**, според кој се утврдува оптималниот број на подредени кој еден контролор или супервизор може ефикасно и ефективно да ги контролира;
- четврто, **принцип на исклучок**, според кој рутинските работи и задачи треба да се извршуваат од страна на вработените на пониските хиерархиски нивоа, со што ќе се отвори простор за врвните управувачи да се посветат на невообичаените проблеми или исклучоци.

Што се однесува до *специјализацијата*, овој менаџмент принцип се постигнува преку ефикасно формирање на сектори и групирање на работите, при што Фајол прави разлика меѓу различни типови специјализација.

Административните принципи на Фајол придонесоа за развојот на бирократската организација, која го нагласува дизајнот и менаџментот на организацијата на безлична, рационална основа преку елементи, како што се јасно дефинираниот авторитет и одговорност, формална документација и еднообразна примена на стандардни правила.

- *школа за меѓучовечки односи*

Првите трудови од индустриската психологија и човечките односи на почетокот не привлекле внимание поради доминацијата на научниот менаџмент. Но, ситуацијата сосема се изменила со објавувањето на серијата експерименти во Chicago electric company, кои се познати како **Хоторнски експерименти**, и кои доведоа до заклучокот дека позитивниот третман на вработените ја зголемува нивната мотивација и продуктивност.

Имено, школата за меѓучовечки односи ја истражува улогата на групите и социјалните процеси во општеството, што од своја страна доведе до револуција во односот кон вработените и ја постави основата за понатамошните истражувања на

односот кон работниците, лидерството, мотивацијата и менаџментот на човечките ресурси.

Она што е за потенцирање е фактот дека додека класичарите гледаа на организацијата како на добро подмачкана машина, приврзаниците на школата на човечки односи, на организацијата гледаат како на коалиции (групи) од луѓе со многубројни, различни и дивергентни цели и потреби. Во овој контекст од суштинско значење е давањето поголемо значење на организациската ефективност, отколку на организациската ефикасност.

– *школа на ситуационен пристап*

Школата на ситуациониот пристап тргнува од претпоставката дека организациите не се исти и дека постои поврзаност и зависност меѓу структурата, големината, технологијата и опкружувањето или со други зборови, она што функционира во едни услови, може да не функционира во други услови.

Генерален заклучок е дека теоретичарите и менаџерите мораат да го разберат контекстот во кој функционира организацијата и тоа од случај до случај, при што за секоја организација треба да се определи за најдобрата структура. Различна структурна конфигурација е соодветна за различни контекстуални фактори (различни ситуации), при што најдобро е прво да се испитаат контекстуалните услови (ситуационите фактори), а потоа да се избере соодветна структура и дизајн за организацијата.

Истава теорија, т.е. ситуационата теорија, иако играше доминантна улога во теоријата на организацијата во изминативе неколку години, сепак наиде на многу несогласувања со другите современи пристапи на теоријата на организацијата од кои се издвојуваат теоријата на системи како теорија на организацијата и менаџментот, потоа контингенциската теорија, па теоријата на човечките потенцијали, како и теоријата за процесна организираност.¹⁴⁸

¹⁴⁸ Gerald A. Cole, *Management - Theory and practice*, Thomson, London, 2006, pp. 90.

Во контекст на претходното и фактот дека осумдесеттите години на XX век донесоа со себе и нова организациона култура која се темели на рационализација на работната сила, флексибилноста, брз одговор на барањата на потрошувачите, мотивирани работници, грижа за потрошувачите и квалитетни производи. Со тоа старите организациони форми и менаџерски методи веќе станаа неадекватни за соочување со новите проблеми во постмодерниот свет¹⁴⁹, т.е. заклучок кој на определен начин го предвиде и Џејмс Барнам во својата книга „Менаџерска револуција“ уште во 1941 година.

Овие нови приоди и пристапи кои се појавуваат во последниве неколку години се всушност одговор на усложнувањето на организацискиот живот, при што некои од овие пристапи настојуваат да ги отстранат недостатоците на ситуационата теорија, додека други заземаат сосема нов поглед кон организацијата: организациската економика, институционалната теорија, културолошкиот пристап, како и еколошкиот пристап.

Тоа е потребно затоа што рапидните и често неконтинуираните промени кои сè повеќе се појавуваат во однос на опкружувањето имаат се подлабоко влијание и врз начините на кои бизнисот се менаџира. Менаџерите почнаа да осознаваат дека старите прифатени рецепти за успех и специјализираните начини на негово досегање не се повеќе ефективни, па затоа треба да се прифатат нови начини за менаџирање на организациите.

Имено, менаџирањето на бизнисот во неконзистентно опкружување генерално се однесува на справување со промените.¹⁵⁰ Со тоа бизнисот опстанокот во декадите кои надоаѓаат се однесува само на оние кои може да одговорат бргу и ефективно на променетите услови на опкружувањето.¹⁵¹ Ова дава предност на определени способности, како што е адаптивност, флексибилноста и разбирањето.

¹⁴⁹ Derek Pugh (ed.), *Organizational theory*, Penguin Books, Harmondsworth, 1984.

¹⁵⁰ Phillip L. Hunsaker, *Management - A skill approach*, Prentice Hall, New Jersey, 2005, pp. 473.

¹⁵¹ David Nadler & Robert Shaw & Elise Walton, *Discontinuous change: Leading organizational transformation*, Jossey-Bass, San Francisco, 1995, pp. 273.

Тоа говори дека успешните организации прво треба да научат и да дејствуваат со едно побрзо темпо отколку конкуренцијата, како и дека нивните лидери треба да бидат ефективни антиципатори и менаџери со голем обем на акции во однос на промените.¹⁵²

Со тоа промената на парадигмата заземе место и во менаџмент литературата и теоријата како одговор на разорувачките ефекти кои рапидните промени ги имаат на бизнисот. Иако не беа исполнети поранешните теории со двосмисленост и парадокси,¹⁵³ тие сепак продуцираа со неуспех во обидот да сервираат успешни резултати во новото опкружување.

Оттука, не е зачудувачко што овие приоди и методи значително се променија во последните неколку декади. Со тоа се бара промена на парадигмата која досега беше преферирана и која не нуди можност за отвореност на системот кој е карактеристика на новото време како начин брзо и ефективно да се одговори на промените, пред с#, со економски речник изразено - на пазарот.

Со други зборови, можноста за разгледување на организацијата како жив организам кој е во вечна (дијалектичка) динамика е резултат на отвореноста кон промените каде процесите не се разгледуваат и се сфаќаат линеарно и механистички. Досегашниот редуccionистички обид за толкување на организацијата го одигра своето и секое приклонување кон него од денешна перспектива е штетен по вистинското разбирање по организацијата.

Во оваа смисла, се случува, од една страна, прогресија од механичкото размислување за организацијата (затворени системи) кон гешталт размислувањето (отворени системи)¹⁵⁴ - гледиштето на затворените системи го игнорира ефектот на опкружувањето во однос на организацијата, додека гледиштето на отворените системи го признава ова влијание.

¹⁵² Peter Drucker, *Innovation and entrepreneurship*, Heinemann, London, 1985, pp. 3-5.

¹⁵³ Tom Peters & Robert H. Waterman, Jr., *In Search Of Excellence*, Harper & Row, Publishers, New York, 1982, pp. xx,xxi-xxii,xxv.

¹⁵⁴ W.R. Scott, "Theoretical perspectives in environments and organisations", in W.J. Peters & R.H. Waterman, *In search of excellence*, Harper & Row, New York, 1982, pp. 93.

Од друга страна, се случи прогресија од рационалното кон социјалното сфаќање на организацијата – „рационалното, во оваа смисла означува дека целите и насоките на организацијата се прифаќаат како реални, но и како оние кои може да бидат детерминирани, додека пак социјалното сфаќање на организацијата вели дека одлуките во однос на насоките се поставени врз вредности, а не на механички избори и дека ваквите избори не се направени врз основа на рационално размислување, туку на основа на социјално обединување, врз основа на модели на однесување од минатото, како и други динамики кои имаат влијание врз луѓето во групи”¹⁵⁵.

	Отворен систем	Затворен систем
Рационални учесници	I 1900-1930 Вебер Тејлор	III 1960-1970 Чендлер Лоренс Лорш
Социјални учесници	II 1930-1960 Мајо Мек Грегор Бернард Селзник	IV 1970-? Вик Марч

Смената на парадигмата во менаџментот од монистичка, затворена со рационален поглед, кон холистичка, отворена, со социјален поглед, е исто така претставена и од Розабет Кантер која ги спротивстави сегментарните претпоставки на стариот модел со интегративните претпоставки на новиот.¹⁵⁶

¹⁵⁵ W.J. Peters & R.H. Waterman, *In search of excellence*, Harper & Row, New York, 1982, pp. 91.

¹⁵⁶ Rosabeth Moss Kanter, *The change masters: corporate entrepreneurs at work*, George Allen & Unwin, London, 1982, pp. 399.

Претпоставки на стариот модел	Претпоставки на новиот модел
<ul style="list-style-type: none"> - организациите со своите учесници имаат избор, слобода на договарање, граници поставени во согласност со нивните способности и капацитети; - организациите се усмерени кон „затворен систем“ (рационално фокусирани и економски модели); - организациите имаат ограничени цели; - клучни менаџерски проблеми се контролата (внатрешна и надворешна), координација на изолирани сегменти, редукција на конфликти околу работниот процес; - внатрешен мискофокус е сведен првенствено на лидерство и интерперсонални прашања. - потреба од истражување на статичните или релативно непроменливите карактеристики на организацијата; - организационата ефикасност е техничка работа заснована на објективни стандарди и релативно универзални и човечки организациони побарувања. 	<ul style="list-style-type: none"> - организациите со своите учесници се соочуваат со надворешни ограничувања, ограничени ресурси и конфликти и нееднаква моќ; - организациите се усмерени кон „отворен систем“ (’институционален’ фокус и политичко економски модели) - организациите имаат повеќеслојни активности и влијанија (’употреби’), која било од овие активности е субјект на испитување на другите групи, спогодување со акционерите во однос на поставување на „официјални цели“ на организацијата; - клучни менаџерски проблеми се стратешките одлуки, менаџмент на успех како и надворешните политички релации; - надворешен, макрофокус; - потреба да се истражува спогодувањето со акционерите, конкуренцијата и заедничките компромиси. - организационата ефикасност е политичка работа базирана на стандарди поставени од организационата „доминантна коалиција“ по преговори меѓу конституентите.

Во контекст на оваа еволуција, теоријата прифати приоди кои имаат значително комплексни разрешувања на проблемите. Рационалниот учесник беше заменет со комплексниот социјален учесник, човечко суштество со внатрешна сила, слабости и лимитации, контрадикторности и неразумности. Бизнисот изолиран, надвор од реалниот свет, беше заменет со бизнис кој е сместен во константна промена на надворешните сили.

5. 4. Новата, динамичка теорија на организација наспроти старата, редукционистичка теорија на организација

Индустриската ера своевремено беше периодот кога во практиката беа имплементирани голем број од философиите и идеите за тоа како треба да се живее животот и како треба да бидат организирани луѓето.

Се работи за време во кое организацијата беше конструирана и како идеја и како ентитет. Како што е прикажано на табелата¹⁵⁷, се работи за следните доминантни менаџерски идеологии кои егзистираа во последните 150 години.

Идеологии	Период на владеење
индустриско подобрување	1870-1900
научен менаџмент	1900-1923
благосостојба на капитализмот/ човечки релации	1923-1955
системски рационализам	1955-1980
организациона култура	1980-

Меѓутоа, денес сè повеќе во менаџмент светот се говори за потребата од анализа и практикување на нови парадигми во бизнисот, во време исполнето со невидени нивоа на несигурност и непредвидливост.¹⁵⁸

Токму затоа и потребата од нова теорија на организацијата која, пред сè, ќе поаѓа од сфаќањето за специфичноста на организацијата, т.е. нејзината живост, динамичност и каде во согласност со организациската структура, на организацијата ќе се гледа како на внатрешно меѓусебно поврзување и дејствување на нејзините делови во однос на целината, делови кои дејствуваат меѓу себе и заедно ја чинат организациската целина и култура, но и новиот квалитет- надворешните фактори и чинители и нивното влијание врз оваа структура во однос на нејзиното подобрување во функционирањето.

¹⁵⁷ Преземено од Stephen R. Barley & Gideon Kunda, "Design and Devotion: Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 37, No. 3. (Sep., 1992), pp. 363-399: 364.

¹⁵⁸ Alma M. Whiteley & Jervis Whiteley, *Core values and organizational change: Theory and practice*, World Scientific, New Jersey, 2007.

Се работи за односот меѓу двете парадигми:

- **редукционистичка парадигма** (организацијата како целина на делови во согласност со чие испитување може да се предвиди насоката на развој на целината);
- **динамична парадигма** (организацијата како жив организам).

Корените на првата парадигма можат да се најдат уште во далечниот XVII век, пред с# во истражувањата на Исак Њутн за физичка детерминираност на универзумот, и таа е позната под името „билјардско гледиште на природата“, според која билјардското топче ќе се придвижи доколку некоја друга сила или топче ќе го удри и ќе го придвижи. Доколку можеме да ја измериме точно силата и аголот од првото топче, можеме да го предвидиме движењето на второто топче.

Ова сфаќање во многу нешта придонесе за развивање на редукционистичкото гледање на светот во согласност со што стварите и луѓето се збир од нивните делови и фокусирањето на однесувањето на нивните делови ќе резултира со разбирање на целината. Од истото сфаќање формирана е и научна парадигма која навлезе во речиси сите науки, почнувајќи од економијата, политиката, психологијата и организацискиот менаџмент.

Но, кон крајот на XX век настана вакуум во организацискиот менаџмент кој пројави голем број предизвици во однос на оваа стара парадигма.¹⁵⁹ Како резултат на ова, кон крајот на XX век се појави нова парадигма која произлезе од новите сознанија од квантната физика и теоријата на хаос. Нивната порака ја поткопа едноставноста на редукционистичкиот поглед, откривајќи дека овие линеарни и мерливи односи меѓу компонентите не може да се гледаат изолирано од природата на поширокиот систем во кои се случиле тие. Односот меѓу двете билијард топки, не е дефиниран само со брзина и агол на првата топка, туку е под влијание и на вештината и состојбата на умот на лицето кое е носител на билјард играта, а кој од

¹⁵⁹ Дејан Донеv, *Етичките вредности во менаџерството*, Докторска дисертација одбранета на Филозофскиот факултет во Скопје, јуни, 2008, стр. 120.

своја страна е под влијание на бучавата на животната средина, која од својата стана пак е под влијание на бројот на луѓето кои се таму, кој е под влијание на времето од неделата...

Ова, на некој начин, ја објаснува природата на неизвесност и непредвидливост, кои го карактеризираат модерниот деловен свет. Оттука, новата парадигма на организацијата гледа како на жив систем, кој во науката се нарекува сложен адаптивен систем. Ова ги опфаќа сите елементи на новата науки, и се однесува на системи како екологијата, човечките социјални системи и вселената сама по себе.

Сумарно, се работи за старата теорија на организација која организацијата ја сфаќа како инструмент, како машина - т.н. „рационален модел“; и втората, новата теорија на организација која организацијата повеќе или помалку организацијата ја сфаќа органистички, како ентитет со сопствен живот кој, за да се развие, се стреми да одржи рамнотежа помеѓу својата внатрешна структура и надворешната социјална околина- т.н. „модел на природен систем“.

Истовремено, прашањето за новиот тип организација е и предуслов на патот кон новата етички ориентирана и од етиката раководена економија, т.е. да се одговори на предизвиците на новото време.

Со други зборови, новата организација на производството, всушност, е подредена на целта да се изнајде компромис и баланс меѓу потребите на пазарот и етичките нормативи кои се наметнуваат како последица од демократските процеси, со што односите во организирањето на производството добиваат еден нов облик.¹⁶⁰

Ваквите организации и нивните менаџери се принудени за да опстанат, дел од одговорноста во одлучувањето и резултатот од тоа да го пренесат на подредените. Од друга страна, пак, токму поради неспремноста на сопствениците на капиталот да се откажат од дел од сопствениот профит и тој да го реинвестираат, овој процес или начин на работа го дозволуваат не само за да ја задоволат моменталната општествена состојба туку повеќе за да дојдат во ситуација доколку една алка во

¹⁶⁰ Даниела Сотирова, *Бизнес етика*, Нов Б'лгарски Универзитет, Софија, 2009, стр. 297-308.

производниот процес за која решиле тие однапред дека е недоволно профитна да можат, недопуштајќи и да учествува во крајните одлуки, да ја доведат во ситуација да биде сама себеси да се исклучи од синцирот на производството на претпријатието.

Доколку вака се постави и се анализира организацијата, доаѓаме до она што е од круцијално значење во однос на философијата на менаџерството, а се изведува од основните три функции на организацијата: *опитата социјална функција*, како и *раководењето* и *управувањето* како специфични функции со технолошките процеси и со социјалните односи.

Се работи за односот човек-организација, колку организацијата според својата рационална суштина го подредува човекот под своја власт, под власта на една нова отуѓена сила во општеството, т.е. философска запрашаност за последицата предизвикана од дејствувањето на современите организации, а изразена како продуцирање на бирократска и технократска култура, односно зошто ни е потребна нова теорија на организација.

Значи, ваквата нова организација треба да се темели на сознанието на менаџерството дека со својот начин на одлучување и раководење, давајќи им соодветен степен на слобода на самоодлучување и иницијатива за одлученото на сите учесници во процесот, да префрлат не само дел од одговорноста за организацијата на нив, туку дека со тоа тие се воведуваат и во процесот на крајното одлучување и раководење.¹⁶¹

Нов начин на договарање на сите учесници во производниот процес и преземање на дел од одговорноста за резултатот според местото на хиерархијата во раководењето, управувањето и одлучувањето.

Вториот елемент на новата организација е, всушност, преку почитувањето на пазарните услови и законитости да се постигне колку толку природна поделба на пазарите.

¹⁶¹ Phillip L. Hunsaker, *Management - A skill approach*, Prentice Hall, New Jersey, 2005, pp. 331.

Претходното говори дека новата организација е всушност организација во која односите меѓу луѓето не се разрешуваат само преку позициите надреден – подреден, туку и преку процесот на соработка/кооперативноста на секоја инволвирана индивидуа, независно од нејзиното хиерархиско ниво. Ставањето на односите меѓу луѓето, комуникацијата по вертикала, хоризонтала и дијагонала, како клучен фактор во проценувањето и валидизирањето на етичноста на одлучувањето и раководењето, всушност значи дека, генерално, со тоа се поставени и темелите на новиот тип на организација.

Овие сознанија доаѓаат од манифестираната видоизменета философија, а особено етика, во процесите на одлучување и раководење која поаѓа од претпоставката дека односите меѓу луѓето, поточно нивната етичка втемеленост и оправданост, се клучот за она што се посакува на глобален план- етички раководена нова економија.

Поставувањето на овие темели е неопходност затоа што со тоа наедно се доаѓа и до моментот кога од етичкиот квалитет на одлуките и раководењето, кои водат сметка за односите на и со луѓето, се доаѓа чекор повеќе до менаџерство во кое етиката не само што е посакуван елемент туку е и резултат на севкупноста на влијанијата на етички втемелените интерактивни односи на релација организација – корисник – јавност и обратно.

Затоа не чуди реалноста што денешните организации се с# повеќе свесни за фактот дека досегашните начини на одлучување и раководење имаат се помалку шанса на патот кон новата економија.¹⁶²

Свесни за ова, но и за тоа дека се општествен сегмент кој не е од решавачки, туку од функционален карактер, принудени се излезот да го бараат во сопствената реорганизација, во која етиката е мерилото за сите видови на односи– од меѓучовечките, па до глобалното ниво односи меѓу економиите, независно од политичкото или општественото уредување од кои произлегуваат.

¹⁶² Дејан Донеv, *Етичките вредности во менаџерството*, Докторска дисертација одбранета на Филозофскиот факултет во Скопје, јуни, 2008, стр. 77.

Генерално ваквата реорганизација води кон една нова организација, но не сфатена само како претпријатие или корпорација, туку и како темел за една нова теориска основа на таква економија чија организациска основа ќе биде мрежната вграденост на реалниот етички вредносен систем во секој сегмент на општественото живеење. Тоа значи: да се дојде до ново философско обмислување на организациска поставеност и организација на економијата во која таа ќе биде подредена на етиката како сеопшт регулатор на постоењето во најширока смисла на зборот.

VI КУЛТУРАТА, ОБРАЗОВАНИЕТО И ЕТИКАТА НА МЕНАџЕРИТЕ

6. 1. Културата на менаџерите

Значењето на менаџерството во современото општество е толкаво што културата на овој социјален слој е една од основните за разбирање на современите човечки тенденции. Таа се однесува на низа појави и форми карактеристични за нивното образование, однесување, начин на мислење, на социјалните вредности што ги промовираат тие, на нивната интеракција со другите луѓе и, посебно, на нивната лична култура, инаугурирајќи ги следниве клучни области на интересирање, дејствување и промовирање на современите менаџери.¹⁶³

1. утврдување на приоритети;
2. умешност во користењето на расположливото време;
3. истражување на пазарот и пробив на нови пазари;
4. истражување и развој– технолошки прогрес;
5. долгорочни визии– стратегии;
6. стил на работа (осмислено, брзо и во континуитет, флексибилно наспроти споро, тврдоглаво, непромислено и испрекинато);
7. грижа за талентите и перспективните кадри;
8. наградување;
9. делегирање на надлежности во одлучувањето;
10. елиминирање на бирократизмот и претераниот формализам;
11. развивање на внатрешно и надворешно претприемништво;

¹⁶³ Michaela Haase, "Theory, Practice, and Education: On the Role of Business Ethics for Management Education at Business Schools or Universities", in Christopher Cowton & Michaela Haase (eds.), *Trends in Business and Economic Ethics*, Springer - Verlag Berlin, Heidelberg, 2008, pp. 229-263.

12. лојалност кон вработените и купувачите;
13. стимулирање на иновации;
14. продуктивност и рентабилност (зголемување низ новата логика на работа и организација);
15. посветување на вработените во реализацијата на главните цели;
16. психолошки фактори на промени;
17. генерирање и разгледување на алтернативи;
18. унапредување и промена на начинот на контрола.

Претходното дава за право да се тврди дека денес успешните менаџери се луѓе кои имаат изразена индивидуалност и препознатливост, харизматични луѓе кои потполно се окупирани со визијата и мисијата на својот работен тим. Тие се доживувани како „идеални“ лидери бидејќи се работи за луѓе кои имаат и шират култура на цврсти начела, стабилност и доследност во борбата за остварување на поставените цели, водејќи се по начелото „прв меѓу еднаквите“.

Едновремено, покрај природниот талент, зад успешен менаџер денес стои и соодветна култура која се обидува тој да ја промовира, т.е. свој личен стил, начин на работа и постојано усовршување. Тоа е така затоа што современите услови за работа од менаџерите бараат многу знаења и вештини, како и голема мотивација за доживотно учење, односно да бидат оспособени да може да ја обликуваат работата на институцијата на чие чело се наоѓаат, да може да ја координираат работата и односите со опкружувањето, да иницираат промени кои ќе ја одржуваат стабилноста на институциите, да знаат да ги мотивираат вработените за постигнување што подобри резултати во работата, да бидат способни да прибираат и да овозможуваат циркулација на информации, да бидат оспособени да ја играат улогата на глава на куќата, да бидат оспособени да водат преговори како внатре, така и со надворешните партнери и органи од кои зависи работењето на институцијата која ја раководаат и слично¹⁶⁴.

¹⁶⁴ Трајан Гоцевски, *Образовен менаџмент*, Македонска ризница, Куманово, 2003, стр. 301.

Со други зборови, она што го промовираат тие преку својата култура е, всушност, една животодавачка философија, која почива врз категоријата успех, философија која веќе не говори за тоа како сите зависиме еден од друг, туку н# упатува на сопствените правилни патишта кон успехот како врвен идеал во начинот на живеење.

6. 2. Образованието на менаџерите

Но, како што низ времето организациите растеа по големина и обем, така растеше и потребата од обучување и развој на менаџерите, но и на другите човечки ресурси внатре во една организација. Во овој контекст, за да се исполни оваа празнина, се јавуваше зголемена креативност и утилизација на проблемите во кои знаењето за определени функции на организацијата може да бидат пренесени на луѓето кои, пред с#, управуваат со нив. Тоа говори дека преку образованието на менаџерскиот кадар, раководните структури се оспособуваа да им приоѓаат на сите проблеми, пристапувајќи од аспект на модерните сфаќања во чија основа е применетата научна смисла од оваа област.

Претходното само го потврдува фактот дека современите економски процес и движења првенствено зависат од степенот на обученост на менаџерите. Во прилог на ова говори и една од карактеристиките на пазарното стопанство, а тоа е професионализацијата на менаџментот, затоа што за разлика од претходниот систем во кој раководните позиции се сметаа за функции, денеска веќе тие треба и да ги извршуваат само оние кои се вистински професионалци во ова. Оваа професионализација на менаџментот доведе до потребата од образование на постојните и за едуцирање на новите менаџерски кадри, па така, денеска, започна да се образуваат оваа класа на индивидуи преку многубројни системи за учење, курикулуми и процеси попознати како „менаџерско образование“¹⁶⁵.

¹⁶⁵ Charles Wankel, *Encyclopedia of Business in Today's World*, SAGE Publications Ltd., London, 2009, pp. 1047.

Низ историскиот пресек може да се забележи дека во определена форма образованието на менаџерите постои уште од антички времиња, додека појавата на модерната едукација за менаџери како феномен има релативно кратка историја. Таа се појавува во чекор со развојот на основните структури на модерниот менаџмент, кој претставува практика која добива свесност и значење како посебна дисциплина во годините по Втората светска војна.

Пред овој период, менаџментот генерално не е прифатен како централен фактор во економијата и тоа се до крајот на XVIII век и средината на XIX век кога голем број значајни фигури во бизнисот, управувањето, општеството и интелектуалниот свет ја нагласија улогата на менаџментот и структурата на модерната организација.

Дури на почетокот на XIX век, Роберт Овен стана првиот менаџер кој пишувајќи за проблемите од индустријализацијата се посвети на специјални проблеми поврзани со работата и работниците, признавајќи го образованието на менаџерите како нужен фактор во формирањето на комплетна личност.

Така беше се до крајот на XIX век кога и јапонската влада официјално ги призна бизнисмените, т.е. кога Шибусава Еичи почна силно да ги поддржува можностите на високото образование преку бизнис заедницата како начин за подобрување на општеството. Со тоа неговиот фокус на формалното бизнис образование започна да се идентификува како „концепција на првиот професионален менаџер“.

Кон крајот на XIX век и првите неколку декади од XX век, појавата на новите организациони структури побара издржан и самостоен менаџмент и формално образование за луѓето кои го водат. Во овој меѓупериод од Првата до Втората светска војна се реализираше теоријата и мислата за менаџментот и организацијата под името „Голем бизнис“, а дотогаш, академските институции, главно од западниот

дел на светот, нудеа предавања во различни сфери и класификации на менаџментот.¹⁶⁶

Но, во новиот поредок по Втората светска војна, во САД се појави зголемено барање за бизнис курсеви, а како резултат на тоа колеџите и универзитетите понудија многу додипломски и постдипломски курсеви во областа на маркетингот, финансиите и сметководството, како и организационите операции.

Така беше с# до академската 1949/50 година, кога Питер Дракер се приклучи на Факултетот за бизнис на Њујорк универзитетот, со што на светот му се даде можност да ги посетува предавањата од првиот професор по менаџмент. Имено, преку комбинација на предавања и консултативна работа, Дракер ги проучи и формулираше основните принципи на модерниот менаџмент. Меѓу неговите постојани и преиспитувани теми е секако и сознанието дека одговорност на менаџментот е да ги развива луѓето кои ќе извршуваат попродуктивно и автономно, како и тоа дека добро извештениот работник е најголема вредност како ресурс за секоја организација.¹⁶⁷

Овие навидум едноставни согледувања имаа витални импликации како што Дракер ја откриваше пошироката социјална и економска промена од мануелната работа кон работата ориентирана на знаење. Токму затоа од особена важност за менаџерите е потребата од знаење, разбирање и инаугурирање на принципите и практиките на добриот менаџмент. Како што наведува во своето дело „Посткапиталистичко општество“ од 1993 година, „неоспорно е дека природните богатства, работната сила и капиталот се важни ресурси, но не и најважни, затоа што иако во сите досегашни пристапи и мерки во зголемувањето на производството се зборуваше за важноста на образованието, на истото никогаш не му е дадено она место што треба да го има“¹⁶⁸.

¹⁶⁶ На пример, Харвард понуди програма за студирање на бизнис администрација, додека пак Масачусетс Институтот за технологија понуди курсеви за техничка администрација.

¹⁶⁷ Charles Wankel, *Encyclopedia of Business in Today's World*, SAGE Publications Ltd., London, 2009, pp. 1055.

¹⁶⁸ Peter F. Drucker, *Post-capitalism society*, Harper Business Press, New York, 1993, pp. 36.

Соодветно на претходното, денеска се повеќе и повеќе се нагласува дека знаењето не е само еден од важните ресурси, туку е најважен, а преку преферирањето на знаењето во сите пристапи, техники и мерки насочени кон унапредувањето на производството и услугите „менаџментот претставува главен ресурс на развиените земји и најпотребен ресурс на земјите во развој“.¹⁶⁹

Во годините кои надоаѓаа, т.е. кон крајот на XX век, програмите за едукација на менаџерите станаа дел од организациите и институциите во сите бизнис, управувачки и социјални сектори. Образованието на менаџерите денес се спроведува во посебни училишта или на посебни оддели на економските и техничките факултети преку специјализација по завршувањето на некои базични студии. Таму се учи за организацијата, за донесувањето одлуки, за вкрстувањето на различни знаења при процесот на управувањето.

Покрај генералните економски и технолошки области, посебно се изучуваат и суштината и техниката на инвестирањето, управувањето со човечките ресурси, методите на донесувањето одлуки и на решавањето конфликти.

„Во зората на новиот милениум се чини дека менаџерството стана главната цел во кариерата на секој работоспособен, особено во Велика Британија. До 2004 година може да се каже дека тоа стана најатрактивната професија за идните дипломци, и според МБА во однос на бројот на курсевите кои се нудеа на оваа тема во 70-тите години, нивниот број денеска е зголем за повеќе од 17 пати. Улогата на менаџерот и значењето на менаџерството еноормно пораснаа во услови на современите економии на повеќето нации. Официјалните податоци за Велика Британија покажуваат дека кон крајот на 2003 година 18% од сите работоспособни мажи и 10% од работоспособните жени беа менаџери на различно ниво- шефови на сектори, професионалци во одредени области, стручни соработници или технички образован персонал за таа потреба.“¹⁷⁰

¹⁶⁹ Peter F. Drucker, *Management*, Pan Book Ltd London, 1977.

¹⁷⁰ Rick Delbridge & Lynda Gratton & Gerry Johnson, *The exceptional manager – Making the difference*, Oxford University Press Inc., New York, 2006, pp. 5.

Денеска, уште повеќе, голем број од менаџерите имаат и соодветни магистратури за бизнис администрација или соодветни додипломски студии со определена специјализација кон специфични бизнис полиња.

Сепак, иако многу од овие програми ги охрабруваат студентите и бизнис луѓето да комуницираат меѓу себе за практични проблеми како метод на учење, с# уште останува определена тензија внатре едукацијата на менаџерите за тоа што е менаџментот: примарно апликативна дисциплина или академската работа. Меѓу популарните забелешки е и онаа дека магистерските студии се речиси ирелевантни за студентите на кои им недостасува менаџерско искуство, како и тоа дека концептот на менаџментот е значително искривен поради звучноста на новите субјекти во него— лидерството и претприемништвото.

Како и да е, управувачите, оние кои ги донесуваат одлуките од повисоко ниво, менаџерите од средно ниво, како и другите индивидуи кои имаат солиден потенцијал за менаџерски позиции, имаат значаен удел во можностите за континуирано учење, бидејќи образованието на идните менаџерски кадри значи професионално менаџерство кое заедно со претприемништвото се сметаат за клучни фактори за конкурентност на пазарот. Тоа вклучува голем број комбинации на формални и неформални инструкции понудени од оние кои се внатре организацијата, надворешни соработници како што се менаџмент консултантите или специјално дизајнираните програми на кои се запишуваат луѓето во рамките на определен факултет, колеџ или универзитет. Исто така, зголемениот резултат од фокусот кон ова образование говори и дека во исто време, целиот овој процес е проследен и со една нависитна голема индустрија која продуцира книги и списанија од сите области на менаџментот.

На крај, слободно може да се заклучи дека ефективното образование на менаџерите останува и понатаму константна потреба во развиените земји, а како посебно значајно прашање доминира во модерната доба на глобализацијата затоа што се согледа влијанието на образованието на менаџерите во однос на ефикасноста врз стопанството— главната причина за ниската ефикасност во определени

организации е неспособноста на раководните кадри да го искористат потенцијалот на вработените!¹⁷¹

Така, образовниот систем на која било од земјите, особено оние во развој, мора да понуди програми за оспособување на современите менаџери како за своите, така и за потребите на другите економски субјекти. Промените во образованието се нужни и поради тоа што во современи услови знаењето станува основен ресурс и главен капитал врз кој се заснова стратегијата за современиот развој во сите области. Затоа трката за развој почнува со трката за знаење. Старата парадигма за значењето на природните компаративни предности се заменува со нова парадигма за значењето на стекнатите компаративни предности, меѓу кои знаењето и инвентивноста се неспорни приоритети. Светот одамна увидел дека образованието, развојот и искористувањето на интелекцијата е единствениот извор на напредок и благосостојба, друг не постои.¹⁷²

6. 3. Етиката на менаџерите

Од гледна точка на етиката, најзначајно е тоа што менаџерите промовираат определени социјални вредности, кои не се среќаваат или не се застапени во таков обем и интензитет кај другите социјални слоеви.

Менаџерите се застапуваат за оние вредности зад кои стои теоријата на организацијата, која за само едно столетие стана една од најзначајните науки и човечки вештини.¹⁷³

Менаџерите се и најголема група која пропагира економски либерализам, но, од друга страна, и соодветна поткрепа и заштита на активноста од страна на државата, иако не ја преферираат нејзината претерана контрола.

¹⁷¹ Mijat Damjanović, *Menadžerska revolucija*, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd, 1990, str. 301.

¹⁷² Малком Фрејзер и Харолд Томас, Предавање на менаџментот на високото образование, Ректорат при УКИМ, 1.2.1996 год.

¹⁷³ Marshall Schminke, *Managerial Ethics - Moral Management of People and Processes*, Lawrence Erlbaum Associates, Inc., New Jersey, 1998, pp. 7.

Менаџерите се личности на резолутни дејства, брзи решенија и постапки, обожаваат резултати и го истакнуваат поимот на успехот како суштествен за општественото движење. Затоа вредностите коишто ги предлагаат тие се однесуваат на доброто дејствување, на неговата резултатност, на потребата од афирмирање на економската пред другите области на животот. Тие веруваат дека сите други човечки функции (политичката, образовната и др.) треба да служат за успешно одвивање на економијата. Затоа се често во аксиолошки и во реален судир со политичката сфера.

Иако се блиски како слоеви и соработуваат, политичарите и менаџерите сепак се разликуваат во најдлабоките социјални и духовни димензии, не согласувајќи се во целост. Искуството на XX век покажа дека за секое општество е подобро кога во вредностите ги следи менаџерските, а не чисто политичките идеи.

Исто така, во современата епоха менаџерите се меѓу најзначајните носители на новата етичка револуција за враќање кон моралот, за позитивен однос кон животот, но и за онаа доктрина како норма за општ успех и добри услови за живеење на сите луѓе на едно општество— новата философија на економијата, а со тоа и новата етика на економијата да не бидат само корективот, туку двигателот, основната енергија, ако сакаме да дојдеме до она што е суштината на нашето постоење— човек и како хомо етикус, но и до она што е уште побитно за нас како вид, а тоа е Хомо хомине етика— етикус ест, што пренесено во денешни услови значи не философија и етика определена од економијата, туку економија втемелена на философските и етичките начела.

Имено, севкупноста на меѓучовечките односи и почитувањето на нивната меѓузависност и демократизацијата во нив се предусловот кој е неопходен за создавање на таква економија која ќе се темели врз принципите на новата философија и етиката.¹⁷⁴ Со тоа од менаџерството се очекува економијата да ја сфати не само како начин да се заработи повеќе, туку како начин да се збогати севкупното живеење.

¹⁷⁴ Mollie Painter-Morland, *Business Ethics as Practice - Ethics as the Everyday Business of Business*, Cambridge University Press, Cambridge, 2008, pp. 47.

Но, во менаџерскиот слој може да се јават и поинакви мисли. Такви се авторитарните идеи за потребата од цврста рака во раководењето со дејностите и со општеството во целост, скептичката тенденција за надминување на демократијата како универзален однос на еднаквоста и деструктивниот тренд за прекршување на модерните биоетички правила на заштитата на човековата животна средина, како можни пречки во работењето. Но, токму ова значи дека менаџерството не е докрај вклопено во вкупниот дух на човештвото.

VII СУШТИНА И КАРАКТЕРИСТИКИ НА ЕТИКАТА ВО МЕНАѢЕРСТВОТО

Колапсот на социјалистичките системи, а со тоа и на моделите на државната планска и на самоуправната економија, како и на делумно успешните обиди за воведување на социјалистичките методи во економијата, како во Шведска или на Нов Зеланд¹⁷⁵, повторно ја отворија потребата од преиспитување и превреднување на капитализмот како економски модел.¹⁷⁶

Потребата од преиспитување и превреднување на капиталистичката економија уште повеќе дојде до израз и поради промените кои беа предизвикани со трансформацијата на определен број политички системи кон новите тенденции во текот на последните 25 години.¹⁷⁷

Но, она што ја карактеризира сегашната дебата околу овие значајни прашања е тоа што таа повеќе не е насочена само кон анализа на односите и на судирот на релацијата пазар– државна контрола, туку с# почесто и пообразложено се проценува

¹⁷⁵ Ова можеби може да се објасни со тоа што некои од целите на социјализмот сега може да бидат реализирани преку специфични економско-социјални модели, како што се моделот на социјалната пазарна економија, моделот на локалната пазарна економија или, пак, со акционерскиот капитализам, т.е. идејата за современото масовно акционерство која беше популаризирана во Велика Британија со публикацијата на Вил Хатон, „Државата во којашто живееме,“ или: „Нашата држава,“ (Will Hutton, *The State We're In*, Jonathan Cape, London, 1995), која беше оценета како наивна критика на англо-американскиот капитализам.

¹⁷⁶ Иако ваквите периодични преиспитувања се прават во периоди на големи кризи и социјални промени и потреси уште од периодот пред и по Првата светска војна, а особено по Големата криза (1929-1932).

¹⁷⁷ Како што се - транзициите во земјите од поранешниот источен блок, кинескиот економски експеримент за трансформација на планската економија (социјалистичкиот систем) во пазарна економија под строга државна контрола, изумирањето на олигархиските економии како оние на Филипините или во Индонезија...

продуктивноста или непродуктивноста на многубројните типови– модели на капитализмот.¹⁷⁸

Имајќи ги предвид овие две генерални концепции и дејствени пристапи¹⁷⁹, не чуди што поголемиот дел од академскиот свет во САД е ориентиран кон воздигнување на ваквиот капитализам, притоа побарувајќи негова ревалоризација преку инсистирањето на надворешната моралност на неговите принципи и практика.¹⁸⁰

Ова веројатно оттаму што митот за аморалноста на бизнисот, а веројатно со тоа и на менаџерството, и понатаму опстојува, но надополнет со сфаќањето за „бизнис етиката“. Тоа има свое влијание врз интелектуалниот живот на западните (капиталистички) земји, што води кон еден вид легислативна бизнис етика, која не треба да го загрозува претприемништвото како основна социјално-економска иницијатива и основа за вкупен подем.

Во овој контекст, основната задача која особено добива на значење е секако расветлување на с# уште погрешните сфаќања, односно „митовите“ за економската етика, од кои се издвојуваат:

- економската етика е повеќе поврзана со религијата отколку со менаџментот;
- определен број вработени кои се однесуваат етично се доволни за да не се грижат другите за економската етика;

¹⁷⁸ Очигледно е дека англо-американскиот капитализам не е единствениот актуелен и жив облик на приватното претприемништво. Судејќи според општите глобални економски движења и новиот начин на организација на економијата, англо-американскиот модел е ограничен на САД и Велика Британија, вклучувајќи и дел од земјите од англосаксонското говорно подрачје. Едновремено, она што е од особено значење во пристапите, во анализите и критиките на економските модели, глобални или локални - е да се спомне дека поранешните критичари на западната економија сега своите критики ги насочуваат токму кон овој англо-американски капитализам.

¹⁷⁹ При ова не треба да се заборави дека термините „колективизам“ и „индивидуализам“, кои до овој период беа разликувачки за капитализмот и социјализмот како видови економии и општества, се уште се во употреба, но сега со функција да се опишат и објаснат разни форми на економското организирање и на функционирање на организациите.

¹⁸⁰ Norman Barry, *Business, Ethics and the Modern Economy*, <http://www.nzbr.org.nz/documents/speeches/speeches-97/business-ethics-and-the-economy.pdf>

- со економската етика се занимаваат философите, академиците и теолозите, но не и вработените;
- со етиката не може да се управува;
- економската етика е исто што и општествената одговорност;
- управувањето со економската етика има мала деловна вредност...¹⁸¹

На наведените митови може да се придодат и оние за кои Вајс смета дека денес се најпопуларни:¹⁸²

- етиката е лична работа;
- бизнисот и етиката не се мешаат;
- економската етика е релативна;
- добриот бизнис значи и добра етика;
- информацијата е неутрална и аморална.

Но, наведените заблуди и митови за економската етика, вклучувајќи го и опасниот мит дека бизнисот и моралот не се мешаат, денеска се повеќе настојуваат да исчезнат благодарение на интензивното разгледување на економската етика, олучувањето и однесувањето на менаџерите, а на што укажуваат најмалку три современи општествени феномени:¹⁸³

- известување за скандалите и следечката јавна реакција на овие извештаи;
- образувањето на јавните групи, како што се еколошките организации или движењето на потрошувачите;
- заинтересираноста на економските субјекти за овој тип етика, а која се прикажува преку организирање на конференции, написи во печатените медиуми и развивање на корпоративни правила за етичко однесува и етички програми.

¹⁸¹ Fikreta Bahtijarević-Šiber, & Pere Sikavica & Nina Pološki-Vokić, *Suvremeni menadžment: Vještine, sustavi i izazovi*, Školska knjiga, Zagreb, 2008, стр. 531.

¹⁸² Joseph W. Weiss, *Business Ethics*, 4th Edition, South-Western, Thomson, 2006, pp. 14.

¹⁸³ Richard Di Džordž, *Poslovna etika*, Filip Višnjić, Beograd, 2003, str. 18.

Но сепак, разрешувањето на дилемите околу егзистирањето и реалноста на „митовите“ за економската етика, односно, посеопфатно гледано, на преиспитувањето на капитализмот, неговата етичност, но и етичноста на видовите економија во него, не е можно јасно да се разбере и да се дадат аналитички и целосни одговори додека не се разгледа односот меѓу етиката и економијата, а оттука и односот меѓу менаџерството и етиката.

7. 1. Ревитализација на односот етика - економија

За односот етика – економија во последниве 25 години низ светот интензивно с# повеќе се зборува и научно расправа и аргументира.

Не станува збор за општите релации на две практички и аксиолошки сфери– моралот и економијата, туку за последицата од севкупните општествено-економски промени на глобално и локално ниво, за порастот на заинтересираноста за етичноста во економијата.¹⁸⁴

Паралелно со тоа се забележуваат повеќе видови– типови на економска етика, како резултат од степенот на економскиот развој придружуван и со подемот на определени принципи на економската етика. Ова е видливо од с# поголемиот број објавени книги и написи, кои укажуваат притоа и на фактот дека свеста на современиот човек, бизнисмен и менаџер започна да се менува и да ја отфрла идејата дека успешното работење е неспоиво со етиката и се почесто се свртува кон етиката како ориентир во економијата.

Тоа е доказ дека светот се развива во насока на прифаќање на императивот од имплементација на етиката во економијата.¹⁸⁵

¹⁸⁴ Peter Koslowski, "Some Principles of Ethical Economy", in Christopher Cowton & Michaela Haase (eds.), *Trends in Business and Economic Ethics*, Springer - Verlag Berlin, Heidelberg, 2008, pp. 31-71.

¹⁸⁵ Ние сепак, се уште сме на нивото на примање на информации за овие перспективи, што илустрира дека с# уште за поголемиот број економски дејственици кај нас реална е дилемата: етика или успешна економија? Ваквата дилема е последица од немањето генерална економска концепција и консензус на патот кон новата економија во која етиката и етичноста во економијата и кај менаџерите треба да ги определува правилата на нивното однесување во и за општеството. Затоа отворањето на прашањето за односот меѓу етиката и економијата кај нас речиси е табу .

Историски гледано, до XVIII век било разбирливо етиката, политиката и економијата да одат заедно, во духот на Аристотеловата поделба на практичката философија, според која и економијата, етиката и политика се три неразделно поврзани подрачја.

Промените кои доведоа до разделување на економското работење од етиката се појавуваат во мигот на создавањето на економијата на слободниот пазар, а особено за време на индустриската револуција во XIX век.

Но, како што се менуваа и развиваа економијата и производните односи, така се менуваше и свеста за меѓусебниот однос и условеност на етиката и економијата, што доведе до нов обид за нивно поврзување. Ова резултирало со развој на економската етика до нивото на научна дисциплина кон крајот на XX век, придружена со огромен број на помалку или повеќе релевантни и валидни трудови кои се обидуваат да ги опфатат сите можни аспекти на оваа меѓусебна поврзаност.

Во обемната светска литература која се занимава со етиката и економијата разликуваме, од една страна, теориско-философски расправи, кои најчесто се занимаваат со проблемите и тешкотиите во однос на поврзаноста на етиката и економијата. Од друга страна, голем е бројот на книги и написи кон крајот на XX век и на почетокот на XXI век, кои ја покажуваат потребата за етика во економијата.

Првите знаци на интерес за „бизнис етиката“ се среќаваат во САД кон крајот на 60-тите години на минатиот век. Во Европа, пак, интересирањето за односот помеѓу етиката и економијата го забележуваме дури кон крајот на 70-тите и на почетокот на 80-тите години од минатиот век со интензивното размислување за можностите и потешкотиите од примената на етиката во економијата.

Во истиот период се покажуваат и конкретни резултати од расправите за етичките фактори во економијата, т.е. се објавуваат учебници, се одржуваат семинари, конгреси, се формираат специјализирани списанија за оваа проблематика, се отвораат курсеви за бизнис етика. Најдалеку на овој пат отидоа во САД, каде сè уште се трошат милиони долари за изработка на концепција на образование за „бизнис етика“. Како последица на тоа, во втората половина на 80-тите години на

минатиот век, во САД бизнис етиката преоѓа на академско ниво, така на определн начин станувајќи институционализирана.

За развојот и популаризацијата на бизнис етиката или економската етика во САД придонесуваат и многубројните курсеви за неа. Во тие години на различни колеџи, универзитети и бизнис школи се одржани повеќе од 500 курсеви со повеќе од 40.000 студенти.

И во Европа во втората половина на 1980-тите години, се појавува зголемено интересирање за етика во економијата и во претприемништвото. На институционално ниво, катедри за „претприемничка етика“ се отвораат во Сент Гален во Швајцарија и во Ингелштат во Германија и тоа за проучување на интегративната економска етика.¹⁸⁶ Центри за научни истражувања од оваа проблематика се отвораат во Кинг колеџот во Лондон и на Универзитетот во Лувен во Белгија, како и во Париз. Врв на овој тренд се случува во ноември 1987 година, кога е одржана Првата европска конференција за бизнис етика, од која се раѓа и Европската бизнис етичка мрежа (ЕБЕН) како меѓународна иницијатива за размена на искуства на научници и практичари од економската етика.¹⁸⁷

Како главни причини за големото интересирање за етичките начела во економијата се наведуваат: светскиот глад, негативностите во врска со мултинационалните компании, еколошките проблеми, посебно прашањето на безмилосната експлоатација и на пропаѓањето на шумите, озонските дупки, како и се попроблематичните истражувања на подрачјето на генетиката и воведувањето на генетскиот инженеринг, а исто така и веќе започнатите политичко-економски промени во источниот блок.

Сето тоа го иницираа современиот човек да размислува за улогата на етиката, како во економијата, така и проширено во научните истражувања во развојот на

¹⁸⁶ Подетално види кај Peter Ulrich, *Integrative Wirtschaftsethik*, Verlag Paul Haupt, Bern-Stuttgart-Wien, 2001.

¹⁸⁷ Подетално за Европската бизнис етичка мрежа и нејзините активности погледни на <http://www.eben-net.org/>

техниката.¹⁸⁸ Како резултат од ваквите активности зачестија и дискусиите меѓу самите менаџери во претпријатијата со цел да го разберат новиот тренд и евентуално да се сообразат со новопоставените етички вредности и норми. Овој процес не ги одмина ниту медиумите.

Имено, етичките начела с# повеќе го бараат своето место во медиумите и на подрачјето на рекламирањето, станувајќи критериум за квалитетот на нивната активност, а наедно и критериум преку кој се оценуваат севкупните општествено-економски движења. Како резултат од дејствувањето на медиумите се случил подигање на свеста за животната средина што резултирало со низа протести против претпријатијата кои ја загрозуваат. Современиот потрошувач, пред с# во САД, сериозно започнал да размислува и да се распрашува за потеклото и начинот на производство на определен производ пред да го купи.

Во прв план не е повеќе поволната цена, туку еколошкиот квалитетот, состојките и начинот на негово производство. Ваквиот менталитет е с# присутен и во Западна Европа, присилувајќи ги произведувачите сериозно да размислуваат за етичкиот елемент во начинот на производството и неговата еколошка одржливост. Не неуспехот на подрачјето на науката и техничкиот напредок, туку всушност нивниот надворешен успех е она што го тера современиот човек сериозно да размисли за границите на својата моќ, постоење и опстанок!

Генерално гледано, постојат најмалку три причини зошто денес толку многу се пишува и се дебатира за оваа проблематика.¹⁸⁹ Постојат две надворешни и една внатрешна причина. Модата е *првата причина*. Оваа констатација произлегува од следењето на најавите на разни предавања, што покажува дека зборувањето за економската етика и етиката во економијата стана мода на Западот. Помодарството се манифестира така што само ќе се повика некој експерт да одржи предавање, со што се задоволуваат потребите да се биде во тренд, но и се одбегнува конкретно

¹⁸⁸ За тие проблеми се зборува круцијално во познатото дело на Richard Wisse, *Odgovornost u mijeni vremena*, Svjetlost, Sarajevo, 1988.

¹⁸⁹ Ivan Čehok & Ivan Koprek et al., *Etika*, во поглавјето "Etika i ekonomija", Školska knjiga, Zagreb, 1996, str. 162.

дејствување, затоа што на слушателите им се препушта сами да решат дали и како ќе ги применуваат сознанијата од слушнатото.

Втората причина лежи во она што го бараат купувачите, а воопшто и јавноста. Она што се појавува притоа како проблем е што бизнис етиката е нешто што се бара од некој си друг, што само го покажува малограѓанскиот однос на корисниците на резултатите од развојот на економијата, според кој малограѓанинот е секогаш оној другиот или одговорен е оној кој дејствува, а самиот јас сум немоќен.

Наспроти претходните две надворешни причини, *третата причина*, внатрешната, се темели врз уверувањето дека инсистирањето на потребата од етика во економијата е резултат на внатрешните потреби и уверувања. Оваа внатрешна причина резултира од следниве фактори:

1. однос кон вредностите– во времето во кое живееме се јавува потребата од промена на вредностите, а со тоа и потребата од нова ориентација, за што помош нуди етиката;
2. значењето на економијата– во денешно време економијата с# повеќе зазема исклучително место, с# повеќе подрачја од животот се под различни влијанија на економијата; така, бидејќи во економијата ориентација може да даде единствено етиката, добиваме економска етика;
3. носители на економијата се определени претпријатија– а во нив се создаваат производи при чие создавање може да се случат определени неетички постапки или при понудувањето на производот и услугата може да дојде до неетичка постапка.

Оттука произлегува и прашањето како конкретно етички да се дејствува во економијата и воопшто во работењето. Еден од можните одговори е дека нужно е да се развива етика на одговорноста, која значи одговорност на општеството и човештвото во целина за сопствената иднина. На оваа етика спротивна и е етиката на исклучителниот успех според која сето она што не е казниво со закон е морално допуштено, т.е. добро и функционално е она што донесува моќ, профит и уживање.

Во етиката на одговорноста поединецот станува повеќе човек и со сите свои потенцијали го развива хуманото општество. Човекот никогаш не смее да биде објект и да стане средство во нечији раце, а економијата како процес е меч со две острици. Тука човекот може да се очовечи и разчовечи. Затоа етиката на економијата не смее да се сфати како рефлексивна за веќе стореното, за однесувањето на човекот кој во општествениот, но и во приватниот живот направил нешто определено, затоа што таа рефлексивна доаѓа предочна. Затоа се појавува потребата од етика на економијата со визија— поглед однапред, со етичка оценка која ќе се случи пред некоја работа да биде направена, т.е. превентивна економска етика: пред за нешто да се донесе решение или нешто да се направи, треба да се процени дали е тоа етички исправно.

Крајниот заклучок од досега произнесеното е дека за успешен долгорочен економски развој, но и за брза преродба на некоја економија (особено на оние во и по транзициониот период), се потребни соодветни нови етички принципи и претпоставки. „Етичките прашања се наметнуваат во која и да е од активностите и оперирањето на пазарот“.¹⁹⁰ Новата економска етика не ја кочи иницијативата и способноста за економски дејствувања, претприемништво, вешто менаџирање, воопшто за работењето како процес. Оттука, *не е реална дилемата: или успех или етика. Напротив, само и единствено врз цврсти етички определени економски односи можно е да се гради успешен долгорочен развој.*¹⁹¹

Сето ова е нужно токму заради императивот дека човекот треба да ја оствари суштината на своето постоење што значи: правилно живеење со јасна визија за задачите и за иднината. Секој има свое место и улога во светот. Тоа место и улога треба само да бидат согледани. Човекот живее и дејствува во заедницата, преку интеракција со другите луѓе. Никој не е сам за себе, велат поетите.

Затоа Аристотел и го означил човекот како *zoon politikon*, суштество кое живее во заедницата и е нејзин дел, а Хегел ја создале философијата на правото,

¹⁹⁰ Beat Bernet, *Management, Macht und Moral*, Verlag Ullstein GmbH, Frankfurt/M; Berlin, 1993, f. 72.

¹⁹¹ Ivan Čehok & Ivan Koprek et al., *Etika*, Školska knjiga, Zagreb, 1996, стр.156-165.

почитувајќи го основниот етички принцип дека постоењето значи активност и одговорност за да се задржат и да се остварат во практиката споменатите човечки и етички вредности.

7. 2. Улогата и значењето на етиката во менаџерството

Менаџерството е една од главните карактеристики на современото индустриско општество, симбол за модерната нација и на позитивните трендови во неа. Оттука и потребата за создавање наука која ќе го објасни и ќе го раководи теоретски менаџерството и менаџерот во неговата работа. Но, тоа не треба да биде само дескриптивна и компаративна наука, која ќе биде само збир од факти и констатации, можеби и збир од рецепти за некакво дејствување, туку аксиолошка наука, која ќе овозможи образување и обучување на таков тип менаџери кои во текот на своето менаџерство ќе имаат пошироки човечки, општествени и етички погледи—такви какви што тие денес се наметнуваат како основни за изградба на модерно општество, единствено човештво и етика како универзален морал на сите луѓе. Всушност, неговото дејствување на општествен план мора да биде определено од етичките цели исто колку и од техничките и економските, што ќе биде придонес кон економија која ќе доведе до хуманизација на производните односи и повисок квалитет на живеењето.

Една од причините што се доаѓа тешко до ваквиот тип на менаџерство и менаџери, е фактот што живееме во време на постојан технолошки напредок, трката да се биде во тренд со барањата на пазарот, како и појавата на новите економски сили¹⁹², што често резултира со нарушување и рушење на постојните етички вредносни системи.

¹⁹² Воопшто не смее да се испушти предвид големиот развој и потенцијали на Кина, кои секако ќе влијаат на особеноста на економијата во светот во идниот период, како и ревитализацијата на моќта на Русија, со нејзините природни ресурси, енергетски и минерални богатства, реалните златни резерви, преку кои влијае на европските и светски пазари, за да се заштити и да се одбрани од напливот на недомаќинско однесување во редовите на „новокомпонираните” менаџери.

Пред севкупноста на последиците од ваквите промени, се случува поместување на тежиштето на значењето и на улогите на определени чинители на општествено-економските односи. Така, менаџерството и менаџерите се здобиваат со лидерска улога, но тоа што тие дојдоа до ваквата позиција во новите односи го отвора прашањето дали и колку тие менаџери, кои се образувани и обучувани во други системи, со други етички вредности и норми, се во состојба да одговорат на нововоставениот императив да се создаде нова, хумано-етички осмислена економија, која ќе води и до ново, поквалитетно, етички одговорно човечко суштествување.

До ваквиот тип менаџерство и општествено-етичка високо поставена цел макотрпен е патот. До ваквото менаџерство, чија идеја, реалност и перспектива е повеќе од очигледна, не може да се дојде доколку упорно, речиси катадневно, не се повторува дека без менување на етичкиот однос, без менување на свеста за значењето на етиката, без менување на сознанието дека изразот „бизнис етика“ не е *contradictio in adjecto*, без изградба на свеста дека до нова економија не може да се дојде доколку во процесот на образувањето, а наедно и во тренирањето на менаџерството и менаџерите, не се воведат и изучување на современите етички содржини.¹⁹³

Тоа е така затоа што ако може да се зборува за некоја нова владејачка идеологија, тоа денеска сигурно е идеологијата на прогресот, напредувањето, што ќе дава етички оправдани резултати. Еден од предусловите за спроведување на оваа идеологија е економијата за која сите денес се согласуваат дека токму таа е основа на животот, а менаџерството е духот на таквата економија. Па, така етиката се здобива со едно од клучните места во економијата:

– како личен морален став на претприемачот, менаџерот и на секој вработен дека ќе настојува да дејствува и да издржи во тоа;

¹⁹³ Инсистирањето за воведување на предметот Етика во процесот на образованието е за да се овозможи воспоставување на соодветни етички вредносни системи кои ќе служат како регулатор на правците на развојот на економијата, како и изградба на автономни етички личности, кои ќе знаат, ќе сакаат и ќе можат да изберат и да се борат за вистински етички вредности.

- како правилен однос кон техниката, материјалите и кон конкретните задачи;
- како стремеж за квалитет;
- како добри меѓучовечки односи меѓу соработниците и со клиентите;
- како чесност во сите економски трансакции;
- како почитување на позитивните прописи и на етичките барања во економското дејствување;
- како неповредување и заштита на природата и поддршка на културниот развој, итн.

Но, за ваквите сложени задачи и клучната улога и место на етиката во економијата, исто така, треба да се знае: нема добро менаџерство и добар менаџер кои не се свесни за овие аспекти и не ги прифаќаат и следат овие услови, т.е. местото и улогата на етиката во менаџерството.

Но, нагласувањето на значењето на местото на етиката во менаџерството понекогаш наидува на неразбирање поради тоа што етиката е наука која не се занимава со реалниот морал како нечија практика, туку со добриот морал како општа цел. Етиката е систем од принципи и стандарди на човековото однесување кои ги насочуваат неговата свест и постапки. Според нив тој се разликува како индивидуа. Тоа го овозможува неговото вреднување и оценување.

Оттука, заклучувајќи дека етиката израснува од самата човекова природа, таа претставува систем од вредности и норми кои ќе ги следи човекот на патот кон себеси како етичко суштество. Тоа бара развиено етичко расудување и сообразни интерперсонални односи и реализација на етички улоги во процесот на економијата:

„Етиката е нешто повеќе од колекција на вредности, затоа што дејствувањето според нив не е со сигурност вистинско етичко однесување. Вредностите се речиси секогаш премногу поедноставени и ретко може да бидат аплицирани униформно. Според својата суштина вредностите остануваат недефинирливи и недоволно ситуациони. Поради ова, вредностите се, во генерална смисла, недоволни мери на етиката. Вистинската етика бара многу поригорозен третман на субјектот. Таа е процес на рационално размислување насочено кон воспоставување на ставот „до кои вредности треба да се држиме и кога да се

држиме до нив“¹⁹⁴. Вистинската етика бара континуирано порамнување на вредностите и рационални примери во согласност со етичките принципи. Во вистинската етика мора да бидеме подготвени да ги усогласиме нашите вредности, размисли и однесување да бидат етички и да останат етички цело време. Уште повеќе, етиката бара подготвеност за промени.”¹⁹⁴

Се работи за дел од економската етика, т.е. за менаџерската етика затоа што менаџерите се клучни фактори во водењето на работата и се одговорни за неа, како и за деловното однесување.

Со други зборови, „она што ја сочинуваат менаџерската етика се стандардите на однесување и морални оценки кои ги применуваат менаџерите во извршувањето на својата работа, односно стандардите на однесување кои ги водат индивидуалните менаџери во нивната работа”¹⁹⁵.

Оттука, определен број автори¹⁹⁶ сметаат дека менаџерската етика е посебна академска дисциплина, определувајќи ја како проучување на моралноста и стандардите за водење на работењето. Во овој контекст, менаџерската етика се разгледува како „систем од основни вредности, правила и критериуми кои менаџерите ги применуваат при донесувањето на одлуки, при оцената на исправноста на постапките и одлуки, како и при процената на широките последици од тие одлуки и нивното влијание на другите учесници во работната и општествената средина.”¹⁹⁷

7. 3. Суштина и карактеристики на менаџерската етика како особен вид економска и социјална етика

Секое време носи свои прашања, па така и нашево време исполнето со промени. Ваквото ново време резултираше со зачестени и засилени согледби за

¹⁹⁴ *What is Ethics?*, < <http://www.ethicsquality.com.about.htm> >.

¹⁹⁵ Fikreta Bahtijarević-Šiber, & Pere Sikavica & Nina Pološki-Vokić, *Suvremeni menadžment: Vještine, sustavi i izazovi*, Školska knjiga, Zagreb, 2008, стр. 534.

¹⁹⁶ M.A. Hitt, & J.S. Black & L.W. Porter, *Management*, Pearson Prentice Hall, Upper-Saddle River (NJ), 2005, pp. 151.

¹⁹⁷ Fikreta Bahtijarević-Šiber, & Pere Sikavica & Nina Pološki-Vokić, *Suvremeni menadžment: Vještine, sustavi i izazovi*, Školska knjiga, Zagreb, 2008, стр. 535.

смислата на економијата и на сите нејзини димензии и манифестации во секојдневниот живот. Новата поделба на трудот, светските глобални промени (силно манифестирани на локално ниво) и многуте научно-технички промени и дилеми го засилија чувството за сеопштата, индивидуална, групна, општествена инволвираност во економскиот живот, што резултираше со појава и ревалоризација на низа нужни вредности и етички норми во духот на новите етички вредности.

Со демократизацијата на општествените односи, а и со развојот на економските односи, одговорноста за заштитата на животот и на здравјето станува и општа и индивидуална за секого. Исто така, општа и сечија е и одговорноста за социјалните и економските страни на сеопштото живеење, определени со изменувањето на економските основи.

Со отворањето на шансите секој да може да стане активен дејственик, било како корисник, било како претприемач и инвеститор или како производител, во економската сфера се наложува зголемено ниво на свеста дека мора да се дејствува правилно и морално исправно. Секое деловно- дејствено однесување за да биде општествено-економски оправдано и да ја ужива општата доверба, освен што мора во себе да вклучува стремеж за техничко-технолошки и економски успех, мора да создава и обврска за морално однесување и помагање на саканите социјални цели.¹⁹⁸

И покрај се поприсутната ваква свест, сепак с# уште се присутни извесни сомневања во можноста да се оствари етички оправдано работење заради с# уште присутната дилема „дали да работиме според законот или да работиме според интересот“.

Дел од разрешувањето на ваквата дилема, во последниве неколку години, е легислативата и кодексите кои го регулираат бизнис однесувањето и во која се почесто доминираат етички втемелени нормативи.

¹⁹⁸ Подетално види кај Кирил Темков, „Етичките прашања на стечајот и проблемите на одговорноста во него“, стр. 275-279.

„Затоа не треба да чуди фактот што во САД повеќе од 90 проценти од компаниите воведоа етички кодекси за своите вработени, а во 40 проценти од нив има добро платени менаџери за морални прашања“. ¹⁹⁹

Единствено што загрижува е фактот што причината за ова не е желбата на работодавецот да се создадат работни колективи на добри луѓе, туку потребата да се одржат на пазарот и да ги осигураат темелите на претприемничката слобода и конкурентност во постиндустриските, глобални економски услови.

Економијата на Европската Унија, соочена со меркантилистичките однесувања на економијата на САД, поради претходно споменати причини, се почесто води сметка за вистинските етички вредности во работењето. Разликата меѓу САД и Европа не е само во стравот дека аморалноста, корупцијата и измамите може да резултираат со крах на резултатите на капитализмот и со тоа на слободниот пазар, туку во тоа што Европа, европскиот пазар, токму заради нејзиниот мултинационален состав, мора да води сметка за јавното мислење како еден од главните регулатори за етиката на пазарното работење. Ова оттаму што во неа членуваат разни национални економии кои се произлезени од различни политичко-економско-етички системи.

Така, јавното мислење стана регулаторен етички фактор ако се погледнат случувањата во последните 20-тина години. Благодарение на тоа, јавното мислење, критикувајќи ги компаниите и нивните менаџери поради низа измами, лажни податоци за резултатите на работењето или пак поради нарушувањето на еколошката етика, непочитувањето на минимално воспоставените социјални стандарди, резултираше дури и со затворање на некои компании. Ова пак укажува на тоа дека:

„Економската етика стана валиден производствен адут затоа што придонесува за растот на вредноста на претпријатието. Доволен е примерот со падот на прометот на производите кои се создаваат во фабриките во Далечниот Исток каде се вработуваат деца, а истото најмногу се гледа во развиените демократски земји каде свеста на населението е на повисоко ниво.“ ²⁰⁰

¹⁹⁹ Lidija Vuković, "Etika u poslovanju - Etičko poslovanje postalo nužnost", < <http://www.manager.hr>. >.

²⁰⁰ Инго Пис, директор на Центарот за глобална етика во Витенберг, <http://wcge.org/downloads/DP_03-2_Pies_-_Global_Social_Contract.pdf>

Дека јавното мислење е важен фактор е сосема очигледно од фактот дека под негово влијание може да дојде до губење на пазарот, а тоа може да предизвика губење на интересот на инвеститорите за конкретната компанија и за земјата во која работи таа. Ова пак во практиката покажува дека, доколку не се испочитуваат од јавноста воспоставените етички норми и правила, економскиот ефект е негативен, т.е. доведува до намалување на севкупниот општествен производ, а ова пак до намалувањето на нивото на квалитетот на живеењето.

Ова јасно покажува и докажува дека етичкото работење почнува да станува *conditio sine qua non* за секој бизнис. Оттука и потребата менаџерството да мора да ги дефинира јасно правилата на играта, но овој пат врз етички принципи, да ги етаблира во целото претпријатие во процесите на управувањето со човечките и материјалните ресурси и резултатите од тоа. Токму затоа и с# почесто се градат стратегии кои се во функција на имплементација на етиката во бизнис практиката на организацијата.

Имено, за да стане етиката навистина составен дел од свесното дејствување на организацијата, во бизнис практиката се препорачуваат неколку клучни стратегии за промена на досегашните сфаќања и навики, а тоа се сензибилизацијата, конкретизацијата и зацврстувањето.

Првата, т.е. *сензибилизацијата* подразбира развивање на чувствата на вработените за етичко дејствување затоа што е организацијата онолку етична колку што се етични нејзините вработени. Оттука, само доколку вработените навистина ја спознаат етичката потреба од решавање на проблемите и ситуациите и доколку се идентификуваат со темелните вредности и норми на однесување, можно е да се дејствува според етичките начела, со тоа ќе се намали осудата на јавноста која обично најсилно сензибилизира во однос на етичното постапување.

Втората, т.е. *конкретизацијата*, означува преземање мерки со кои етичките вредности ќе заживеат во практиката на самата организација и бизнис, односно тоа претставува прокламирање на етички вредности во самата организација. Се работи

за процес составен од развивање на свеста за вредностите, поставување на вредностите како цели, утврдување на методи и средства за реализација на вредносните содржини, како и реализација на конкретни постапки и однесувања, бидејќи вредностите се срцето на етика и тие го насочуваат вниманието и служат како ориентир во однесувањето.

Третата, т.е. *заврстувањето на етичкото однесување* се постигнува со најразлични методи како што се избор на кандидатот за работа во согласност со определени посакувани вредности и доблести, потоа формулирање на етички кодекс, па образование, специјализација, етички тренинг, систем од награди и казни, остварување на организациска култура втемелена на етички вредности и слично.

Претходното дава за право да се заклучи дека етиката со која се регулираат односите на релацијата инвеститор – производител – корисник и обратно, се развива во позитивен правец. Тоа го докажува и тврдењето дека нема добар менаџер и добро менаџерство доколку не постои континуиран процес на прифаќање, т.е. учење на етички правилно деловно однесување.

Во прилог на ова, оди и сознанието дека постојат четири важни фактори за успешно спроведување на работната етика во едно претпријатие:

- поставување на јасни правила – кодекси на однесување;
- систематска имплементација на поставениот кодекс;
- редовен надзор во спроведувањето на поставените правила;
- дефинирање на санкции во случај на непосакувано однесување.²⁰¹

Ако треба да се резимира досегашното, тогаш тоа е сознанието дека од крајот на минатиот век, а особено на почетокот на овој, глобалните економски процеси сè почесто се определени со етиката во деловното однесување. Тоа резултираше со создавање нов тип економска етика, а оваа пак на нов тип менаџерство и менаџери.

²⁰¹ Lidija Vukovi}, "Etika u poslovanju - Eti~ko poslovanje postalo nu`nost", < <http://www.manager.hr. >>

Претходново дава за право со сигурност да се тврди дека местото и улогата на етиката не само што стануваат се позначајни и се поопределувачки за економијата, туку и да се тврди дека таа станува и нејзина регулатива.

7. 4. Дилеми на етиката во менаџерството

Веќе неколку пати е нагласено дека менаџерството, а со тоа и менаџерите, се едни од регулаторите на денешницата поради местото и значењето во севкупните светски економски процеси.

Оттука, еден од решавачките елементи во економијата е шансата и нејзиното искористување. Па, така: ако сакате да продадете нешто, треба или да искористите или да создадете шанса. Но, искористување или создавање шанса нема без нивно менаџирање, било при нивното создавање, било при нивното искористување.

Уште повеќе, оцената за квалитетот-досегот на искористеноста на шансата, денес веќе не се темели само на конкретниот финансиско-економски ефект, туку с# повеќе на тоа дали во тој процес се испочитувани и фундаметалните етички норми и вредности.

Ова подразбира дека, бидејќи се работи за практичка етика, етиката на менаџерството²⁰² мора и се вреднува според тоа дали преземеното дејство е во согласност со принципот–императивот на секоја економија: да се одржи економскиот импулс.

Исто така, таа е вредносно валидна доколку од менаџирањето произлегува и унапредување на општите услови на економијата. Овде треба да се спомне дека, ако унапредувањето е етички и економски пожелно, исто толку е етички да се води

²⁰² Под „етиката на менаџерството“ подразбираме етика на раководењето и управувањето, т.е. етика на определена професија-менаџери;

- под „етика на менаџерите“, т.е. менаџерска етика ја подразбираме и говориме за етиката на луѓето кои раководат со процесите на производството и работењето и ја проценуваме- вреднуваме нивната етичност;

- под „етика на менаџирањето“ ќе подразбираме дека говориме за етиката и етичките норми во процесот на управувањето со неопходните елементи за постигнување на зададените цели на групата- претпријатието- општеството итн. Подетално види кај Mike Harrison, *An Introduction to business and management ethics*, Palgrave Macmillan, New York, 2005.

сметка и за односот со и кон луѓето во организацијата, за односот со јавноста преку водење и почитување на нејзиното мислење.

Но, етиката на менаџерството нема да биде етика доколку нештата не се раководат така што ќе се создадат услови за психолошка рамноправност во човечка смисла.²⁰³ Од менаџерството се очекува економијата да ја сфати не само како начин да се заработи повеќе, туку како начин да се збогати севкупното живеење.

Овие забелешки наведуваат и на тоа дека етиката на менаџерството бара и воспоставува етички и морален кодекс, а кој ќе произлезе од етички систем во којшто се знае што и како треба да се работи на патот кон новата економија, која ќе ја има својата смисла само доколку пред зборот економија стои и ЕТИЧНА.

Оттука, може да кажеме слободно дека многубројни се дилемите пред кои е исправена етиката во менаџерството, што не е последица од прашањето „дали (има) или не етика во економија“, туку од тоа како до економија со етика и врз основа на етиката.

Ако беше досега дилемата практично изразена преку тоа дали желбата за добивка и профит ќе бидат водечкиот елемент, сега се поставува прашањето–дилемата како добивката– профитот да се претворат во градивен елемент за воспоставување на етички втемелена и раководена економија.

Споменатава дилема резултира од досегашниот развој во кој економијата беше таа која беше користена за создавање на минимум на егзистенцијални предуслови за одржување на системот кому му припаѓа.

Оваа констатација, од друга страна, пак, го докажува тврдењето на огромен број етичари кои тврдеа дека треба да се надмине ситуацијата во која економијата ќе биде жртва на дневно-политичките потреби. Тие тврдеа дека ова е потребно токму поради тоа што создавањето на условите на/за опстојување на економијата и даваат за право да каже на раководно-владајачката гарнитура дека тие не се за да решаваат кому и како ќе му дозволуваат да работи, туку да обезбедуваат услови и регулатива

²⁰³ Во смисла дека не смееш да навредиш и да повредиш никого од работниците, колегите, клиентите итн.

која на економијата ќе и отвори простор од акумулираното да одвојува за создавање на услови за подигање на квалитетот на живеењето.

Ваквиот став пак неминовно води кон вредносното сознание дека вака ориентираната економија за да стигне до оваа цел мора да се раководи од етиката во работењето, дејствувањето...

Доследно на претходново сознание и тврдењето дека улогата на етиката во менаџерството не е само определување и укажување на правилното морално постапување, туку и да ги разрешува дилемите кои произлегуваат од тоа. Една од таквите дилеми е и дилемата дали човекот е средство или е цел на менаџерството, дилема од чие разрешување зависи и докажувањето на ставот дека секоја етика, етичко дејствување е предуслов за тоа што е и целта на етиката– да биде регулатор на сите видови на живеење.

Меѓутоа, до разрешувањето на дилемите не може да се дојде доколку претходно не се разгледаат, превреднуваат и валидизираат нејзината улога и значење во видоизменувањето на пазарните услови, разрешувањето на етичките дилеми како последица од с# позабрзаниот технолошки развој, што на крајот ќе овозможи разрешување на една од главните дилеми: дали, кога и како да се бара општествена одговорност од менаџерството за крајниот резултат.

Претходново набројување на можните дилеми на етиката во менаџерството подразбира дека етиката не треба да се сфаќа само како напишан закон или збир од вредности, норми, одлуки и казнени мерки, туку напротив, етиката да се сфаќа, да се разбира, да се применува и да се зема како реперен вредносен ориентир, оној интегративен елемент, катализатор, кој во досегашното менаџерство недостасуваше.

Вака сфатената Етика, подразбира дека целта– создавање на нова организација на економијата, не значи само создавање на нова поделба на пазарот и функциите во него, туку пред с# создавање на нова организација на економијата подредена на потребата да се стигне до човекот како ослободено етички раководено бивствување. Бивствување кое благодарение на своите етички основи во одлучувањето, самораководењето и самоопределувањето ќе се согласи на

себевклучување во системот на создавањето на економските основи и егзистенцијални услови кои ќе овозможат такво економисување што ќе оневозможат негирање на потребата од етичкото определување– валидизирање на економијата како услов за кој било облик на постоење.

Разгледувањето на етиката во менаџерството заклучно со предходниве констатации докажува дека етиката е клучниот интегративен– катализаторски фактор на патот кон новата организација на економијата.

Ова особено се должни на фактот што во последните децении е дојдено до зголемен интерес за испитување на дејствувањето на менаџерите од етичко гледиште, особено на оние од највисоките позиции во организациите. Случаите со бизнис аферите во светот на бизнисот кои откриваат разновидни примери на неморално и неетичко однесување на познатите светски менаџери, го заострија проблемот на бизнис и на менаџерската етика.

Основните вредности кои го определуваат она што е правилно и посакувано однесување во организациите често е и единствено врзивно ткиво во мноштвото различни облици на однесување, одлуки и комплексни односи кои се воспоставуваат во современото деловно работење. Оттука, определувањето на вредностите и нивните приоритети, т.е. управувањето со вредностите станува незаобиколива задача на менаџментот.

Но, пред да се продолжи на патот кон аксиолошкото определување на ова сознание, но и на етичките вредности воопшто, да се нагласи дека ако ја сфатиме етиката само како интегративна, сме на добар пат да не погрешиме во определувањето на нејзината улога во човековото постоење и како регулатор и како валидизатор.

Поедноставено, етиката во економијата, бизнисот, деловноста, менаџерството, менаџирањето и кај менаџерите, ќе ја одигра улогата што од неа се бара и ќе ја докаже неопходноста од неа, само ако таа биде сфатена и како

интегративно поле²⁰⁴ на кое ќе се проверуваат постигнатите- зацелени резултати во однос на крајната цел– вредност – „човекот“.

²⁰⁴ При ова, етиката е сфатена како „првобитната супа“ од која по пат на природна селекција, се доаѓа до она што денес се нарекува „потребното валидно квалитативно човечко постоење и опстојување“.

VIII ЕТИКАТА НА МЕНАџЕРСТВОТО КАКО ЕТИКА НА ОДЛУЧУВАЊЕТО И РАКОВОДЕЊЕТО – УПРАВУВАЊЕТО

Од крајот на минатиот век и почеток на овој сме застанати исправени пред дилемата како понатаму. Прашањето не е само заради дилемите на секојдневието, т.е. како ќе го преживееме денот, туку многу повеќе како последица од општиот развоток и од економските и политичките потреси од распаѓањето на определени системи. Во овој контекст посебно е акцентирано прашањето дали и како да се биде етичен во современи услови.

Како можен одговор на ова прашање се појавија низа нови научни теории за моралот– утилитаризмот, консеквенцијализмот, етиката на справедливоста, етиката на одговорноста, етиката на грижата... Притоа, денес, карактеристика на научното и системското фундарање на улогата на етиката е придружена и со амбицијата за правилни дејства при одлучувањето и раководењето, односно при управувањето.

Тоа е така затоа што живееме и дејствуваме во свет кој од секоја единка бара да стори с# што е потребно и правилно доколку не се сакаат негативни последици од често непромислените и неодговорни постапки при одлучувањето и раководењето, односно при управувањето.²⁰⁵

Во овој контекст, разгледувајќи ја економската историја, со право може да се тврди дека при одлучувањето и раководењето, односно управувањето, етиката честопати беше, а понекаде с# уште е жртва на тесноградоста на економијата подредена на користољубивите лични или на (дневно)политичките цели, што значи дека треба да почне да се одлучува и да се раководи, односно да се управува во

²⁰⁵ Кирил Темков, „Етиката денес и етичките принципи во локалната самоуправа“, Тркалезна маса за етиката на избраните локални претставници, Клуб на пратеници. Скопје, 7. 6. 2006, стр. 3-4.

согласност со системот на вистинските етички вредности и цели во животот, а кои ги објаснуваат претходно посочените етички теории.²⁰⁶

8. 1. Проблемите, критериумите и дилемите на одлучувањето и раководењето, односно управувањето²⁰⁷ во менаџерскиот систем

Да се одлучува, да се одбере успешно и вистински етички исправно постапување, не значи само да се реагира на изменетите околности, туку и активно да се преземе иницијативата во свои раце, односно преземање на одговорност и подготвеност да се прифатат последиците од решенијата.

Со други зборови, со подготвеноста да се постигнува успех, што е еден од основните предуслови за да се биде добар во менаџерството, оди заедно и подготвеноста да се застане зад неуспехот од донесените одлуки или од начинот на раководење.

Подготвеноста да се прифати нов начин на размислување– донесувањето одлуки, подготвеноста да се работи и раководи, имањето визија и претприемчивост– иницијатива, јасно укажува дека менаџерството, всушност, претставува одбивање на еднадвор планирана и определена егзистенција. Со тоа се нагласува начелото на слобода, како темел на човекувањето, современото општествено уредување и предуслов за натамошно напредување.²⁰⁸

Но, за да се напредува потребно е определен број (економски) одлуки да бидат донесени во процесот на создавањето на економските услови за успех и за развој, т.е. во процесот на производството, во секторот на услугите, при

²⁰⁶ Во таа смисла, бидејќи понудуваат можност за добри етички и организациони решенија, дејствени се и се истакнуваат и постарите етички теории - на должноста, или на усогласени духовни, човечки и материјални интереси на конфуцијализмот, а посебно е жива и теоријата на категоричкиот императив на Имануел Кант.

²⁰⁷ Под поимот „управување“, во најширока смисла на зборот, овде се подразбира *одлучување* за целите на организациониот систем, потоа за начините и средствата со кои целите може да се постигнат, како и за користењето на резултатите од работењето на тој систем. Во врска со овие активности, од содржината на функцијата „управување“ се развија специфични работи кои се извршуваат во вид на *раководење*.

²⁰⁸ Nicolas Gravel, "Freedom", in Jan Peil & Irene van Staveren (eds.), *Handbook of Economics and Ethics*, Edward Elgar Publishing, Inc., Massachusetts, 2009, pp. 166.

инвестирањето, со други зборови, секаде каде што е потребна општествена и економска соработка на сите нивоа.

Значи, треба да се носат одлуки кои нема да се темелат само на потребата да се „продаде сопствената стока“, туку и на свеста за севкупноста и меѓусебната зависност на сите учесници во создавањето на општествениот производ и добри социјални односи, што не значи ништо друго освен дека треба да се создаваат секогаш нови, етички оправдани услови за донесување одлуки.²⁰⁹

Имајќи го ова предвид, нужно доаѓаме до прашањето за факторите, критериумите, односно пристапите, како и за дилемите при донесувањето на важните одлуки.²¹⁰ Прашањето е дали се одлучува и се раководи само според економските мотиви, пред сè за остварување на посакуваниот профит, или, пак, ќе се одлучува и ќе се раководи според крајната цел– создавање етички фундиран и реализиран човек и создавање услови за негов достоинствен живот?

Имено, етичкото или неетичкото одлучување во претпријатието и неговото однесување е условено од повеќе фактори кои може да се групираат во повеќе групи, и тоа:²¹¹

- *индивидуалните етички норми на поединците*– претставуваат лични вредности на секој поединец по кои се разликува тој од другите во организацијата. Нив ги сочинуваат верувањата и ставовите коишто ги стекнал тој под влијание на општествените групи во кои припаѓал. Тоа се негови персонални карактеристики што ги оформил под дејство на семејството, образованието, пријателствата, религијата и кои битно влијаат врз донесувањето на негови решенија;
- *професионалните етичките стандарди на поединците во претпријатието*– вредностите кои служат како основа за однесување

²⁰⁹ Paul J. Zak, "Values and Value: Moral Economics", in Paul J. Zak (ed.), *Moral Markets - The Critical Role Of Values In The Economy*, Princeton University Press, New Jersey, 2008, pp. 261.

²¹⁰ Mijat Damjanović, *Menadžerska revolucija*, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd, 1990, str. 211-215.

²¹¹ Biljana Ratković Njegovan, *Poslovna etika*, Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad, 2008., стр. 64-75.

на менаџерите и другите вработени, извршувајќи ја својата професија. Од нивното почитување или непочитување зависи репутацијата како на поединецот како професионалец, исто така и на организацијата на која тој припаѓа;

➤ *организациските вредности, верувања и ставови, познати како култура на претпријатието*– значаен фактор кој влијае на етичкото однесување на претпријатието. Силната култура која поседува високи етички стандарди позитивно влијае врз етичкото одлучување на менаџерите и етичкото однесување на другите вработени, додека слабата организациска култура создава можност менаџерите и другите вработени претежно да се однесуваат врз основа на сопствените вредности и норми;

➤ *внатрешната политика на претпријатието*– се однесува на природата на односите меѓу менаџерите како дел од управувачката структура во претпријатието и другите вработени во него;

➤ *надворешни ситуациони фактори изразени преку однесувањето на надворешните стейкхолдери* како добавувачите, купувачите, банките, владата, синдикатот, конкуренцијата и нивното влијание врз работењето на претпријатието;

➤ *општествените норми и правила кои често можат да бидат и предмет на законска регулатива*– етички вредности коишто се негуваат во определени општествени заедници. Постојат битни разлики меѓу нациите и општествата во однос на етичките стандарди кои се присутни кај нив. Општествените етички стандарди произлегуваат од напишаните морални обичаи и норми според кои се однесуваат луѓето во меѓусебните комуникации. Но, многу често општествените норми и правила може да бидат и предмет на законска

регулација во смисла на пропишување на законски санкции за некои видови однесување.

Со други зборови, оние што се занимаваат со проблемите на менаџерството и со неговата етика се свесни дека нивното постапување, т.е. одлучување и раководење не може да се сведе само на мотивот на профитот²¹², туку дека треба да се бараат, да се најдат и да се земат предвид и другите релевантни мотиви, кои често стануваат и решавачки.

Врз одлучувањето и раководењето во менаџерството имаат влијание ситуациите кои несомнено, со социјални и етички интонирани средства го ограничуваат просторот за донесување одлуки и раководење.²¹³ Државното законодавство уште при основањето на некоја фирма поставува такви строги услови.

Значи, при одлучувањето и раководењето имаат влијание и реалните социјални односи, стопанската и државната структура, образовните предуслови на регионот во кој се одлучува, етичките тенденции... Тоа само покажува дали и колку ќе се изменат и подобрат одлучувањето и раководењето зависи и од степенот на креативните способности на менаџерите.

Значи, во менаџерството секогаш се дејствува во однапред зададените рамки на одлучување и раководење. Колку тие ќе имаат вградени етички барања во голема мера зависи од суштината на општествено-економскиот систем, колку во него постои стремеж економските предуслови да овозможат етичко растење на животот.

²¹² Rouzmeri Tomson, *Veština rukovodenja*, Clio, Beograd, 2000, стр. 89-90.

²¹³ Со терминот „раководење“ кај нас се означува управување со организациите, т.е. во стопанството конкретно истото претставува усогласување на процесот на производството со организацијата на трудот. Со процесот на општествена транзиција, промените на облиците на сопственост на капиталот и на средствата за производство, како и врз основа на законската регулатива, раководителите на нашите организации се здобија со повеќе права кои доведоа до промена во стратегијата на одлучувањето, т.е. наместо да ги спроведуваат во практика одлуките на моќните политички центри во општеството и на самоуправните органи на организациите, сега истите одлуки се префрлени во делокругот на работата на врвните менаџери, на работниот колектив или на сопствениците на капиталот. Со други зборови, раководењето на организациите кај нас сега се трансформира во менаџмент, додека донесувањето на стратешките одлуки станува менаџерско одлучување. - R. Војановиќ, "Uvod u psihologiju menadžmenta", во S. Čizmić (ur.), *Psihologija i menadžment*. Filozofski fakultet, Beograd, 1995.

Зададеноста на рамките за менаџерското дејствување го отвора прашањето дали и колку важните, конкретните економски одлуки и раководењето може да се темелат и врз етички мотиви. Ова прашање особено се наметнува во околности на цивилизациските и економските императиви какви што се техничкиот напредок, фаќањето чекор со другите економии, скусеното време за постигнување на ова поради претходното заостанување зад технолошкиот развој и трендовите во светската економија итн.²¹⁴

За да се одговори на овие дилеми мора да се има предвид дека менаџерот одлучува во рамките на својот слободен простор за одлучување и раководење според рационалните мотиви сврзани со непосредните цели на претпријатието, пред сè според начелото на добивка. Но, тоа не значи дека одлучувањето и раководењето не е определено и со свеста за етичката последица од нив. Искусните во менаџерството јасно ставаат на знаење дека постојано се нужни етички втемелените одлуки.

Имено, во прв план на секое менаџерско дејствување (одлучување и раководење) е имањето визија. Ако, на пример, менаџерот, по куси рационални разгледувања и согледувања, мора да ја затвори филијалата или некој од погоните на претпријатието, за ваквата одлука би можеле да бидат меродавни етички мотивираните разгледувања, при што се подразбира разгледувањето на прашањето колкав е ризикот од можноста за опстојување на спорниот погон, а со тоа да не се доведе во прашање егзистенцијата на целата компанија, или дали да се имаат обсири кон долгогодишните соработници и можната безработица во некое неразвиено подрачје.

Меѓутоа, проблемот не се одлуките во кои етичките мотиви водат кон определена коректура на економски бараните решенија. Многу поважно е прашањето дека секој менаџер мора да донесе и *етички релевантна одлука*.

²¹⁴ Geoffrey Brennan, "The Economists Approach To Ethics: A Late Twentieth Century View", in Peter Groenewegen (ed.), *Economics And Ethics?*, Routledge, London, 1996, pp. 124.

Во човековиот живот има многу ситуации во кои мора да се одлучува според убедувањата на совеста, т.е. ситуации во кои чувството на одговорност како израз на личната совест, е последната инстанција. Затоа Едвин Рингел вели:

„...дека за секој човек се многу чести ситуациите на единствена- уникатна можност, кои другите не може да ги забележат. Оттука и впечатокот дека добриот- успешниот менаџер ги забележува и, одлучувајќи, ги користи шансите кои не му се пружаат на никој друг.“²¹⁵

Претходново му дава за право на Ервин Рингел да заклучи дека „енормната разновидност на работата– зделките, големите разлики во рамките на една стопанска гранка, исто колку и меѓу нив, разноликоста на донесените одлуки, начинот на раководење и ефектите од нив“²¹⁶ ја определуваат природата на одбраната етика на менаџерството и менаџерите.

Ова го отвора прашањето– дали на менаџерот му е доволна општата етика, како наука за правилните постапки според совеста, или при одлучувањето и раководењето му е потребна помошта од некоја сопствена, за професијата сообразна етика. Како што од лекарот, поради посебноста на занаетот, околностите или ситуацијата, се бара нужно да одлучува во согласност со етиката на еснафот, така и во менаџерството за менаџерот постојат посебни ситуации за кои се нужни соодветни професионални етички мотивирани одлуки, раководење и постапување. Следствено, се бара и менаџерска етика, поточно се бара специјална етика во менаџерството во која како основни пристапи во одлучувањето и раководењето, односно донесувањето на одлуките од страна на менаџерите ќе бидат понудени.²¹⁷

(1) *пристапот на корисност*– тргнува од ставот дека моралното однесување создава најголема корисност за најголем број луѓе. Тоа значи дека при донесувањето на нивните одлуки менаџерите треба да

²¹⁵ Erwin Ringel, *Die oesterreichische Seele*, Wien, 1984, S. 56 f.

²¹⁶ Ibid.

²¹⁷ Michael R. Harrison, *An Introduction to business and management ethics*, Palgrave Macmillan, New York, 2005, pp. 61.

направат анализа на повеќе можни алтернативни решенија и да го одберат она кое ќе создаде корисност за најголем број луѓе;

(2) *пристапот на индивидуализам*– етички се сметаат одлуките и активностите кои ги промовираат индивидуалните интереси на поединците, но на долг рок. Тоа значи дека поединците во сегашноста треба да развијат систем на однесување и одлучување кои ќе им отвори широк простор за благосостојба и за етичност во однесувањето кон нив во иднина;

(3) *пристапот на морални права*– поаѓа од ставот дека со одлуките и постапките на менаџерите не смее да биде ограничено ниту загрозување кое било фундаментално право или слобода на поединците. Според тоа за етички правилни одлуки се сметаат само оние со кои се постигнува почитување на секој поединец како човек и како личност и со која не се загрозуваат неговите морални права и верувања;

(4) *пристапот на правда*– правдата се применува според однапред пропишани правила кои мора да важат за сите за кои се определени или пак според почитувањето на правните прописи. Основни принципи кои мора да се почитуваат според пристапот на правда се: непристрасност, правичност и чесност.

Тоа е така затоа што и менаџерот може да се најде во ситуација кога, поради интересот– потребата да се одржи претпријатието, мора да донесе одлука која е или може да биде тешко оптоварување за неговата совест. Ваквите ситуации се особено карактеристични за менаџерството на средно ниво, затоа што тоа е она ниво кое во практиката ги спроведува општите одлуки од врвот.²¹⁸

Да се нагласи и тоа дека оптоварувањето на совеста може да биде дотолку поголемо доколку опфатот на сознанијата за состојбите во претпријатието е помало,

²¹⁸ Daniel A. Wren & Dan Voich, Jr., *Menadžment - Proces, struktura i ponašanje*, PS - Grmeč, Beograd, 2011, стр. 213.

и обратно. Ова се споменува, пред с#, затоа што со тоа се отвора и прашањето за одговорноста на менаџерството на врвот за соодветно дистрибуирање на потребните информации.²¹⁹ Истото наведува на заклучокот дека токму чувството на сопствената одговорност за менаџерот е решавачкиот принцип при одлучувањето и раководењето.²²⁰

Во овој контекст вреди да се спомене забелешката на Јоханес Меснер, кој вели дека исполнувањето на личните животни цели е работа на личната одговорност, а дека самосвеста и самосвојноста на суштеството, од единката прави „личност со право на неповредиви и непорекливи надлежности и права“²²¹. За менаџерот најважната одлука е определувањето за таа тешка професија и преземањето на таа одговорна задача– тоа се и неговите први одлуки кои, според својата суштина, се етички мотивирани. При ова мора да се забележи дека при донесувањето на овие одлуки може да влијаат и рационални согледби, шансата за заработувачка и слично.

Заради ова веројатно и прашањето *дали менаџерската етика се однесува на некој вид сталешки морал*. Но, би било премногу лесно и ограничено таа да биде така сфатена и разгледувана. Етиката на одлучувањето, организирањето и раководењето (менаџерството) не е само имплементација на општите морални норми во менаџерското постапување, туку е и еден вид особено, „деловно еснафско“ постапување.

Но, едновремено, постои и огромен број егзистенцијални прашања кои се сврзани со менаџерските одлуки и раководења, почнувајќи од прашањата за личната егзистенција на менаџерот, па преку запрашаноста за опстојбата на оние за кои одлучува тој и со кои раководи, с# до прашањата кои се однесуваат на целото општество, врз кое се рефлектира досегот на конкретното планирање и одлучување.

²¹⁹ Дистрибуцијата на информациите не е само прашање на ширење на информациите, туку и прашање на начините на комуникација на човекот наспроти човек, како предуслов за вистинско етичко човечко функционирање, независно од позиционираноста во економското или општественото скалило на определување на вредноста и на улогата во таа социјално-економска целина.

²²⁰ Одговорноста сфатена како „аксиолошка категорија“ која му припаѓа на човекот како творечко и слободно суштество кое чувствува обврски за својата активност и дејствување и нужност низ да ги проценува.

²²¹ Johannes Messner, *Die soziale Frage*, VII, Innsbruck, 1964, S. 359 ff.

Од тоа, пак, како ќе се организира, како ќе се одлучува, како ќе се раководи и како ќе се постапува во конкретна ситуација ќе зависи и создавањето на условите кои се неопходни за да се дојде до крајната цел— квалитетен живот.

Веројатно, токму поради оваа поврзаност и свеста за одговорноста, Јоханес Меснер менаџерската функција ја опишува како „отворање на нови можности за националниот стопански напредок“.²²² При ова да се укаже дека стремежот кон добивка, интересот за заработувачка, радоста во творечката дејност, подготвеноста за ризик, како и потребната склоност кон моќ и манифестирањето на организаторските способности, кај менаџерот, соодветно етички проникнати и насочени, стануваат целина.

Поради оваа целост на мотивацијата и сознанијата, дејствувањето на менаџерот не може да се разгледува и определи само од економско-рационалното стојалиште— затоа што творечката етичка личност секогаш е свесна за своите егзистенцијални животни цели, а оттука и за значењето на своите одлуки и за последиците од нив за себе и за другите. Ова подразбира дека во менаџерството станува збор за свесно, освестено и етички одговорно суштество.

Оттука, етиката во и за менаџерството, во нормативна смисла, станува наука, упатство, определба за правилно (етички одговорно и доследно) дејствување и одлучување на менаџерот во егзистенцијалните прашања за кои ориентираноста на економско-рационалните мотиви не е доволна. Етиката станува „упатство“ за земање предвид на последиците од одлуките и раководењето на подолг временски рок врз мнозината прашања и луѓе на кои се однесува менаџерското дејствување, што значи дека етички втемелената одлука на менаџерот подразбира согледување на меѓузависностите на разни елементи и на нивната севкупност.²²³

²²² Johannes Messner, *Das Naturrecht*, V, Innsbruck, 1966, S. 1005 f.

²²³ Станува збор за вертикална и хоризонтална зависност на сите општествено-економско-социјални фактори кои влијаат при донесувањето на одлуката и раководењето според неа, сходно на крајната цел на дејствувањето.

Ваквото сфаќање за етиката на менаџерството како етика на професијата во која одлуката е темелот на дејствувањето, станува посебно подрачје на етиката на одговорноста. Поради важноста на менаџерските одлуки и постапки во текот на раководењето— тоа е и етика на јавното дејствување.

8. 2. Видови одлучување и раководење, односно управување

За да се одговори на прашањето каков вид етика и етички вредности и норми, а со тоа и кодекси, се неопходни за да се разреши дилемата од човековата генерална исправеност пред етичката одговорност,²²⁴ неопходно се разгледувања, притоа и да се оценат и систематизираат видовите на одлучување и раководење како етички прашања на односите меѓу луѓето.

Јасно е дека одлучувањето и раководењето се оние нешта околу кои сè се врти, но и врз кои се прекршува прашањето на етиката во менаџерството. Ова оттаму што, откако постои она што се нарекува „човек“ во денешна смисла на зборот, тој низ целиот свој цивилизациски развој, до развојот, односно напредувањето доаѓал само доколку носел одлуки. Одлуките не секогаш биле етички оправдани.

Но, без оглед на таквото можно проценување на тие одлуки, вкупниот резултат од нив е цивилизациско ниво на свеста која ни овозможува денес да го разгледуваме прашањето за видовите на одлучување и раководење на патот кон она што, и на глобален и на локален план, е цел на секое вистински демократско општество, т.е. нова етички втемелена и определена економија.

Разгледувањето на прашањето на одлучувањето и раководењето, води кон заклучокот дека генерално може да се именуваат два вида модели на одлучување и раководење.²²⁵ Едниот е она што се нарекува *авторитарно одлучување— раководење*, а вториот е т.н. *демократски— асертативен начин на одлучување и раководење*.

²²⁴ Преку разгледувањето на односите и меѓусебната условеност на етиката, одлучувањето и раководењето.

²²⁵ Ваквата генерализација на видовите- моделите на одлучување и раководење не значи и несвесност за постоењето на подвидови- поттипови на одлучување и раководење - подетално погледни кај Мијат Damjanović, *Menadderska revolucija*, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd, 1990, стр. 188-189.

Вториов, кој се смета за предуслов за понатамошен развој, на почетокот на овој век се укажува како единствено можен начин на одлучување и раководење ако се сака етички втемелено менаџерство и етички определени менаџери, а со самото тоа и етички фундирана економија.

Ваквата генерална поделба на два вида бара и нивно подетално разгледување и образложување, затоа што од одбраниот модел на одлучување– раководење во менаџерството произлегуваат и типовите на менаџерите кои одлучуваат и раководат етички.

Кога станува збор за првиот, историски најзачестен, вид– модел на одлучување и раководење– *авторитарното*, неопходно е да се разграничи и разјасни што се подразбира под тоа и во кои облици се појавува и манифестира. Ова оттаму што авторитарното одлучување– раководење има две основи: едната е **авторитетот на функцијата**– правото на одлучување и раководење стекнато врз база на надреденост; а второто е **авторитарно одлучување и раководење базирано врз докажаната оправданост**, одржливост и постигнувањето на резултатите.²²⁶

Историски гледано, авторитарното одлучување и раководење, карактеристично за традиционалните општествени уредувања²²⁷, се одржува од потхранувањето на свеста дека секој мора да му се подредува на надредениот. Решавањето за потчинување на ваквата хиерархија е и заради недостатокот на етичката свест дека прифаќањето, односно одбивањето на одговорноста е и определба, оправдување, т.е. извинување за определен систем на морал.

Па така, ваквиот модел завршува во замена на местата на основните приоритети,²²⁸ при што наместо основен да биде економскиот резултат кој ќе води

²²⁶ Овде треба да се спомене дека авторитарното одлучување- раководење врз база на авторитетот на функцијата не ретко е одбран модел заради историските услови на дејствување исто колку и заради нивото на етичката свест во рамките на која се применува.

²²⁷ Иако не може да се каже дека и некои современи општествени уредувања не страдаат од истата болка, особено ако се земе предвид однесувањето на американскиот политички врв во однос на глобализацијата.

²²⁸ Daniel A. Wren & Dan Voich, Jr., *Menadžment - Proces, struktura i ponašanje*, PS - Grmeč, Beograd, 2011, str. 210.

кон економски развој и напредок, основен приоритет станува зачувување на постојната состојба заради себеодржување.²²⁹

Вака мотивираниот вид, модел на одлучување и раководење води кон тоа секоја економски релевантна одлука да се донесува на највисоко ниво на пирамидата на одлучување, што пак, нужно, го определува и начинот на раководењето при нејзиното спроведување. Ваквиот авторитарен начин резултира со игнорирање на повратната информација, иако токму таа би овозможила увид во подготвеноста на другата страна, т.е. на оној кој ја извршува одлуката, да придонесе кон остварување на избраната насока на дејствување.

Одлуките донесени на највисоко ниво може да ги донесат и оние кои се на средното или најниското ниво, доколку би имале повеќе податоци за контекстот на зададената ситуација— цел. Оттука, Џозеф Бадаракo, воведувајќи го прашањето за етичката оправданост на ваквото одлучување и раководење, забележува дека:

„... пирамидалниот пристап кон проблематиката на одлучувањето, а со тоа и на одговорноста, премалку говори за катадневницата на обичните луѓе, што резултира со тоа што голем дел од хуманоста-етичноста завршува во некој вид морална клоака.“²³⁰

Затоа, Бадаракo е во право што вака втемеленото одлучување го смета за сериозна маана која стои на патот на економскиот развој и напредок, како предуслов за создавање на етички втемелен и определуван индивидуален живот.

Како последица од практикувањето на авторитарното одлучување и раководење не само што никој нема навика да одлучува, туку и не сака да одлучува. Ова не само затоа што никој не е увежбуван, образуван, односно трениран во вештината на етички правилното одлучување, туку и затоа што нема нешто што толку го плаши и парализира човекот како што е исправеноста пред барањето да се донесе одлука, а донесувањето на одлуката, всушност, значи правење избор, т.е. етички (не)правилен избор.

²²⁹ Ова пак само по себе укажува за каков вид етичност и етика станува збор.

²³⁰ Joseph L. Badaracco, Jr., *Leading Quietly - An Unorthodox Guide to Doing the Right Thing*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 2002, pp. 3.

Авторитарното одлучување и раководење втемелено само на правото по функција и надреденост, не секогаш успева да го одбегне моралниот колапс и да заврши како *автократско*. Но, ова не значи дека авторитарното одлучување и раководење, до извесен степен, не може да биде и општествено – политичко – економски – социјално оправдано и целисходно, земајќи го предвид фактот дека сеопштата глобална разновидноста на економиите бара и ваков вид одлучување и раководење.

Овде се отвора и прашањето за етичноста на ваквиот начин на одлучување. Укажувањето е за да се обрне внимание на тоа дека секое одлучување и раководење за да биде навистина етично значи создавање услови во кои секој учесник во процесот на создавањето на економските основи на понатамошниот развој, ќе стигне до степенот на слободно одлучување и раководење во својот сегмент.

Запрашаноста за етичноста, етичкиот квалитет на авторитарното одлучување и раководење доаѓа и оттаму што благодарение на доминантните односи во определени видови економии и определени општествени системи, правото на одлучување и раководење врз база на надреденост, најчесто завршува во автократско однесување и дејствување при донесувањето на одлуките релевантни за севкупниот економско-општествен развој.

Ова пак настанува најчесто како последица на незрелоста на економско-политичкиот систем кој, немајќи чувство за економско-етичките последици, заборава да ја оневозможи ваквата можност со соодветно, етички втемелено законодавство во кое секој обид за злоупотреба на ваквата можност би завршил со примена на определени санкции против оние кои вака постапуваат.²³¹

Претходново објаснува зошто во денешно време повторно им се придава се поголемо значење на расправите за политичкото и општествено-економското уредување. Имено, во економиите во настанување, особено оние по промената на политичките системи, во прв план избива пазарната ориентација со далекусежни

²³¹ Законодавството треба и мора да биде средство и регулатив за спроведување на етиката- нејзините вредности и норми, но не како полицаец кој ќе стане „капо“, туку како помошник кон етичкото самоосвестување.

последници за надминувањето на еднадвор диригираните, односно наметнати услови за стопанисување.

Констатацијава оттаму што сите светски економии се посвесни дека мора да го отворат и да го разрешат прашањето за потребните услови за создавање на економија, уредување, како и живот насочени кон иднината. При ова, станува збор за сознанието дека во општеството во кое економските услови даваат премалку работни, т.е. претприемнички поттици, недостасува мотивација на желбата и стремежот за добивка и за успех.

Поедноставено кажано, современата национална економија и нејзиното стопанство, за да ги совлада проблемите со кои се соочува, има потреба од што е можно поиницијативно, етички мотивирано и насочено, менаџерство. Всушност, се работи за тоа на менаџерството и на менаџерите им се создаде простор за етички насочено дејствување, одлучување и раководење кои со диригистичката, авторитарната и интервенционистичка политика беше насочено во правец на искоренување.

Оттука, не треба да чуди што, на пример, во сеопфатната темелна програма на австриската организација на стопанската комора, стремежот кон добивка и кон успех се сметаат за најважната придвижувачка сила во економско-стопанското однесување. Значи, цел е стремење кон такво уредување чии камен-темелници треба да бидат способноста за учење, подготвеност да се информира, комуницира, креативноста, работата и иницијативата²³² – предуслови што може да се сметаат секако како етички ориентирани.

Едновремено, несомневањето во нужноста од дејствувањето на што поголем број динамични менаџери ја покажува и поврзаноста на аспектот на оценување на целисходноста на одлученото и раководеното со етиката во менаџерството. Имено, Јоханес Меснер, со право предупредува на врските и зависноста меѓу општество ориентирано кон *слободата* како највисока етичка вредност и соодветниот број

²³² Grundsatzprogramm der Osterreichischen Handelskammer-organisation (The basic program of the Austrian Chamber of Commerce organization), Wirtschaftspolitische Blätter 25. Jg. Nr: 3 (Economic Policy sheets 25th Vol No: 3), Vienna, 1978, s. 11 f.

адекватно етички ориентирани динамични менаџери, затоа што на резултатот на менаџерскиот труд му се дава решавачко место и значење во творечкиот процес на развојот и напредокот на економијата, а со тоа и на општеството како краен корисник, уживател на резултатите.

Ова значи дека стопанскиот, а со тоа и секој раст, зависат од менаџерското работење, особено на оние харизматични пионери на менаџерството, уште од раниот капитализам па се до денес:

“...без кои, текот на економскиот-стопанскиот развој не би можел да ги досегне широчината и длабочината, и на кои треба да им се заблагодариме за економскиот потенцијал на модерното слободарско општество.”²³³

Оттука и фактот што менаџерот денес се смета за една од клучните фигури во пазарно ориентираното општество, чиј предуслов е демократизација на општествените-меѓучовечките-комуникациски односи на секое ниво. Ова особено станува забележливо кога пазарно насочените економски системи ќе ги споредиме со оние државно-планските или пак со оние на земјите во развој, кои за да се одржат и да се натпреваруваат на светскиот, глобалниот пазар, често завршуваа во жртвување на основните етичките принципи на постоењето и опстојувањето. Најзабележливата разлика е во тоа што националните пазарно ориентирани економии, втемелени на начелата на конкуренцијата, располагаат со енергични, динамични менаџери кои овозможуваат најдобро можно снабдување, задоволување на потребите на пазарот од стоки и услуги, кои го подигнуваат генералното ниво на квалитетот на живот.

Наспроти ова е општествената состојба на недоволност од стоки и услуги на пазарот во планските контролираните економии, или пак ситуацијата на многу земји во развој со енормни неуспеси поради отсуството на капиталот како пазарен регулатор, но и на соодветно образувано и обучувано менаџерство. Проблемите на ваквите економии може да се решат само ако се вклучи менаџерство во кое

²³³ Johannes Messner, *Der Eigenunternehmer in Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik*, Heidelberg, 1964, s. 51 f.

менаџерите, поради етичката насоченост своето одлучување и раководење ќе го втемелуваат врз етички оправдани и доследни норми, како предуслов за квалитетен живот.

Во овој контекст неопходно е да се согледа и разјасни функцијата и значењето на вториот вид, односно модел на одлучување наспроти оној авторитарниот (а често и автократски), т.е. *моделот на демократското одлучување и раководење*. При ова се мисли на таков тип демократско одлучување и раководење кое ќе овозможи интегрирање на секоја индивидуа во сите можни процеси.

Претходново јасно укажува дека во под менаџерство, се подразбира начин на одлучување и раководење кои ќе бидат не само начин туку и средство и пат за разрешување на односите меѓу луѓето во текот на создавањето на економските услови, т.е. создавање на таква егзистенција која на секој од учесниците во процесот ќе им овозможи не само да се почувствуваат како луѓе туку да добијат и слобода и простор за самоодлучување, самораководење и себешределување според вистинските етички вредности.

Ваквата цел од менаџерството и менаџерите, од принципот на одлучување само врз база на авторитетот на функцијата да се премине на одлучување и раководење кое од оние на кои тоа се однесува ќе бара учество во реализацијата на зададената цел,²³⁴ значи создавање на услови за подигање на свеста на секоја единка за одговорноста како за себе и пред себе, така и за другите.

Инсистирањето на ваквиот начин на раководење е оттаму што, залагајќи се за една нова економија втемелена на вистинските етички норми и вредности на патот до човекот како хомо етикус, неопходно е одлучувањето и раководењето од директивно и нормативно да се претвори во кооперативно, што значи дека менаџерството прво треба да биде сфатено не само како процес на одлучување и раководење, туку пред сè како процес на етичко самоосвестување, преку водење сметка за севкупноста на елементите кои влијаат на одлучувањето и

²³⁴ Daniel A. Wren & Dan Voich, Jr., *Menadžment - Proces, struktura i ponašanje*, PS - Grmeč, Beograd, 2011, стр. 215-216.

раководењето.²³⁵ Ова ја наложува потребата да се води сметка за еден од клучните елементи на менаџерството— меѓучовечките односи и *играњето улоги*. Доколку менаџерството го спроведува ваквиот начин на одлучување и раководење, т.е. постапување со учесниците во економските процеси, тоа не само што себеси ќе се ослободи од непосредната и не секогаш етички оправдана цел (добивка = профит), туку и од опасноста да стане пречка во етичкото втемелување на процесите до новата економија.²³⁶

Ослободувајќи се од оваа опасност, менаџерството не смее да заборава да создава услови во кои ќе се оствари повратната спрега на релација одлучувач— раководител кон извршителот—реализаторот и обратно. Воспоставувањето повратната спрега е и задоволување на еден од основните предуслови на секоја етика— воспоставување на комуникација човек кон човек како човек, односно, етика во која човекот е третиран не само како суштество по себе туку и како суштество за себе— основниот услов за етично постапување и комуницирање.

Создавањето на услови за активирање на ваквата повратна спрега, од друга страна пак, на извршителот—реализаторот му дава нов простор на ослободеност од стравот за консеквенции од неизвршувањето на зададеното, т.е. страв за сопствената егзистенција.²³⁷

Со тоа ќе се создаде неопходниот простор на патот кон ослободувањето на единката до себеси како човек, преку можноста да учествува во донесувањето на одлуките и раководењето со тоа што со (не)квалитетноста на своето живеење ќе ја прати информацијата за тоа дали и колку е етички втемелено одлученото. Ова пак овозможува покажување на согласноста или несогласноста со одлученото, поточно на својата кооперативност или некооперативност за одбраните цели на менаџерството и менаџираното.

²³⁵ Што во голема мера зависи од разменувањето на информациите- комуницирањето не само по хоризонтална на врвот туку и по вертикала во рамките на организацијата.

²³⁶ Peter Koslowski, "Some Principles of Ethical Economy", in Christopher Cowton & Michaela Haase (eds.), *Trends in Business and Economic Ethics*, Springer - Verlag Berlin, Heidelberg, 2008, pp. 45.

²³⁷ Mijat Damjanović, *Menadžerska revolucija*, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd, 1990, str. 248-249.

Ваквата ослободеност, не само што е исполнување на еден од основните етички предуслови– слободниот избор туку е и основа и услов за подигање на нивото на минимум потребните етички услови на живеење за да се создаде една нова економија која со тоа го исполнува својот предуслов– квалитетен и достоинствен човечки живот. Ова наедно ќе биде и појдовна точка за понатамошните постигнувања, не само на самата економија туку и на човекот во неговиот сеопшт развој и напредок.

8. 3. Потребата од нова организација како проблем на одлучувањето и раководењето, односно управувањето во менаџерството

До вака сфатената и реализирана улога на менаџерството и на менаџерите се доаѓа само со втемелување, воспоставување, градење и проверка на новата организација на претпријатието – фирмата – економијата, преку практична примена на досегашното проверено и етички исправно севкупно човеково искуство.

Претходнаво тврдење не доведува повторно до прашањето за новиот тип организација како предуслов на патот кон новата етички ориентирана и од етиката раководена економија.²³⁸ Ваквата нова организација треба да се темели на сознанието на менаџерството дека со својот начин на одлучување и раководење, давајќи им соодветен степен на слобода на самоодлучување и иницијатива за одлученото на сите кои учествуваат во реализацијата, да префрлат не само дел од одговорноста за организацијата, т.е. претпријатието на нив, туку дека со тоа тие се воведуваат и во процесот на крајното одлучување и раководење.

Ова говори дека новата организација е, всушност, организација во која односите меѓу луѓето во неа не се разрешуваат само преку позициите надреден – подреден, туку и преку процесот на соработка = кооперативноста на секоја инволвирана индивидуа, независно од нејзиното хиерархиско ниво.²³⁹

²³⁸ Овде сфатена во смисла на ново претпријатие-фирма-корпорација.

²³⁹ Daniel A. Wren & Dan Voich, Jr., *Menadžment - Proces, struktura i ponašanje*, PS - Grmeč, Beograd, 2011, str. 219.

Се работи за сознанија кои доаѓаат од манифестираната видоизменета етика во процесите на одлучување и раководење, која поаѓа од претпоставката дека односите меѓу луѓето, поточно нивната етичка втемеленост и оправданост, се клучот за она што се посакува на глобален план— етички раководена нова економија.²⁴⁰

Ставањето на односите меѓу луѓето, комуникацијата по вертикала, хоризонтала и дијагонала²⁴¹, како клучен фактор во проценувањето и валидизирањето на етичноста на одлучувањето и раководењето, всушност значи дека, генерално, со тоа се поставени и темелите на новиот тип организација. Поставувањето на овие темели е неопходност чии темели се оттаму што со тоа наедно се доаѓа и до моментот кога од етичкиот квалитет на одлуките и раководењето, кои водат сметка за односите на и со луѓето, се доаѓа чекор повеќе до менаџерство во кое етиката не само што е посакуван елемент, туку е и резултат на севкупноста на влијанијата на етички втемелените интерактивни односи на релација организација–корисник–јавност и обратно.

Затоа не изненадува реалноста што денешните организации се с# повеќе свесни за фактот дека досегашните начини на одлучување и раководење имаат с# помалку шанса на патот кон новата економија.

Свесни за ова, но и за тоа дека се општествен сегмент кој не е од решавачки, туку од функционален карактер, принудени се излезот да го бараат во сопствената реорганизација, во која етиката е мерилото за сите видови односи— од меѓучовечките, преку меѓуорганизациските, меѓугранковите, па до глобалното ниво односи меѓу економиите, независно од политичкото или општественото уредување од кои произлегуваат.

Генерално ваквата реорганизација води кон една нова организација, но не сфатена само како претпријатие-корпорација, туку и како темел за една нова теориска основа на таква економија чија организациска основа ќе биде мрежната

²⁴⁰ За подетално разгледување на овие проблеми, упатно е да се погледне книгата на Campbell Jones & René ten Bos (eds.), *Philosophy and organization*, Routledge, New York, 2007, pp. 21-39 и 55-85.

²⁴¹ Со други зборови меѓучовечките односи сфатени, анализирани, проценувани, валидизирани врз принципите на основните биолошки развојни линии: коацерватност и валентност.

вграденост на реалниот етички вредносен систем во секој сегмент на општественото живеење.²⁴² Тоа значи да се дојде до организациска поставеност и организација на економијата во која таа ќе биде подредена на етиката како сеопшт регулатор на постоењето во најширока смисла на зборот.

Оттука, заклучно, сите претходни разгледувања, тврдења и понудени вредносни сознанија, не само што ја потврдуваат тезата дека може да се зборува за етика во менаџерството, туку доведуваат и до сознанието дека етиката во моментов како еден од владејачките, решавачките фактори во менаџерството, процесите на менаџирањето, како и на луѓето кои тоа го остваруваат – менаџерите, е исправена пред поголем број дилеми.²⁴³

²⁴² Mijat Damjanović, *Menadžerska revolucija*, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd, 1990, str. 301-309.

²⁴³ Biljana Ratković Njegovan, *Poslovna etika*, Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad, 2008., стр. 64-75.

IX ЕТИЧКИТЕ ВРЕДНОСТИ И НОРМИ ВО МЕНАѢЕРСТВОТО

Етиката е она што во крајна линија, уште од самите почетоци на неговото постоење, го определувала и насочувала човекот. Имајќи предвид дека до човекот се доаѓа преку трудот, т.е. работата, јасна е интенцијата зошто и како се инсистира таа да биде онаа која ќе биде определувачка и за процесите на создавањето на условите на егзистенцијата на самиот човек.²⁴⁴

Ова, особено затоа што не смее да се заборава дека паролата „Работата ослободува“, низ историјата беше најразлично-најнеетично злоупотребена, за врвот на злоупотребата, односно цинизмот се доживеа со нејзино испишувањето на влезот од концентрационите логори.

Во својата постојана исправеност пред дилемите за тоа како, кога, со која цел и според кои вредности и норми нужно да се постапува, етиката од својата генерална нормативна определеност мора да прејде и на практично разгледување и разрешување на етичноста на менаѢерството.

Тоа значи дека од севкупноста на прашањата произлезени од реалноста, чие разрешување не може и не смее да биде втемелено само на непосредното одржување на егзистенцијата, таа мора да биде насочена кон долгорочно, глобално мислење кое ќе даде конкретни разрешници преку систем на вредности и критериуми.²⁴⁵

За да се дојде до тоа неопходно е да се втемели и една етика на конкретно решавање на ситуација во менаѢерството и за менаѢерите која нема само да се сведе

²⁴⁴ За важноста на работата во однос на економските процеси и етиката денес, упатно е да се погледне Jan Peil & Irene van Staveren (eds.), *Handbook of Economics and Ethics*, Edward Elgar Publishing Limited, Massachusetts, 2009.

²⁴⁵ Hansrudi Lenz, "Why Act Morally? Economic and Philosophical Reasons", in Christopher Cowton & Michaela Haase (eds.), *Trends in Business and Economic Ethics*, Springer - Verlag Berlin, Heidelberg, 2008, pp. 131-153.

на советодавност, туку ќе прерасне во еден систем на вредности и норми кои преку нивната практична примена, проверка и потврда, ќе може да се инкорпорираат во она што се нарекува етика.

Ова значи однапред согласност за тоа дека живеејќи во време на динамични промени, времето на скаменетите вредности е зад нас.²⁴⁶ Имено, живееме и дејствуваме во време кога вредностите треба и се раѓаат од процесот на творечки однос кон создавањето на условите за човечки квалитетна-достојна егзистенција.

Доследно на ова, создавањето на споменатите етички услови, ако се има предвид крајната цел на човековото постоење, имено, неговото враќање кон себеси, не е можно доколку во сите тие процеси и создавање услови не се развива и неговото ослободување преку процесите на демократизацијата,²⁴⁷ овде во смисла на економски односи. Се работи за таква демократизација која ќе го подигне нивото на неговата одговорност преку неговото вклучување во процесите на одлучување–раководење–управување.

Сето ова е невозможно доколку на патот кон таквата етика претходно не се разгледаат, преоценат и систематизираат некои од потребните околности и услови за ова. При ова се мисли на фактот дека етиката, сакала таа или не, мора да биде и практичка, при што нужен и е еден аксиолошки систем. Меѓутоа, каков аксиолошки систем, е она прашање на кое може да се одговори само преку разгледување на веќе постојниот кој се раѓа од и постои заради практичката етика.

9. 1. Практичката етика и аксиологијата

Содржинското определување на етиката во менаџерството, поточно на практичката етика е мошне тешко и е можно само во/до определени граници. Кон ова придонесува многубројноста и многувидноста на ситуациите кои бараат

²⁴⁶ За подетални информации и разработка на овој проблем, упатно е да се погледне книгата на Mollie Painter-Morland, *Business Ethics as Practice*, Cambridge University Press, Cambridge, 2008.

²⁴⁷ Демократизација без која секој вид воспоставување на етички вредности како норматив во развивањето на економиите денес не би имало смисла (а за што ќе стане збор подетално во понатамошниот текст).

донесување одлуки. Затоа често се случува содржинското определување да заврши со опис и попис на формалните критериуми кои влијаат врз/во одлучувањето, поточно, на просто набројување на потребните вредности во тие процеси, при што се заборава да се разгледа и објасни нивната функција и да се назначи дека без нивното вмрежување во севкупноста на етичките однесувања тие сами по себе се нефункционални.²⁴⁸

Забелешкава е оттаму што повеќето од социологизирачки ориентираните етики, *de facto*, завршуваат во воспоставување– барање на вредносни системи кои ќе овозможат постигнување, т.е. реализација на поредок во кој економските и социјалните односи на човекот ќе бидат соодветно– пригодно структурирани според неговата мерка– овде сфатени како овозможување на комодитети во системот, односно т.н. наречените „моралики“. Затоа Артур Рич смета за потребно да предупреди дека со ова “... се поттикнуваат одговорни сознанија за битните права и должности и на единката и на различни групи (институции, организации).”²⁴⁹

Во таа смисла и менаџерството и менаџерот, од гледна точка на нивната етика, може полесно да ги исполнат своите задачи и функции, како во организацијата, така во економијата, а со тоа и во општеството во и за кое се одлучува– дејствува. Одлучувањето и дејствувањето ги воведува во проблемски ситуации кои предизвикуваат прашања и одговори, што, пак, го овозможува и конкретизирањето на барањата во и на етиката на менаџерството.²⁵⁰

Во оваа смисла анализата на карактерот на проблемите и ситуацијата или материјалната анализа се нераскинливо поврзани затоа што од нив зависи и произлегува конкретизацијата, т.е. определувањето на нормите, односно аксиологиите примерни на таквите економии и етики. При ова, упатно е да се спомене и тврдењето на Алфред Јегер дека социјалната етика, како практичка етика, не смее да гради некој друг свет на етички пожелното или прифатливото само врз

²⁴⁸ Веројатно оттука и разногласието во етичките оценки на достигнуањата и начините на кои тие се остварени во економиите кај земјите произлезени од транзициите на системите.

²⁴⁹ Arthur Rich, *Wirtschaftsethik*, II, Gutersloh, 1985, s. 224.

²⁵⁰ Овде сфатена во смисла на менаџирање на ситуации и односи.

емпириските зададености. Имено, и социјалната етика, и економската етика, и етиката во/на менаџерството, и етиката на менаџерите итн., се дисциплини на етиката врзани за реалноста и практиката, што му дава за право да заклучи дека сето тоа во голема мерка се разликува од идеологиски фиксирани ставови дека тие, ваквите етики:

„... на реалните ситуации не им дофрлаат никакви гледишта- ставови кои произлегуваат од несоодветни извори, туку дека со критичката анализа се вклопуваат во дадените проблемски сложености.“²⁵¹

Заради ваквите приоди, Антон Раушер е во право кога заклучува дека социјалната етика, а со тоа и сите други практички етики, често запаѓаат во неволји затоа што премногу се фокусирани, насочени, т.е. инсистираат на постигнувањето и втемелувањето на структурите на економскиот и општествениот поредок запоставувајќи го човекот како носител на меродавните одлуки.²⁵²

Имено, во ваквите „социјални етики“²⁵³ се заборава на фактот дека и во реалната етиката во менаџерството, пред и над с#, се работи за човекот, а дека тој, како и сите носители на одлуките и на раководењето-управувањето, денес се исправени пред многубројни вреднувања и критериуми на вредностите.

Времето на статичноста= непроменливоста на вреднувањата и критериумите од и за нив е далеку зад нас. Но, притоа, не смее да се заборава дека денес вреднувањето се одвива во услови на влијание или апстиненција на поединците на најразлични нивоа.

²⁵¹ Alfred Jager, "Sozialethik als Schwerpunkt theologischer Ethik", *Gerechtigkeit - Themen der Sozialethik*, Armin Wildermuth & Alfred Jager (eds.), Tübingen, 1981, s. 17.

²⁵² Anton Rauscher, "Wissen und Gewissen als Grundlage von Entscheidungen", *Menschen im Entscheidungsproze*, Alfred Klose & Rudolf Weiler (eds.), III, Wien, 1971, s. 47.

²⁵³ Овде сфатени не како етики кои се занимаваат со социјалните односи, туку сфатени како дел од социјалното живеење, односно активности.

Ова особено важи кога станува збор за можните насоки во развојот по кои можат да се запатат јавниот морал или јавното мислење.²⁵⁴ Можеби оттука сфаќањето и ставот за етиката во менаџерство како за „советодавна етика“.²⁵⁵

Заклучоков е оттаму што прашањата на етиката во менаџерството, всушност, се прашања на разрешување на конфликтите кои настануваат од изборот на вредностите кои се користат во конкретното дејствување, односно менаџирање. Па така, се случува работите да бидат поедноставени до сфаќањето дека менаџерот или вработениот е соочен само со прашањата како што се *дали или не да се излаже, украде, злоупотреби...* Ова се случува затоа што се заборава дека менаџерството катадневно се соочува и се наоѓа во ситуации во кои мора да одлучува соочено со проблемите кои произлегуваат од реалноста на економиите во кои се дејствува.

Веќе е набележано дека во напливот од теоретизирањата се забележува еден главен недостаток – пред да се заклучи за или против вакво или онакво етичко однесување, се заборава дека е неопходно прво да се расчисти со тоа што е етиката и што е нејзината функција и да се согледаат и оценат аксиолошките вредности, т.е. аксиологијата на економиите за кои се теоретизира. Затоа за да не се западне во истата стапица нужно на ова место мора да се даде операционална дефиниција на тоа што е етиката како норматив, што се тоа практички етики и какво е значењето на аксиологијата во ова.

Оттука, како прво, се наметнува потребата да дефинираме што е етиката. Една од најзачестените дефиниции на етиката е онаа според која:

„Етиката е филозофска дисциплина која ги испитува целите и смислата на моралните барања-стремежи, темелните критериуми за вреднување на моралните постапувања, како и генерално, втемеленоста и изворот на моралот.“²⁵⁶

²⁵⁴ Rudolf Weiler, "Der Mensch in der Entscheidung", *Menschen im Entscheidungsproze*, Alfred Klose & Rudolf Weiler (eds.), III, Wien, 1971, f.f. 50, s. 17.

²⁵⁵ Michael Landmann, "Okologische und anthropologische Verantwortung - eine neue Dimension der Ethik", *Menschen im Entscheidungsproze*, Alfred Klose & Rudolf Weiler (eds.), III, Wien, 1971, f.f. 49, s. 157.

²⁵⁶ Vladimir Filipović (prir.), *Filozofijski rječnik*, drugo dopunjeno izdanje, Nakladni zavod matice Hrvatske, Zagreb, 1984, стр. 97.

За разлика од ваквата дефиниција, која повеќе оди на набројување на улогите на етиката и определувањето на нејзиното место како дел од философијата, може да се сретнат и дефиниции кои, задоволувајќи го лексиколошкото, лингвистичкото и семантичкото определување, настојуваат да одговорат и на прашањето за суштината на истата во однос на човековото постоење. Па така среќаваме и дефиниција дека:

„Етиката е наука за моралот, т.е. за она човечко однесување (мисли и постапки) кое се мери со доброто и злото.“²⁵⁷

Од претходниве дефиниции јасно е дека, доколку моралот се сфати како облик на човечко однесување, тогаш етиката може да биде сфатена како теорија на моралот која го рефлектира таквото однесување и размислува за него имајќи ја на ум целта: не да се осознае што е добрината, туку да се стане **добар**, т.е. да се испита се околу начинот на квалитетното живеење.²⁵⁸

Претходниве укажувања доведуваат дотаму да се заклучи дека едно од можните гледања и разбирања на етиката и потребата од неа е и она од *Философскиот речник* на Хајнрих Шмит и Георги Шишков, т.е.: „етиката е практичка философија која го бара одговорот на прашањето *што треба да правиме...* Етиката не учи да ја оценуваме критички дадената ситуација и така да ја создадеме можноста за правилно постапување. Таа го подготвува човекот за неговиот повик да го усовршува светот, над царството на она што е, да изгради царство на она што треба да биде... Етиката ги изучува вредностите во животот, а моралното однесување претставува осуштествување на моралните вредности... Етиката учествува во буђењето на вредносното сознание“.²⁵⁹

За да се резимира претходново мора *да се свртиме и кон практичката етика*, што бара и објаснување за тоа што и како подразбираме под овој поим, пришто за да се дефинира овој поим упатно е пред тоа да се укаже на неколку можни животни ситуации. На пример, често, независно од професијата, човекот е исправен пред

²⁵⁷ Кирил Темков, *Етика за III година*, Просветно дело, Скопје 2004, стр. 6.

²⁵⁸ Маја Žitinski, *Poslovna etika*, Sveučiliste u Dubrovniku, Dubrovnik, 2006, str. 46.

²⁵⁹ Хајнрих Шмит & Георги Шишков, *Философски речник*. Прев. Анастасија Рашева. Унив. изд. Св. Кл. Охридски, София, 1997.

прашањето што е правилно, а што неправилно како постапка– постапување во однос на конкретен проблем или ситуација.

Поедноставено, ова значи дека практичката етика не само што го вреднува, во смисла на добро или лошо одбраното, туку мора да изврши и врши вреднување на истото од два аспекта. **Првиот** аспект е оној кој го разгледува и вреднува конкретниот ефект од одлуката и постапувањето на краткорочен план, додека **вториот** е оној аспект кој тоа го разгледува, вреднува и валидизира на долгорочен план, т.е. каква е вредноста на истото на патот кон создавање на таков тип на односи во кои етичкиот идентитет како зададена и посакувана цел не би се довела во прашање.

Значи, практичката етика за да ја исполни својата функција, е доведена во ситуација да се разгранува на: етики на јавното мислење, јавниот живот, етики на односите кон околината, етики на производните односи, на социјална етика, на семејната, економската и политичката етика, а на прво место на биоетиката, но и на етика на менаџирањето на меѓучовечките односи.

Но, оваа принуденост да се разгранува не одговара на прашањето што е тоа практичка етика? За да се одговори на ова прашање мораме да го земеме предвид фактот дека еден од предметите на етиката е и занимавањето со моралот, или како што наведува Вуко Павичевиќ:

„... ние можеме да бидеме водени и од практичната цел, а тоа е случај кога не тежнееме кон описот и објаснувањето на теориското сфаќање на постоечките морални сфаќања и оценки, туку сакаме јасно да ги утврдиме, формулираме принципите и правилата од кои треба да се раководиме.“²⁶⁰

Земајќи го предвид претходното, може да се заклучи дека практичката (нормативната)²⁶¹ етика, е онаа која настојува да ги формулира и образложи критериумите и правилата на однесувањето и постапувањето, т.е. оние норми, кои ги сметаме за правилно, исправно, добро постапување, при што тоа само ја исполнува

²⁶⁰ Vuko Pavičević, *Osnovi etike*, drugo prošireno izdanje, BIGZ, Beograd, 1974. str. 16.

²⁶¹ При ова, зборот “нормативна” подразбира етика сфатена како збир на неопходни норми во практичното постапување, односно живеење=практичка етика.

улогата на практичката етика да помогне во самото дејствување. Затоа, следнава дефиниција на практичката етика го заокружува прашањето што е тоа практичка етика:

„Практичката етика (нормативна етика), која се нарекува и применета етика, животна етика, граѓанска етика, етика на секојдневието, **е примена на етиката или моралот на практични прашања**. Таа **расправа** за одредени проблеми и го претставува моралот на конкретните луѓе, т.е. етика која **ги испитува конкретните морални вредности и норми и предлага соодветни морални вредности и норми за извршување во разни области**.”²⁶²

Претходнава дефиниција јасно укажува дека низ практичките етики се ослободуваат и човековите капацитети за реално етичко творештво, а се со цел да се изменат сеопштите економски услови на егзистирање, така што ова ќе значи и подигање на општото етичко ниво преку демократизација на сите видови односи.

Во оваа смисла може да се тврди дека *практичката етика се однесува на она што се смета дека е нужно и најдобро да се прави, т.е. во неа сите етички сознанија се сведуваат на конкретно дејствување, а вредностите се претвораат во норми, при што етичкиот став станува секојдневно соодветно морално однесување втемелено врз сознанието за неопходноста од демократизација во односите*.

Ова пак подразбира дека низ прашањата на практичката етика подобро и појасно се согледува дека етиката е укажување и предупредување, отворање на моралните сетила и на моралната свест на човекот за разбирањето на животните проблеми. Оттука, може слободно да се заклучи дека етиката ги открива проблемите, дава насоки и посочува соодветни морални норми за успешно и човечки достоинствено живеење.

Незавлегувајќи во детално разгледување, опишување и определување на местото на претходно споменатите практички етики, без разлика дали тие се определени од утилитаристички, дневно-политички, социолошки, психолошки...

²⁶² Кирил Темков, *Етика за III година*, Просветно дело, Скопје 2004, стр. 182.

позиции, она што треба да се нагласи овде е дека сите овие етики не би ја имале својата смисла во рамките на етиката како норматив, доколку тие воедно не преземат одредени вредности од истата, но така што ќе изградат вредносен систем за областа на која се однесуваат и со која се занимаваат практично. Ова наведува на заклучокот дека е неопходно да се нагласи и улогата на аксиологијата, како предуслов без кој претходно зацртаната улога и значење на овие е неостварлива.

Во оваа линија на размисла, настрана од спорот околу тоа дали аксиологијата сама по себе е философска наука или не е²⁶³, како и прашањето дали таа е алатка на етиката како морална аксиологија, може да се определи дека „аксиологијата денес стана пропедевтичка дисциплина (преднаобразба, запознавање со основите на некоја наука заради стекнување на нужно предзнаење за занимавање со неа) за сите подрачја на практичката философија.“²⁶⁴

Иако сме свесни дека аксиологијата, оправдано или не, е претворена и се користи како пропедевтика, сепак не смее да се заборави дека освен како наука за вредностите, таа во исто време може да се сфати и како самата активност на избирање, градење, застапување, препорачување и спроведување на вредностите.

Овие дискурси за практичката етика и аксиологијата се оттаму што, и едната и другата, за основен предмет на своето разгледување, оценување, како и валидизирање, ја имаат *вредноста* како категорија која е и врзливниот елемент меѓу нив. Ако е практичката етика етика на одлучување- раководење- управување во определена конкретна економска и воопшто општествена дејност според определени вредности, како и етички норми (исправно - неисправно), аксиологијата, во овој

²⁶³ Изразот „аксиологија“ потекнува од старогрчкиот збор *axios* - што значи вреден и *logos* - што значи наука. Со тоа аксиологијата се одредува како наука за вредностите и таа како општа теорија на вредностите ги испитува карактеристиките на сите облици на вредности- економски, морални, обичајни, правни, политички, религиозни, уметнички..., и нивните взаемни односи, услови, форми и содржина при создавањето, менувањето и исчезнувањето на вредностите, облиците и содржините на процесот на создавање на вредностите, процесот на оценување на стварноста, односот на вредностите и фактите, вредностите и стварноста, т.е. општо во моралот, уметноста, религијата, политиката... Одговорите на основата тема на општата теорија на вредностите се најразлични зависно од теориското втемелување на општофилософската ориентација во рамките на која аксиологијата се јавува како посебна област на философското истражување - Подетално види во Milan Matić (red.), *Enciklopedija političke kulture, Savremena administracija*, Beograd, 1993, стр. 1-2.

²⁶⁴ Miodrag Lukić, *Elementarni problemi etike*, Naučna knjiga, Beograd, 1980, стр. 21-23.

контекст, е онаа која ги систематизира вредностите потребни за исполнување на општествената функција на менаџерството.

9. 2. Аксиолошкиот систем на етиката во менаџерството

Етиката и аксиологијата се занимаваат со една основна работа- вредноста како предуслов за кој било облик на етичко или на аксиолошко определување и вреднување на човекот. Оттука, нужно се наметнува потребата да се разгледа и поимот „вредност“.

Вредноста е поим, збор, категорија, но и определница која најчесто се (зло)употребува кога се зборува или се оценува кој било вид појава. Ова доведува дотаму постојано да се запрашуваме што, всушност, е вредноста, дали таа е нешто апсолутно зададено или пак е нешто што, во согласност со човековата природа, е во постојан процес на еволуирање.

Прашањето не е само реторичко! Одговарајќи на него се одговара и на дел од дилемите кои постојано се исправаат и пред човекот и пред етиката и пред аксиологиите.²⁶⁵ Токму затоа, за да се избегне каква и да е злоупотреба на вредноста треба да се знае дека, ако етиката го учи човекот што е добро и му го покажува патот во животот, тогаш со тоа доаѓаме и до една од определбите што е тоа вредност- вредностите се и одраз и израз на нашата свест за животот, за односите меѓу луѓето и за нашето постапување на патот кон себеси како етичко битие во однос на секој друг човек.

Во насоки на претходново:

Прво: вредностите се определеност, нешто што има квалитет, што се смета за добро и на што му се дава добра оценка.

Второ: тоа укажува дека вредностите зборуваат за што се застапуваме, кон што сме свртени, што ни се допаѓа и што сакаме да ни се

²⁶⁵ Детални истражувања во однос на философската основа на вредноста, општеството, економијата и правото упатно е да се консултира книгата на Paul J. Zak, *Moral Markets - The Critical Role Of Values In The Economy*, Princeton University Press, Oxfordshire, 2008.

случи, но и што нам ни е спротивно и за што немаме разбирање и го отфрламе. Во оваа смисла вредноста го одразува и изразува духот на етичката определба на личноста, т.е. севкупниот хабитус на единката. Ова значи дека овде вредностите се земени како раководно начело во живеењето и моралот на човекот. Но, притоа, да се потенцира дека изборот на вредностите (што во менаџерството се манифестира во раководењето- одлучувањето- управувањето) е не само етички, туку и животен избор на секого за начинот на сопствената егзистенција.

Вака гледано, како *трето* се наметнува дека вредностите се она што е блиску до душата на човекот, т.е. дека се нешто што се според неговата мера и за неговата мера. Ова оттаму што со вредностите и начинот на нивното користење човек ги изразува своите цели, интереси, желби и стремежи, тие се оној духовен елемент со кој тој не само што ги поттикнува своите сили и ги оправдува своите настојувања, туку е и оној духовен елемент, односно систем кој му овозможува да остане она што треба да биде- етички одуховено битие!

Освен тоа што се неговата важна внатрешна димензија, односно мера, вредностите истовремено ја даваат и широката општествена мера со која се мерат човековите духовни и материјални дострели, а во контекст на економијата на која припаѓаат тие овозможуваат оценување на ориентациите, одлуките и постапките во нејзини рамки. Значи, главна карактеристика на вредноста е тоа што таа се зема како основна при валидизирањето на човекот како севкупно битие, т.е. се работи за тоа дека без вредност нема избор, нема одлука, нема постапување, а заклучно на тоа нема и етика.²⁶⁶

²⁶⁶ Не навлегувајќи понатаму во непотребни набројувања на сите можни улоги на вредноста во расположивата литература, овде само би споменал дека би било упатно да се погледне во школскиот прирачник *Etika* на приредувачите Ivan Čehok i Ivan Koprak, Školska knjiga, Zagreb, 1996, стр. 95-108.

Но, нема етика само доколку вредностите не се систематизирани, и тоа не само хиерархиски, туку и мрежно, што значи дека мора да постои и аксиолошки систем:

„Вредноста како философски, не како економски, поим го толкува посебна философска дисциплина која се нарекува философија на вредностите или аксиологија.“²⁶⁷

Аксиологијата е колку наука за вредностите толку и нивен систем. Свесни за тоа дека во секоја човекова активност постои каква и да е етика, па така и во менаџерството, а со самото тоа и определен број вредности според кои ќе се определува етичноста на таквото постапување, се наметнува нужноста уште еднаш да се наброи сето она што од севкупното човеково историско позитивно искуство и дејствување, се покажало како неспорен квалификатив во определувањето на вредноста на секое битие и за себе и по себе.

Имено, човекот е социјално битие, па со самото тоа е и доведено во ситуација на постојана размена и комуникација со сите други во општеството и економијата на кои им припаѓа. За да може да ја исполни таа своја основна општествена функција, да разменува вредности, да комуницира, тој мора да поседува, но и да се придржува, на определен број вредности.

Во овој контекст гледано и од него извлеченото сознание, наведува набројување на следните етички вредности, норми и постапки: чесност, пристојност, самодостоинство, самодоверба, воздржаност, штедливост, работливост, разумност, умереност, коректност, чистота, стабилност..., потоа оние вредности кои значат постапки кон другите луѓе: почитување, интеракција, помагање, чесност, т.е. како да се постапува кон другите луѓе: разбирање, емпатија, љубов, лојалност, искреност, неповредување, слога, напредок, работа, заедничко дејствување, либерализам, доверба, т.е. оние кои се значајни за општественото живеење: заедничко живеење, поддршка, пријателство, братство, солидарност.

²⁶⁷ Vladimir Filipović (prir.), *Filozofijski rječnik*, drugo dopunjeno izdanje, Nakladni zavod matice Hrvatske, Zagreb, 1984, str. 353.

Посебно значајна категорија се оние со кои се мисли на целото човештво: мир, љубов, разбирање, помагање, Соработка, односно оние кои се концепции на целото човештво: добра волја, желба за етичко однесување, ненасилство, толеранција. Од многуте позитивни вредности и морални норми се истакнуваат и оние кои се однесуваат на човековото слободно и радосно прифаќање на животот: оптимизам, љубов, вистина и слобода²⁶⁸.

Претходниве вредности ја отвораат можноста да се заклучи дека тие се неспорно оние главни и појдовни вредности на човековото остварување на себеси како човек. Во денешниов свет на постојани економско-политички промени без водење на сметка за нив нема и не може да има економија втемелена на етиката како нејзина појдовна точка, бидејќи живееме во време не само на етичка возобнова, туку с# повеќе е време во кое етиката станува и начин на живеење.²⁶⁹

Оттука, со право може да се тврди дека етиката функционира како систем од вредности кои се хиерархиски поставени. На врвот од пирамидата, највисоките вредности се идеалите, врвните цели на животот кои ја определуваат неговата смисла. Од нив пак резултираат и се градат вредностите како понуден избор за човекот (менаџерот), избор во кој тој врз база на дотогашното етичко искуство се определува за одделни вредности, т.е. за оние за кои тој смета дека се правилни и треба да ги следи во своето постапување.

Од вредностите се изведуваат моралните норми, соодветно на целите на постоењето, и општествено и економско. Тоа се оние норми кои, вградени во систем на одредби, забрани и дозволи, го управуваат конкретното живеење за да се остане на линијата на етичките вредности и живеењето според нив. Па затоа, условно речено, како продолжение на оваа хиерархија на вредносен систем се појавува и постапувањето, т.е. кога со делата човекот покажува дека се однесува во сообразност со етичките идеи и цели, што пак овозможува ревередување на човекот во однос на

²⁶⁸ Во овој контекст сфатена како Редистрибуција на моќта = демократизација.

²⁶⁹ Подетално за овие проблеми види Кирил Темков, *Етиката денес*, Епоха, Скопје, 1999.

аксиолошкиот систем од кој поаѓа и кој го применува во областа на сопственото живеење и дејствување.

Практично гледано, се работи за појдовната точка на аксиологијата на етиката во менаџерството, која наедно е и нејзиниот систем. Знаејќи дека менаџерството не е само занает, туку збир од одлуки и постапувања кои овозможуваат создавање на неопходните предуслови на човековата егзистенција во секој нејзин појавен облик, јасно е дека во средиштето на одлучувањето и постапувањето според одлученото се наоѓа човекот. Со самото тоа што човекот е поставен во центарот на интересот за создавањето на егзистенцијалните услови за неговото опстојување, создадена е квалитативно нова ситуација во која менаџерството, од професија настаната од потребата да се зголеми профитот, т.е. добивката, станува професија која мора да биде етички оправдлива и аксиолошки втемелена.²⁷⁰

Оттука, менаџерството/менаџерот, сакале или не, за да ја обезбедат одржливоста на претпријатието, мораат да размислуваат, одлучуваат, постапуваат и да раководаат водејќи сметка за поширокиот општествено-економски ефект и последиците од нив. Едновремено тоа значи согласување околу присутноста на определена аксиологија на етички вредности во одлучувањето- раководењето- управувањето.

Исто така, општо согласување постои и околу тоа дека одлучувањето- раководењето- управувањето, во контекстот на аксиологијата, досега низ економската историја беше вреднувано на два начина. *Едниот* е процената на постигнатиот резултат врз база на неговиот непосреден посакуван ефект, т.е. профитот, односно добивката²⁷¹, а *вториот* е оној кон кој се стремиме, истото

²⁷⁰ Christian Krijnen, "Values and the Limits of Economic Rationality: Critical Remarks on 'Economic Imperialism'", in Peter Koslowski (eds.), *Elements of a Philosophy of Management and Organization*, Springer -Verlag Berlin Heidelberg, 2010, pp. 111.

²⁷¹ Претходново е сознание изведено од практиката на секојдневниот живот во кој менаџерството стана еден од решавачките фактори на севкупното економско-општествено живеење, поточно четвртиот фактор на економијата денес. Фактор е затоа што ни се случува ситуација во која економијата кон која припаѓа, затоа што нема генерална долгорочна визија, менаџерството се сведува само на менаџирање колку да се одржи организацијата од која се влече заработувачката- профитот, но не како репродуктивна иницијална основа за развој, туку само како проста репродукција.

вреднување, проценување и ревалоризирање да се втемелува на процената и проекцијата, визијата на долгорочен план што се има за посакуваниот начин на егзистенцијата на човекот, втемелен на етиката како основата на севкупното постоење.²⁷²

Сето претходно ја потенцира потребата од поставување на едно најпросто прашање *дали и колку воопшто има какви и да се вредности, а оттука и дали воопшто има етички вредности во менаџерството и дали се тие аксиолошки втемелени и оправдани*. Одговорот е: ГИ ИМА!, при што се смета дека етичка вредност е работењето, создавањето на предуслови за егзистенција како услов за човековото освестување како дел од општествените процеси. Но, прашањето е какви се тие, во смисла на тоа дали и колкава е нивната етичка вредност и оправданост. На пример, едно претпријатие кое има доволно резервен капитал може да инвестира во купување на друго претпријатие. Економски гледано, тоа може да биде оправдано. Но, етичката оправданост и аксиолошката втемеленост се покажуваат или се докажуваат доколку купувачот размисли дали со тоа што ќе купи фирма која не е сродна и не е директно поврзана со неговиот процес на работење, не се обидува со тоа да се наметне себеси како доминантен на пазарот.²⁷³

Гледано само од аспектот на етиката на носителите на капиталот, ваквата одлука за купување може да биде правилна бидејќи менаџерот кој ќе одлучува за тоа, ги штити интересите на сопствениците на капиталот. Со тоа тој ја исполнува и својата должност и одговорност етички правилно да постапува во однос на својот работодавец.

Ова може да наведе на заклучок дека заштитата на интересите на носителите, т.е. сопствениците на капиталот е етички правилно затоа што е исполнета обврската и должноста на таквото менаџерство. Тоа наедно и одговара на прашањето дали и

²⁷² Подетално погледни втора и трета глава од книгата на Peter Groenewegen (ed.), *Economics and ethics?*, Routledge, London, 1996, pp. 15-46.

²⁷³ Да се потсетиме на ситуацијата кога во Германија кон крајот на 90-тите години од минатиот век се отвори дискусија околу тоа што авиокомпанија „Луфтханза“, која меѓу другото го имаше и статусот на национален авиопревозник, започна со купување на синџири на хотели.

колку има етичка аксиолошка втемеленост во менаџерството, гледано низ конкретна ситуација, т.е. на краток временски период.

Претходната констатација наведува и на сознанието дека доминантниот облик на аксиолошките системи во етиката на менаџерството, иако е јасно дека содржат определен број етички вредности, сепак се под знак на прашање, затоа што етичките вредности во нив се воспоставуваат и се определуваат според непосредни економски цели и интереси (квазиетичност на системот). Тоа е така затоа што доминантниот облик на економиите денеска е оној во кој етиката не ја определува економијата, туку обратно.²⁷⁴

Па така, некои од претходно воспоставените вредности низ историјата повеќе се економски вредности отколку етички определници. На пример, една од прифатените вредности овде- *обезбедување на егзистенција*, станува чисто економска вредносна определница затоа што се заборава самото создавање на условите на егзистенцијата да се втемели на потребата од етичување на човекот и неговите односи.

Една друга човекова етичка определница- *должноста*, во контекст на досегашните аксиолошки системи на економиите, беше сведена дотаму што наместо да се оценува дали исполнувањето на должноста е етичка категорија, таа е разгледувана само во контекстот дали исполнувањето на должноста ги задоволува целите на носителите, односно сопствениците на капиталот, а преку тоа се оценуваше и се оправдуваше одлучувањето- постапувањето- раководењето на менаџерите во однос на интересите на групата, т.е. капиталот.²⁷⁵

²⁷⁴ Подетално погледни втора и трета глава од книгата на Peter Groenewegen (ed.), *Economics and ethics?*, Routledge, London, 1996, pp. 15-46.

²⁷⁵ Како примери за ова можат да се наведе случајот кога Хенри Форд 1937/38 го смени својот генерален менаџер само затоа што менаџерот сметаше дека дел од добивката треба да се реинвестира во квалитетот на условите на произведувањето, иако тоа ја намалува добивката на краток рок, но подоцнежната реорганизација на „Форд“ ја покажа исправноста на ваквиот начин на инвестирање. „Крајслер“ ја направи истата грешка.

Една од вредностите кои се присутни во досегашните аксиологии секако е и *одговорноста*. проблемот е во тоа што одговорноста тука повеќе беше гледана како квалитет при одлучувањето- раководењето- управувањето само доколку ги заштитуваше интересите на оние кои ги определуваат правилата на менаџерството во дадената економија. Прифаќањето на одговорноста како вредносна определница, за жал, повеќе беше во смисла на тоа дека, барајќи од менаџерството иницијативност и иновативност, но и имање визија за понатамошните правци на развој, во практиката значеше да се одговара за инвестицијата доколку таа не служи на непосредната визија и цел на сопственикот на капиталот- зголемување на профитот.²⁷⁶

Ако се барало и сè уште се бара од менаџерството досега, за да биде успешно, *создавање на клима на добри меѓучовечки односи*, наместо на суштинска нивна демократизација, а со тоа и *кооперативност*, сè уште стои забелешката дека иако етички исправно барање, тоа е сведено и вреднувано исклучиво како средство за заштита на моќта на одлучувањето, односно управувањето на менаџерскиот естаблишмент (во контекст на непосреден интерес).

Исто така, и *довербата* се смета како етичка категорија во ваквите аксиолошки системи. проблемот е во тоа што довербата исклучиво беше градена, а за жал и сè уште се гради, само врз база на постигнатиот финансиски ефект од работата на менаџерите.²⁷⁷ Тоа пак резултира со намалување на интересот на другите учесници во создавањето на финансискиот ефект да решаваат за исправноста на одлученото- раководењето- управуваното.

²⁷⁶ Ваков пример имаме кај „Олимпик“, кога комплетниот менаџерски тим беше сменет поради неинвестирање во модернизацијата на летачката флота, што резултираше со намалувањето на бројот на патниците, иако на долгорочен план се покажа дека тоа го овозможи одржувањето на вториот дел од империјата на Онезис- бродскиот превоз.

²⁷⁷ Како доказ за ваквиот начин на вреднување е системот на т.н. „акциски бонуси“ за менаџерите, како начин на подигање на довербата во сопствениците на капиталот, т.е. создавање на доверба дека се води грижа за наградување на вложениот труд.

Значи, довербата повеќе се втемелува на позицијата на моќ (по разни основи)²⁷⁸, а помалку на проверката на етичката оправданост на донесените одлуки во однос на посакуваната крајна цел, што често е резултат и од образовното, социјалното и културното милје на оние на кои се однесуваат.

Воведувањето на прашањето околу тоа врз што треба да се темели довербата, а со тоа и одлучувањето- раководењето- управувањето, укажува дека досега користените начини при аксиолошкото вреднување на етичката нивна оправданост, не само што е спорно туку е и пречка на патот кон новата, посакувана етички втемелена, демократизирана економија. Оваа констатација го изразува ставот дека ре вреднување е потребно.

Но, тоа нема да има смисла, нема да ја постигне својата цел, доколку не сфатиме дека во овие системи прераспоредувањето на хиерархиското значење на определени вредности е невозможно без демократизација на односите на сите нивоа и во сите сфери.

Инсистирањето на прашањето на демократизацијата на односите е оттаму што ниту една етичка вредност како што се љубов, мир, слобода..., сама по себе не вреди доколку не води сметка за оној другиот кон кој се упатени и неговите потреби, што пак е една од основите на демократијата, т.е. една од врвните вредности во кој и да е вистински етички систем.

9. 3. Денешната потреба од ре вреднување на аксиолошкиот систем на етиката во менаџерството врз принципите на демократизација до демократија

Еден од најчесто употребуваните зборови, особено во економиите во зародиш, по промената на системите на кои претходно им се припаѓало, е „демократизација“. Самиот збор по себе укажува на тоа дека ваквите економии етички се ориентираат кон една од најпосакуваните вредносни категории на етиката-

²⁷⁸ Најчесто втемелена врз правото на одлучување- раководење- управување од позицијата во производниот процес и сопственоста врз средствата и капиталот.

демократски меѓучовечки односи, што подразбира дека тие посакуваат односи во кои секоја единка во синцирот на создавањето на економијата и егзистенцијата ќе дојде до степенот на своето самоостварување, што пак значи дека е исполнет еден од основните услови за негово досегање, а тоа е ослободеност во секој однос и на секој план.

Инсистирањето на демократизацијата како клучна етичка категорија и во економијата, е последица од еден неспорен светски процес, т.е. од демократизацијата во сите сфери на човековиот живот.²⁷⁹ Она што при ова е битно е дека тоа е незапирлив процес, што не значи дека оние кои се загроени од него (властодршците, како и многу други интересни групи), не се обидуваат да го сопрат, при што обидот за сопирање најчесто се манифестира со повремени „козметички“ интервенции за да се создаде чувство дека и економијата на истите го следи тој светски тренд. Ваквите обиди, имајќи го предвид фактот дека демократизацијата на односите подразбира и подигање на етичкото ниво на свеста на единката, се осудени на неуспех.

Бидејќи демократизацијата е еден од условите за подигање на општата етичка свест на единката, тогаш е сосема сигурно и тоа дека и економијата, како предуслов за создавањето и одржувањето на егзистенцијата, нужно е зафатена со овој процес. Доследно на ова, со овој процес на демократизацијата нужно мора да биде зафатена и организацијата како основа на економијата.²⁸⁰

Со други зборови, организацијата мора да се демократизира и се демократизира, без оглед на тоа дали е повеќе или помалку козметичка таа демократизација, и тоа е нешто што е присутно во теориските расправи уште од

²⁷⁹ Barbara Parker, *Introduction To Globalization And Business - Relationships And Responsibilities*, SAGE Publications, London, 2005, pp. 86.

²⁸⁰ За подлабока опсервација на овие прашања упатно е да се погледне прва и втора глава од книгата на Campbell Jones & René ten Bos (eds.). *Philosophy and Organization*, Routledge, New York, 2007, pp. 21-116.

периодот на индустриската револуција и настанокот на капиталистичкиот начин на производство.²⁸¹

Имено, бидејќи секој пат на демократизацијата е пат од обесправеност до поголем степен на права, т.е. борба за некои права, јасно е дека демократизацијата на односите во економијата, т.е. организацијата, во своите почетоци се сведувааше само на тоа да се регулира должината на работниот ден или височината на надницата, што се сметаше за највисок дострел затоа што на скалата на тогаш важечките етички вредности тоа беше израз на почитување на основните етички вредности и на човековите права и слободи.

Познато е дека во природата на капиталот е да се репродуцира и да се оплодува, што само по себе не е проблематично. Прашањето е како тој се репродуцира и оплодува и особено како се користат плодовите од тоа. Историјата покажа дека еден од начините за подобрена репродукција и зголемено оплодување е и подобрувањето на меѓучовечките односи во работата, па така, тоа беше и една од причините истражувањата на овој план да започнат уште со самата појава на капиталистичкиот начин на производство.

Овие истражувања ги иницираа токму оние кои и го поседуваа капиталот и средствата за производство- капиталистите.²⁸² Но, и покрај ваквата мотивација на овие истражувања, останува фактот дека крајната корист ја извлекоа токму работниците, затоа што на нив веќе не се гледаше само како на лесно заменливи продолжетоци на машините, туку како на сестрано човечко битие со сите свои доблести и маани кое требаше, заради целите на производството, подобро да се запознае. Ова со текот на времето доведе до фактот дека постоењето и значењето на

²⁸¹ За жал, мора да се констатира дека еволуцијата на овие расправи се изразува само во промената на прашањата кои доаѓаа на дневен ред, додека пак актерите- човекот -суштината кон која треба да се однесуваат тие, секогаш остануваа исти. Имено, улогите во нив се делат на, од една страна, малцинската, односно управувачка моќна група, а од друга страна, мнозинската, главно обесчовечените луѓе, работници.

²⁸² Ова пак укажува на тоа дека за етичноста на нивната иницијатива, оцената не е висока затоа што целта не им беше подобрување на, најчесто, нечовечните услови на производство, туку исклучиво создавање на такви работни услови кои ќе овозможат зголемување на продуктивноста на вработените.

неформалните работни групи е мошне важно за современата организација. И трето, истражувањата, иако само посредно, за првпат го свртеа вниманието на фактот од позитивното влијание на работничката партиципација во одлучувањето врз порастот на продуктивноста.

Ваквите истражувања доведоа до промена на организацијата на работата, но бидејќи беа иницирани од управувачите, најчесто сопствениците на капиталот, промените беа повеќе „козметички“, отколку реални. Но, еднаш отвореното прашање за учеството на човекот, т.е. работник во организацијата на производството, а со тоа и на економијата, веќе не можеше да биде заобиколувано. Притоа, најбитната придобивка од овие истражувања, независно од тоа од кого беа иницирани и каква им беше целта, сепак резултираа со подигањето на сеопштата етичка свест во однос на работата, начините на работењето, односот на оние кои работат, но и односот кон нив.

Како резултат од ова се роди „програмата за индустриска демократија“ во Норвешка, која имаше голема улога во анализата на новите облици на одлучување-раководење, а од анализите на ваквите истражувања и експерименти од видот „програма за индустриска демократија“ е и заклучокот дека:

„Сличен развој на настаните набргу почна да се одвива и во многу други земји...

Па така тешко дека постои земја во Западна Европа, која не беше сведок на воведување на новите видови на организацијата на работата.“²⁸³

Во овој контекст, за потсетување дека родоначалник на овој нов пристап на организацијата на работата беше Ејнар Торсрут (Einar Thorsrud), т.е. на начинот на организација во кој може да се идентификуваат четири основни полиња на интересирање:

- задоволство во и од работата;
- партиципација или демократија во работниот процес;
- продуктивноста;

²⁸³ Bjorn Gustavsen & Lajos Hethy, *New Forms of Work organisation: A European Overview*, Labour and Society, Vol. 11, No.2, 1986, pp. 167.

- работните услови.²⁸⁴

Овде вниманието ќе се фокусира само на прашањето на демократијата и демократизацијата на раководењето- управувањето, затоа што поимот на демократизација е еден од клучните поими во анализирањето на организацијата како социјален систем и неговата етичка оправданост и одржливоста во зависност од неа. Но, она што е поважно, анализата на овој поим пак овозможува поцелосно анализирање и вреднување на етичката втемеленост, а со самото тоа и на примерниот аксиолошки систем на економиите.

Овде е упатно да се забележи дека сфаќањата и дефинициите за демократијата во работата се многубројни, зависно од тоа од кој аспект се гледа на овој проблем. Сепак, од изобилството на дефиниции се издвојува следнава, за која може да се каже дека на доволен јасен и прецизен начин го отсликува, т.е. дефинира овој исклучително значаен поим:

„На апстрактно ниво сакам демократијата да ја дефинирам како социјален систем со висок степен на еднаквост на подрачјето на партиципацијата во одлучувањето, како и во дистрибуцијата на ресурсите (економските, материјалните и други), што им дава на луѓето моќ на контрола врз нивните животни ситуации.“²⁸⁵

Наведенава дефиниција дава за право да се заклучи дека **вистинската** демократизација на раководењето, всушност, претставува процес на редистрибуција на моќта во организацијата низ обединување на раководните права на сите нејзини членови. Подвлекувањето на зборот „вистинска“ е оттаму што постојат многу начини на привидна демократизација на раководењето, додека пак вистинските односи на моќ остануваат непроменети. Ова го оправдува тврдењето дека најчесто се работи за квазидемократизација, а не за суштинска демократизација на раководењето- управувањето.²⁸⁶

²⁸⁴ Ibid., pp. 168.

²⁸⁵ Ake Sandberg, "Bilješke o demokratskom planiranju u sferi rada", *Eksperimenti u demokratizaciji radnih odnosa*, Veljko Rus & Mitja Kamušić (ur.), Čovjek i sistem, Zagreb, 1978, str. 202.

²⁸⁶ Во овој контекст, демократијата е сфатена како давање слобода да избираш што ќе работиш, а демократизацијата како начин на регулирање на односите во работењето. Едновремено,

Оттука, крајните источници на процесот на демократизацијата на управувањето и раководењето не може да бидат исти²⁸⁷. Колку за илустрација, може да се каже дека целосен производ на потполната демократизација на управувањето е самоуправувањето на работниците²⁸⁸, додека пак како производ на целосната демократизација на раководењето е воведувањето на автономните работни групи.

Само вака сфатена демократизацијата и улогата на управувањето и раководењето ја даваат етичката оправданост на демократизацијата и нејзиното воспоставување како вредност на примерната аксиологија. Во прилог на ова говори и тврдењето на Ејнар Торсрут кој вели дека:

„... ако сакаме демократската партиципација да стане реалност, мораме да започнеме на она ниво на кое повеќето од вработените сакаат да учествуваат и на кое се способни за учество.“²⁸⁹

Констатирајќи дека демократизацијата зависи од подготвеноста за неа на сите оние на кои се однесува, заради целосно согледување на етичката вредност на истата и нејзиниот аксиолошки систем во менаџерството, неопходно е потсетување дека стремењето кон неа резултираше со неколку работи.

Имено, нејзиното истражувањата, како и обидите за нејзина практична примена, резултираа со дефинирање на основни два вида раководење- управувања, кои во зависност од својата етичка втемеленост и валидност се од решавачки карактер за обезбедувањето на егзистенцијата.

демократијата ти дава за право да учествуваш, но не те изедначува или пушта до рамноправност, додека демократизацијата те воведува и ти го кажува начинот на изедначувањето во учеството.

²⁸⁷ Овде само да се спомене дека многу тешко се прави јасна дистинкција меѓу овие две функции- раководење и управување, иако е неспорна нивната етичка улога, како во производството, така и во економијата, а со самото тоа и во нивниот аксиолошки систем. Но, наједноставно е да се потенцира дека раководењето по својот опсег е потесно и има техничко-организационен карактер. Што се однесува пак до управувањето, тоа по својот обем и опсег е пошироко и се однесува на стратегиските, за судбината на целата организација, односно економија, важните одлуки.

²⁸⁸ Треба да се нагласи дека тука самоуправувањето не е термин во смисла на значењето што го имаше во некогашната СФРЈ.

²⁸⁹ Veljko Rus & Mitja Kamušić (ur.), *Eksperimenti u demokratizaciji radnih odnosa*, Čovjek i sistem, Zagreb, 1978, стр. 17.

Станува збор за двата основни вида- модела кои имаат многу преодни облици- *авторитарното* и *демократското* раководење- управување- одлучување, а за кои веќе претходно е пишувано.

Иако наоѓаме во литературата најразлични именувања на овие видови раководење, како што се директивно, партиципативно, раководење ориентирано на работата и раководење ориентирано на луѓето; раководење втемелено на разбирање и раководење втемелено на иницирање на структурата, како и многу други термини, т.е. именувања, сепак тие се само „именки“ за веќе спомнатите два основни вида/модела- авторитарното и демократското. Проблемот при нивното именување не е толку во тоа кои зборови ќе се употребат за нив, колку што тие остануваат на психолошко ниво на објаснување и дефинирање, додека пошироките институционални и воопшто општествено-економски фактори не се земаат предвид.

Ова значи дека можноста за нивната етичка валоризација и валидизација и нивното инкорпорирање во каков и да е аксиолошки систем, е доста ограничена. Поточно, тие се сведуваат само на рецепти за управување, додека за можностите за вистинска редистрибуција на моќта, како една од етичките цели и вредности, се запоставени.

Но, ваквата психолошка втемеленост не ја намалува вредноста на сознанието за можниот етички резултат од нив. Ова оттаму што, иако психолошки втемелено, опишувањето сепак овозможи еден прецизен опис и дијагноза на поедини начини на раководење- управување со работниците и обратно, што пак доведе до попрецизно вреднување на нивните етичките квалитети, а од заклучувањето врз база на ваквото вреднување, и создавање на попримерени аксиолошки етички системи во менаџерството, а со тоа и на менаџерите.

Прецизирањето и дијагностицирањето на видовите на управувањето- раководењето- одлучувањето се покажа како предуслов за осознавањето на суштинската потреба од демократизацијата во овие процеси, но овој пат не со цел зголемена заработувачка, т.е. профит, туку етизација на односите во нив. Демократизацијата на одлучувањето- раководењето- управувањето не е само

неопходна економски, туку е етичка нужност која ќе овозможи создавање на нова етички втемелена и определена економија, а со тоа и нова организација.²⁹⁰

Од сето претходно следува дека демократизацијата на одлучувањето-раководењето- управувањето, не само што е мултидимензионален процес, туку е и мрежно определен и зависен. Токму заради ова неблагодарно е да се даваат какви било конечни прогнози за тоа во кој правец ќе оди тој.²⁹¹ Она што може со сигурност да се констатира и да се прогнозира е дека управувачките структури во современата организација нема доброволно да се откажат од својата управувачка моќ независно од императивот за потребата од дистрибуција на моќта, како предуслов за воспоставување на економија која ќе биде втемелена врз основните етички вредности и принципи како нејзини определувачи.

Претходниов исказ кој во себе содржи и етичка оценка на вредноста на демократизацијата на споменатите односи и етички вредносна прогноза од потребата од нивниот развој, доведува до следниов заклучок: *аксиолошки систем на етиката во менаџерството е невозможен без демократизација на одлучувањето-раководењето- управувањето* затоа што ниту една етика во менаџерството нема да биде можна и спроведлива доколку не се овозможи учесниците во процесот рамноправно да учествуваат во него во рамките на своите можности, способности и волја.

Само под услов аксиолошкиот систем да биде втемелен на рамноправност на учесниците во него, што пак подразбира и признавање на нивната меѓусебна зависност и условеност, можно е остварувањето на целта на секој аксиолошки систем, а тоа е градење на етички вредносен систем втемелен на човекот како основна етичка вредност остварлива само доколку не се негира кое и да е негово

²⁹⁰ Овде новата организација сфатена и како организација= претпријатие; нова организациска поставеност, а оттука и нова организација на економијата, генерално.

²⁹¹ Овде само може да се констатира дека сите движења за демократизација на работата и работењето, а со тоа и на управувањето/одлучувањето, се во блага дефанзива поради трендот на окрупнување на претпријатијата до корпорации и глобализацијата во економијата, како и заслабнувањето на работничките движења од типот на оние од 60-тите и 70-тите години од минатиот век, но и заради подигањето на сеопштиот економски стандард кој резултираше со тоа што „задоволувањето на основната глад“ го намали интересот за видоизменувањето на споменатите односи.

право за самоодредување на кое било поле на сопственото егзистирање на патот кон себеостварување како хомо етикус.

X ЕТИЧКИ ВТЕМЕЛЕНИОТ ЛИК НА МЕНАЦЕРОТ

Во претходното поглавје беше презентирано сознанието дека без практичката етика и аксиолошки систем на етиката во менаџерството нема и етика на економијата, како нејзин определувач, но само под услов ако се примени заклучниот став- преку демократизацијата на севкупните односи во економско-општествените меѓузависности. Па така, сосема е логично да се запрашаме и за тоа какви се менаџерите и каков етички систем треба да имаат оние кои ќе го спроведуваат тоа во практиката, односно како е/треба да биде нивниот етички втемелен лик.

10. 1. Нужни предуслови за остварување на етички втемелениот лик на менаџерот

Иако може да изгледа како застранување во социологизација, сепак мора да се навратиме на нужните предуслови неопходни за демократизација на одлучувањето- раководењето- управувањето на патот кон етички втемелениот лик на менаџерот.

Во прв ред овде станува збор за општественото опкружување, затоа што проучувањето на предусловите за демократизацијата за која станува збор, а со самото тоа и на организациите, нивната структура и на процесите кои се одвиваат во нив, ќе биде нецелосно доколку се занемари нивното општествено опкружување. Ова особено затоа што, какви и да се процесите на демократизацијата, т.е. без оглед до кој степен се реализирани, за жал, тие с# уште во голема мерка се условени и определени со општествените фактори.²⁹²

²⁹² Подетално погледни кај Daniel A. Wren & Dan Voich, Jr. *Menadžmen - Proces, struktura i ponašanje*, PS Grmeč - Privredni pregled, Beograd, 2001, стр. 539-542.

Во овој контекст, без согледување на политичкиот систем, законската регулатива, развиеноста на економскиот систем на кој се однесуваат, културните влијанија, општото образовно ниво..., не само што не може да се замисли некоја сериозна анализа на етиката на менаџерството, туку ќе биде и невозможно да се лоцираат пречките на патот кон етички втемелената економија, а со самото тоа и на новиот тип етички втемелени- определени менаџери.²⁹³

Историски, фактот што веќе спомнатата **индустриска демократија** најпрвин се појави во скандинавските земји, каде што и даде најдобри резултати, укажува дека постоеле определени причини кои го овозможиле развојот на овој процес токму кај нив. Споредувајќи ги овие земји со другите може да се забележи дека тие благодарение на индустриската демократија и подигањето на етичкиот квалитет на односите, во голема мерка ги избегнаа кризите и потресите карактеристични за првата половина на XX век. Тоа им помогнало да се дооформат во стабилни општествени и политички системи во кои правата на разни општествени групи заземаат важно место во процесите на одлучување- раководење- управување, што пак на крај резултираше со с# поголем етички квалитет во односите и с# поголема демократизација на секој план.

Се разбира дека во вакви поволни општествено-економски услови, прашањата поврзани со процесите на производството и неговата нова организација и етичката свест за нив, добија значајно внимание, што пак овозможи развојно поволно разрешување на овие односи, создавајќи услови за етички квалитативно променето однесување на менаџерите и исчезнување на определени типови менаџерство и менаџери. Тоа говори дека, општо земено, природата на политичкиот систем на една држава и нејзиниот однос кон разрешувањето на прашањата предизвикани од менаџирањето, главно манифестирани преку синдикалното организирање (како исказ на определено ниво на етичка свест), претставуваат важен

²⁹³ Peter Hess & Julie Siciliano, *Management - Responsibility for performance*, McGraw-Hill, Inc., New York, 1996, pp. 12.

фактор за афирмацијата на правата на директните создавачи на егзистенциите.²⁹⁴ Во таа смисла, Кестер и Пинауд ги изнесуваат своите забележувања дека:

„... главно социјалистичките и социјалдемократските влади го охрабруваа развојот на различните облици на директната и репрезентативната работничка партиципација, било да соработуваат со синдикатите, било како резултат од нивниот притисок. На пример, шведската влада ги поддржуваше синдикатите донесувајќи го Декретот за кодетерминација во 1976 година, додека пак во Норвешка екстремните облици на тејлористичката организација на производството беа забранети.“²⁹⁵

Исто така, може да звучи изненадувачки и податокот дека во Германија уште во 1848 година, за време на краткотрајното Национално собрание е усвоен принципот со кој на работниците им се признава легитимитетот како интересна група да учествуваат во процедурата на донесување на одлуки во претпријатијата,²⁹⁶ за подоцна, со Вајмарскиот Устав од 1919 година, да им се гарантира правото на работниците на рамноправни основи со работодавачите да решаваат- одлучуваат за висината на платата, работните услови и своето усовршување.

Ако се исклучат лажните предуслови за демократизација на односите во организацијата, во првата земја на социјализмот СССР со Уставот од 1934 година, до појавата на Европската Унија, со делумни исклучоци, речиси и да нема обиди за посериозно легислативно разрешување на овие прашања.

Имено, во правото на Европската Унија, исто така, постои стремеж да се донесат определени закони на национално ниво кои би ја регулирале партиципацијата на вработените. Па така, „според изменетиот Нацрт на Петтата директива, кој е публикуван во 1990 година од страна на Одделението на Комисијата за трговија и индустрија, како консултативен документ, работничката партиципација

²⁹⁴ Daniel A. Wren & Dan Voich, Jr. *Menadžmen - Proces, struktura i ponašanje*, PS Grmeč - Privredni pregled, Beograd, 2001, str. 320-334.

²⁹⁵ Gerard Kester & Henri Pinaud, "Sindikalni izazov demokratske participacije", *Sociološki pregled*, No.3, 1996, str. 396.

²⁹⁶ Dragan Golubović, "Socijalna demokratija u preduzeću", *Regionalizam kao put ka otvorenom društvu*, Slobodan Beljanski (ur.), Visio Mundi Accademic Press, Novi Sad, 1994, стр. 165.

се предвидува во сите претпријатија кои, поединечно или заедно со филијалата, имаат повеќе од 1.000 вработени”.²⁹⁷

Ова се само некои од примерите како законодавствата на одредени, врз демократски принципи устроени земји, го третираат прашањето за партиципацијата, што секако зборува и за етичкото ниво на свеста во нив, но покажува и до кој степен се создадени предуслови за нејзино подигање. Иако останува сознанието дека со овие закони сè уште ништо радикално не се менува во процесите на реалната демократизација на односите во менаџерските структури на одлучување, важно е тоа што овие прашања се посериозно се третираат.

Од друга страна, пак, може да се забележи дека е подобро ваквите промени да се одвиваат постепено, имајќи предвид дека е потребно создавање на голем број (пред)услови кои би биле поволни за успешна- реална демократизација, а со самото тоа и создавање на нова етика во менаџерството и на менаџерите во процесите на одлучување- раководење- управување, до новата етика во менаџерството, како неопходна за новата економија.

Констатација за темпото на процесите на демократизацијата е оттаму што е тоа во директна корелација со развиеноста на економијата од која се поаѓа, а кон која се стреми. Причината за ова се наоѓа во фактот дека XX век, а особено неговата втора половина, донесе скоковит економски развој, особено на Запад, предизвикувајќи многубројни промени во начинот на организацијата на производството и обезбедувањето на егзистенциите.²⁹⁸ Така на пример, глобализацијата на економијата, како и создавањето на големите мултинационални компании, се некои од карактеристиките на овој развој кои, посредно, бараа поинаков начин на организација од класичната.

Имено, во големите компании, се случи да опадне важноста на поединецот во хиерархиската структура затоа што дојде до децентрализација на многу функции, што, од своја страна, на средниот менаџерски слој, а делумно и на вработените им

²⁹⁷ Dragan Golubović, op. cit., str. 180.

²⁹⁸ Džejms A.F. Stoner & R. Edvard Friman & Daniel R. Gilbert, Jr., *Menadžment*, Želnid, Beograd, 2000, стр. 42-44.

овозможи да се здобијат со некои управувачки права кои порано им беа недостапни.²⁹⁹ Овде треба да се потсети дека зависноста меѓу големината на организацијата и нејзината управувачка структура честопати беше предмет на различни истражувачки студии како фактор кој влијае на степенот на реалната потиченост на односите. Меѓутоа, поради големата разлика меѓу разни организации (разликата во видот на технологиите, гранките на стопанството на кое му се припаѓа, природата на економскиот систем зависно од општественото уредување...), сознанијата и заклучоците од тие истражувања се мошне невоедначени.

Уште повеќе она што навистина загрижува е што тие не нудат и етичко проценување и вреднување. Единствено што може, како сигурно, да се извлече од нив, е дека „големината на претпријатието, организацијата, се покажа како релевантна организациска варијабила која детерминира низа од структурните карактеристики на организациите, а исто така дејствува и на социопсихолошките карактеристики на нејзините членови“.³⁰⁰

Оттука, може да се заклучи дека големината на организацијата значително влијае врз степенот и начините на партиципацијата во процесот на одлучувања, а со самото тоа и на степенот на демократизација на односите, заклучно, се до степенот на нивната етичка оправданост.

Од друга страна, пак, не смее да се заборави дека константната конкурентска борба на пазарите од корпорациите бара постојано нови облици на организација и тоа не само за да ја зголемат својата продуктивност. Затоа веројатно Бјорн Густавсен и Лајош Хетхи констатираат дека:

„Доколку претпријатието сака да преживее, простиот организационен систем од поранешните периоди - кои го чинат големиот произведен погон со релативно слабо обучена и неавтономна работна сила, наспроти која стои менаџерската хиерархија, најмногу развиена да ја произведува неопходната моќ заради

²⁹⁹ Božidar Stavrić & Milan Stamatović, *Menadžment*, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2003, str. 408-412.

³⁰⁰ Josip Obradović, (ur.), *Psihologija i sociologija organizacije*, Školska knjiga, Zagreb, 1982, стр. 94.

контрола на работниците - мора да биде напуштен и заменет со многу покомплексни облици.”³⁰¹

Има уште една последица од интензивниот економски растеж кој има влијание врз севкупните односи- ненадејниот пораст на животниот стандард во повеќето европски земји, кој претставува дополнителна причина што директните учесници во производството почнаа да се интересираат и за некои други, а не само тесно егзистенцијалните прашања, како што се платата, работното време... Поточно, иако прашањето за височината на платите и понатаму е една од главните нивни грижи, тие се повеќе обрнуваат внимание и на содржината и на организацијата на производните процеси во кои учествуваат.

Па така, Торсруд заклучува:

„Вредностите (за кои се интересираат вработените) се изменија и поради зголемената благосостојба, а и поради нараснувањето на експлозивните разлики помеѓу развиените и неразвиените земји. Ова особено важи за младите генерации, кои не само што бараат повисоки плати, туку бараат и осмислена работа и општествена контрола над работните организации.”³⁰²

Претходното укажува на фактот дека подигањето на квалитетот на живеењето, а со самото тоа и на нивото на етичката свест, се во с# поголема спротивност со авторитарната контрола карактеристична за монолитните општествени системи. Па така, не е ни чудо што дојде до појавување на вознемирувачки знаци кои ја покажаа неделотворноста и етичката неоправданост на традиционалната авторитарна контрола.

Истото доведува до сознанието дека таквата контрола, која се темели само врз законот и наредбата, не може да ја пополни празнината која настанува како последица од исчезнувањето на традиционалните облици на општествена контрола спроведувана од семејството, работната група, религиозните и локални заедници.

³⁰¹ Bjorn Gustavsen & Lajos Hethy, “New Forms of Work organisation: A European Overview”, *Labour and Society*, Vol. 11, NO.2, 1986, pp. 170.

³⁰² Veljko Rus & Mitja Kamušič (ur.), *Eksperimenti u demokratizaciji radnih odnosa*, Čovjek i sistem, Zagreb, 1978, str. 15.

Според тоа, може да се заклучи дека познавањето на најзначајните (морални/етички) вредности, норми, традиции и другите културни специфичности и условености на едно поднебје, претставуваат еден од условите, не само за валидна анализа на организациското однесување во производството туку е и темел за етичко вреднување на типовите на менаџерство- менаџери кои го организираат тоа.³⁰³

Оттука, за добро етичко менаџирање- менаџерство е неопходно и познавањето на аспектите на културата на средината во/за која се дејствува. При ова се мисли особено на оние фактори кои со своето дејствување врз единката, преку разните социјализаторски инструменти, ги создаваат предиспозициите за одредени ставови насочени кон одлучувањето- раководењето- управувањето.

Ова оттаму што, една од најзначајните карактеристики на секоја култура, а со тоа и на секоја општествена средина и уредување е степенот на нејзината репресивност, односно од степенот на демократичноста/етичноста. Колку за илустрација, карактеристично за репресивните култури е тоа што односите во нив се така уредени што постои изразена диференцијација меѓу малубројната елита на власт и другиот дел од граѓаните.³⁰⁴ Па затоа, ваквата строга хиерархиска поставеност/организација се пренесува и на сите сегменти на општествените односи, па така и во процесите на создавањето на економските услови за егзистенциите, т.е. на намалување на нивното етичкото ниво.

Затоа, развивањето на демократските образци на одлучување- раководење- управување во ваквите средини е исклучително тешко. Наспроти ова, во помалку репресивните култури хиерархиската структура слабее, што пак доведува до етички поквалитетни меѓучовечки односи, што се карактеризира со послободно изразување на интересите, посакуваните и бараните етички вредности, ставови...

За да се воспостави вистински етички вредносен систем неопходен за оетичување на менаџерството- менаџерите, особено треба да се обрне внимание на тоа кои се вредносните ориентации кои доминираат во етичкиот систем на

³⁰³ Džeјms A.F. Stoner & R. Edvard Friman & Daniel R. Gilbert, Jr., *Menadžment*, Želnid, Beograd, 2000, стр. 159-181.

³⁰⁴ Lesli Vajt, *Nauka o kulturi*, Kultura, Beograd, 1970, стр. 302- 329.

учесниците во производството во определени средини. Ова е неопходно особено кога се работи за преземање на некои организациски принципи кои се покажале како успешни во своите матични средини. Одличен пример за тоа е познатата теорија на Х и У која ги дефинира некои од елементите на јапонскиот модел на менаџмент.³⁰⁵

Специфичноста на овој, во однос на теоријата на менаџментот на Западот, се огледа во тоа што на многу поинаков начин решава некои определени традиционални проблеми поврзани со организацијата на работата.³⁰⁶ Тука, пред с#, се мисли на концептот на доживотно или долготрајно вработување кое е во спротивност со класичното западно сфаќање дека сигурното вработување го снижува етичкиот однос кон самата работа со тоа што резултира со незаинтересираност и намалување на продуктивноста.

Следната нејзина карактеристика (на јапонската теорија на менаџментот) се огледа во тоа што вработениот извршува целосно заокружен процес на работа, наспроти тесно специјализираните работни места карактеристични за западните организации.

Има и уште една карактеристика која треба да се спомене, а тоа е партиципацијата на вработените во одлучувањето/донесувањето на одлуките со консензус. Но, да не заборавиме дека она што е неопходниот услов за успешното функционирање на ваквиот пристап кон вработените и организацијата на работата е специфичниот културен контекст на Јапонија која таму дава најдобри резултати затоа што води сметка за доминантните вредности на традиционализмот, како што се: колективизмот, лојалноста на општествената група и организација ..., што пак и не се карактеристика на некои други средини.³⁰⁷

³⁰⁵ Gerald A. Cole, *Management - Theory and practice*, Sixth Edition, Thomson Learning, London, 2006, pp. 47-50.

³⁰⁶ Manfred Davidmann, "Style of management and leadership", <<http://www.solbaram.org/articles/clm2.html>>.

³⁰⁷ Ѓорѓи Михајловски, *Менаџмент и профит*, Друштво за наука и уметност, Битола, 1996, стр. 382-393.

Компарацијата со јапонскиот и западниот модел на менаџерство, не е само за да се наведат културните фактори, кои се неопходни за успешната примена на оваа теорија, туку и за да се укаже на фактот дека доколку не се води сметка за претходно постигнато етичко ниво и квалитет на односите, не може да се создадат предуслови за една нова економија, нова организација, а со самото тоа и за нов тип менаџери и менаџерство кои ќе се втемелуваат врз вредностите и нормите на етиката, но и потребата од неа.

Споменувањето на културолошката условеност е оттаму што, ако се разгледаат истражувањата, независно од областа на која припаѓаат, јасно е дека кога станува збор за нашите простори, може да се забележи висок степен на присутност на некои изразито антидемократски ориентации, пред сè на авторитарноста како доминантно присутен облик на општествената свест кој произведува несакани последици за неопходните промени во начинот на раководењето со организацијата.

Имено, авторитарноста како доминантна вредносна ориентација, како последица од системот во кој се образувале и обучувале вработените (ова особено важи за поранешните социјалистички простори), а и заради нивната биолошка предиспозиција на подолг период сè уште да бидат активни, исклучително негативно влијае врз можноста од отворање простор за имплементација на определени партиципативни принципи во менаџерството.³⁰⁸ Тоа е така затоа што синдромот на авторитарноста се карактеризира со ставови кои го потенцираат значењето на хиерархискиот, строго централизиран начин на раководење, во кој јак и решителен раководител/управувач ја игра главната улога, што секако неповолно влијае на создавање на предуслови за демократизација.³⁰⁹

³⁰⁸ Доказ за ова тврдење е и Законот за работни односи и Законот за правата на директорите донесен во Република Македонија, кој и покрај укажувањето на ЕУ и понатаму легислативата која ги регулира ваквите односи останува втемелена на авторитарниот начин на разрешување, протекционистички во однос на раководната гарнитура.

³⁰⁹ A. Wren & Dan Voich, Jr. *Menadžmen - Proces, struktura i ponašanje*, PS Grmeč - Privredni pregled, Beograd, 2001, стр. 415-419.

Наспроти ова, пак, поволната клима за процесите на демократизацијата на одлучувањето- раководењето- управувањето, како предуслов за оетичување на менаџерите и менаџерството, подразбира, а со тоа и бара, постоење на определени демократски (етички) вредносни ориентираности.

Отсуството на ваквите ориентации може да се објасни со многу причини, но една е доминантна. Имено, заради системите на кои им се припаѓало, често и покрај обидите за демократизација на односите, па макар и нормативно со легислатива, т.е. со државно уредување, сепак определен број олигархиски групи не ги спречи да ги узурпираат управувачките механизми. Ова беше возможно затоа што во меѓувреме не беа преземени мерки да се измени етичкиот однос и свест кон авторитарната политичка култура, која е изразито неповолна за каков и да е обид за демократизација.

Попрецизно кажано, се работи за тоа што нема демократизација, нема оетичување на односите во создавањето на егзистенциите, таму каде што образовните процеси не се втемелени врз неспорните етички вредности кои ќе овозможат да се создаде таков произведувач кој нема да биде обучен само да слуша, туку ќе биде обучен и да одлучува- раководи- управува.³¹⁰

Докрај прецизирано, тој треба да биде втемелен не на непосредните економски цели/потреби, туку на втемелување на етички определена организација и економија³¹¹.

Дека нивото на образование правопрпорционално влијае на етичката свест е факт кој не само што не треба да се докажува, туку е *sine qua non* за какво и да е инсистирање, целење кон оетичување, а со самото тоа и демократизација на сите видови човековите општествени односи, а особено на новите облици на одлучување- раководење- управување во менаџерството и од менаџерите.

³¹⁰ Оттука е сосема разбирливо зошто експериментот во поранешна Југославија за пренесувањето на моќта за управувањето со организациите, а со самото тоа и економијата, пропадна.

³¹¹ Džejms A.F. Stoner & R. Edvard Friman & Daniel R. Gilbert, Jr., *Menadžment*, Želnid, Beograd, 2000, str. 84-105.

Ова пак, на Ренсис Ликерт му дава за право да заклучи дека:

„... што е подобро образованието што го постигнуваат единките, дотолку повеќе растат нивните очекувања во однос на количината на одговорноста, авторитетот и приходите кои ќе ги добијат. Исто така, долготрајната изложеност на вредностите на образовниот систем, го истакнува значењето на партиципацијата и индивидуалната иницијатива.“³¹²

Истакнувањето на значењето на образованието, особено на она образование кое ќе му посвети доволно внимание на прашањето на етиката и нејзиното значење во севкупниот човеков развој, говори дека без таквото образование не само што не може да се зборува за какви и да е предуслови на етички втемелена економија, туку воопшто укажува на фактот дека изгледите за демократизација на процесите на одлучување- раководење- управување во менаџерството и кај менаџерите, се невозможни.

Дотолку повеќе што, без соодветно етичко образование и етичко обучување за нивна примена во текот на работењето ќе се остане само на тоа еден тип менаџери да бидат поприфатливи од некој друг тип менаџери.

10. 2. Компаративен преглед на типови менаџери

Претходно е констатирано дека политичките, социјалните, социолошките, културните, економските..., и образовните предуслови се фактори кои влијаат на степенот на етичноста и на менаџерството и на менаџерите³¹³, па затоа овде се наметнува потребата да бидат разгледани и типовите менаџери кои, главно, доминираат денес³¹⁴.

³¹² Rensis Likert, *New Patterns of Management*, McGraw-Hill, New York, 1961, pp. 2.

³¹³ A. Wren & Dan Voich, Jr., *Menadžment - Proces, struktura i ponašanje*, PS Grmeč - Privredni pregled, Beograd, 2001, стр. 496-506.

³¹⁴ Milan Jurina, *Organizacija i menadžment*, Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti "Baltazar Adam Krčelić" - Zaprešić, Zaprešić, 2011, стр. 276-279.

Разгледувањето на типовите менаџери се наметнува од потребата, вреднувајќи ги според одбраниот вредносен систем- етиката како услов за нова економија, па оттука и практичката етика на менаџерите која ќе ја овозможи демократизацијата на сите процеси и видови на општествени односи, а без која е невозможна реална етика на новата економија, да се изведе и еден практичен систем на вредности.

За таа цел вниманието повторно е насочено кон главните два вида/модел на одлучување- раководење- управување, т.е. на авторитарниот и демократскиот, без повторно тие да се образложуваат и да се резимира нивната етичка вредност и втемеленост, туку фокусот овде е насочен на тоа дека, тие како такви, се реперни за една можна типологизација на менаџерите денес.

Доколку се потсетиме на претходните анализи на демократскиот и авторитарниот вид/модел на одлучување- раководење- управување од претходната седма глава на овој учебник, лесно ќе може да издвоиме неколку типа менаџери кои се придржуваат до едниот или до другиот вид/модел на одлучување- раководење- управување.

Автократски тип менаџер

Еден од доста честите типови менаџери е типот на автократскиот менаџер или менаџерот чиј стил на донесување одлуки- управување- раководење е автократски, попознат уште како „атила менаџер“, и кој подразбира дека во процесите на управување, најчесто се определува за присила, давање налози, командување, создавање на впечаток дека без него се ќе пропадне... Ваквото свое однесување тој не го темели само врз сопственото лично убедување дека тоа е етички исправниот начин на раководење, туку и на економскиот систем на кој му припаѓа, а кој е втемелен на директивно разрешување на ситуациите.

Во овој контекст треба да се спомене и еден поттип на автократски менаџер чиј начин на работа е ориентиран на работната задача. Ваквиот начин на работа е карактеристичен за авторитарните организации затоа што:

„Во авторитарните организации наредбите одат одозгор надолу, а улогата на менаџерот е да ги спроведе надолу „според синџирот на командување“. Од него (во тој случај) не се очекува да донесува одлуки па така неговата одговорност е мала. Тој ја издава наредбата и може да го присили работникот да ја изврши задачата што му е дадена, да произведува.“³¹⁵

Менаџерите кои работат на овој начин, сметаат дека најдобро знаат кој и што треба да работи, па соодветно на тоа, ги преземаат сите, според нив, неопходни мерки вработените да го извршуваат она за што смета менаџерот дека се најспособни и на начин кој тој ќе им го определи.³¹⁶ Ваквиот пристап е мошне рационален, но само доколку се применува на позитивен начин, т.е. ако ваквото постапување/менаџирање е ориентирано кон остварување на поставената цел притоа водејќи сметка и за хабитусот на вработениот.

Но, генерално, ваквите видови/модел менаџери, при донесувањето на одлуките-аководењето- управувањето, повеќе се базираат на потребата да ја остварат непосредната задача поставена од страна на сопствениците на капиталот- да се зголеми профитот, а помалку на свеста дека со таквиот начин на работење не само што ја поддржуваат „етиката на владејачките групи“, туку несомнено го загрозуваат сеопштото етичко втемелено постоење. Резултатот од ова е можеби привремен економски раст, но долгорочно гледано, негирање на човекот како етичко битие.³¹⁷

Во прилог на ова оди и ставот на Маја Житински која вели:

„Имено, ако раководителот се сосредоточи на организацискиот капитал (резултатите), а го занемари растот на професионализмот и интегритетот на своите вработени (атрибутите), ќе постигне само краткорочни, неодржливи резултати. Тоа значи дека ниту атрибутите, ниту резултатите можат да останат самостојно. „Линераните менаџери“ обично ги истакнуваат резултатите, а

³¹⁵ Manfred Davidmann, „Style of management and leadership“, <<http://www.solbaram.org/articles/clm2.html>>.

³¹⁶ Dave Ulrich & Jack Zenger & Norm Smallwood, *Results Based Leadership - How leaders build the business and improve the bottom line*, Harvard Business School Press, Boston, 1999, pp. 192.

³¹⁷ Што, сепак, на крајот се покажува како економски непродуктивно поради тоа што човекот, настојувајќи да ги измени таквите услови на своето постоење, некогаш посега по методи кои завршуваат со разурнување на економските основи чие повторно воспоставување може да биде цената што беше платена во Источниот блок.

менаџерите кои управуваат со човечките потенцијали, ги нагласуваат атрибутите. И покрај заедничките цели, ниту една од страните не успева самостојно да оствари заедничко стојалиште и меѓусебно да ги поврзе овие два аспекта на модерниот менаџмент.»³¹⁸

Иако е негативна генералната оценка за етичноста на ваквиот начин на раководење, во согласност со темелниот став презентирани во овој учебник дека нема нова етички втемелена економија без демократизација на процесите на одлучувањето- раководењето- управувањето, сепак би било нечесно, а да не се признае и фактот, дека и ваквиот тип менаџери на определен степен на општествено-економскиот развој можеле и можат да одиграат и делумно позитивна улога во етичкото освестување на човекот.

Демократски тип менаџер

Наспроти претходниот начин на раководење, кој има свои предни појавни облици кои се обидуваат помалку или повеќе успешно да се приспособат на неопходните промени, историски гледано стои секогаш посакуваниот демократски начин. проблемот при ова е што зависно од степенот на етичката свест на економијата и општеството и неговата демократизираност, демократскиот начин и неговата содржина различно се сфаќаат и се дефинираат.

Токму заради недефинираноста на она што се подразбира, говори дека е потребно да се наведат неколку видови менаџерство, т.е. типови менаџери кои се приклонуваат на еден или на друг вид/модел на демократски ориентираните модели на менаџерство или уште познат како „партиципативен“ модел.

За да се дојде до ова, упатно е пред сè да се наведат некои од основните карактеристики на ваквиот модел на менаџерство, а истовремено и да се овозможи и компаративен однос со авторитарниот модел.³¹⁹

³¹⁸ Maja Žitinski, *Poslovna etika, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik, 2006, str. 155.*

³¹⁹ Manfred Davidmann, *Role of managers under different styles of management,*
<<http://www.solbaram.org/articles/clm2su.html>>.

	Авторитарен	Демократски (Партиципативен)
Работа на менаџерот	Менаџерите го прават она што им е кажано, ги пренесуваат наредбите.	Работата (одговорноста) е делегирана. Менаџерот ја координира работата на сопствената група во рамките на групата во која е субординиран. Менаџерот ги решава тешкотиите предизвикани со субординираноста. Работата може да биде извор на задоволство или казна, зависно од подложноста на контрола на услови (на работа).
Донесување одлуки	Одлуките се донесуваат на врвот. Управување по урнек на војската – „команден синџир“.	Партиципацијата во одлучувањето се остварува на сите нивоа.
Сфаќање на луѓето (начин на гледање на тоа како се менаџира)	Се покажува дека луѓето ја мразат работата, дека мора да бидат присилувани да работат и да ги постигнуваат целите на компанијата.	Луѓето учат не само да прифаќаат туку и да бараат поголема одговорност (работа на повисоко ниво). Во модерниот индустриски живот интелектуалниот потенцијал е само делумно искористен.
Мотивација	Мотивацијата се остварува со заплашување од типот „нам ни е потребно определено ниво на невработеност, а може тоа треба да е и повисоко“.	Мотивација по пат на наградување.

Па така, може да се зборува и за тип менаџер кој својот начин на работење го втемелува на сознанието дека посакуваните резултати може да биде остварени само ако се вклучат притоа и вработените во процесите на одлучување- раководење- управување.³²⁰ Разликите во сфаќањето на терминот и степенот на вклученост се манифестира во практиката преку степенот на вклученоста на вработените во донесувањето на одлуките- раководењето- управувањето.

Тоа говори доволно дека постојат и менаџери кои сметаат дека нивното вклучување е задоволено само со тоа што тие се консултирани, други пак сметаат дека, освен што треба да бидат консултирани, на вработените треба да им се даде

³²⁰ Lester Bitel, *Liderstvo: Stilovi i tehnike upravljanja*, Clio, Beograd, 1997, str. 102.

можност да се изјаснат и дали ги прифаќаат одлуките, начинот на раководење или на управувањето.³²¹

Анализата на вака дефинирианиот вид/модел на демократско раководење, би можела да продолжи и понатаму со набројување на с# поголем степен на вклучување на вработените во процесот на одлучувањето- се до степенот на самоодлучување- раководење- управување.

Имено, сроден на овој начин на работење, т.е. управување со учество на вработените во процесите на одлучување, е и оној тип на работа на менаџери кои во своето управување се ориентираат на добивањето на следбеници- стекнување доверба кај нив. Доминантната карактеристика на ваквиот тип менаџери е што тие се трудат да дознаат која мотивација е најпривлечна за оние со кои управуваат. Но, токму поради ваквата ориентираност:

„За жал, овој пристап често се претвора во манипулација, со својства слични на пристапот на стапот и морковот кај автократскиот модел... Не создава вистинска клима во која вработените можат на основа на сопственото мислење да одлучуваат како на најдобар начин да ги остварат целите на компанијата”.³²²

Со тоа на вработените им се создава привид дека влијаат врз процесите на работењето.

Наспроти овој тип менаџери, постојат и менаџери кои своето управување го втемелуваат врз водење сметка за мислењето на другите.³²³ Ваквиот пристап е поблизок до оној што беше именуван претходно како „соучество на вработените“. Карактеристика на ваквите менаџери е тоа што, освен основната грижа за задоволување на непосредните интереси на вработените, кај нив тоа се издига до степен на желба за воспоставување на долгорочни, продуктивни односи втемелени врз вистинско уважување на нивните непосредни потреби, а и на развојот на секој вработен на работното место.

³²¹ Op. cit., стр. 71.

³²² Op. cit., str. 69-70.

³²³ Op. cit., str. 71.

Ваквиот пристап не е пристап во стилот „да се задоволи секој“, што пак значи дека овој тип менаџер не става знак на еднаквост меѓу блискоста/разбирањето на вработените и ефикасноста. Слабата страна на овој начин на раководење е тоа што, заради севкупноста на човековите особености и особини, честопати е невозможно да се реализираат задачите, особено во кризни ситуации, кога организацијата е загрозувана од надворешното економско опкружување.

Постојат и менаџери кои своето работење го втемелуваат врз „самородно управување“, што е термин за техниката на планирање на работата, а која уште се нарекува и „помош во работниот процес“.³²⁴ Карактеристиката на ваквиот начин на работа кај овој тип менаџери е во тоа што, тие се обидуваат да поттикнат таков начин на организација на работните процеси во кој на вработените им се дава максимален степен на себеуправување и самодисциплина.³²⁵

Овој начин на раководење/управување е во директна врска со претходно споменатиот, втемелен врз водење сметка за мислењето на другите. Се покажало дека ваквиот начин на работење, при управувањето, дава најдобри резултати во комбинација со типовите управување ориентиран на уважување на мислењата и на извршување на работните задачи. Релативно малиот број менаџери кои го применуваат овој начин на работење, се должи не само на човековата склоност кон доминација со другите туку и на етичката незрелост на економско-општествениот систем во кој се дејствува.

Набројувањето на типовите менаџери според нивниот начин на управување може да оди во недоглед доколку се обидеме да ги типологизираме врз база на нивниот карактер, степенот на образованието, потеклото, условите во кои работат, типот на општеството и економиите ..., што нужно ќе н# одведе во социологизација, психологизација или во културологија на менаџерството.

³²⁴ Op. cit., str. 72.

³²⁵ Во светот сфатен како self-managing, self-directing, а не како кај нас сфатен како самоуправување во контекст на работничко управување- социјалистичко.

Затоа, овде може да се приврши набројувањето на типовите менаџери со тоа што само ќе се спомене уште еден тип менаџери кои го темелат своето менаџирање врз управувањето со помош на целта.

„Оваа техника, која е во широка употреба, претставува грижливо програмиран облик на распределба на работата. Погодна е единствено за потчинетите кои се сосема зрели.“³²⁶

Споменувањето на ваквиот тип менаџери е оттаму што не се спори значењето на целта како мотив/средство за управување, туку од начинот на нејзината употреба.

Поточно, управувањето со помош на целта може да биде втемелено врз потребата да се остварат непосредните тесни групни интереси, т.е. зголемување на профитот или пак да бидат така обликувани што нивната реализација ќе овозможи такви услови на егзистенции во кои тие ќе можат себеси да се вратат како хомо етикус.

Набројаните типови менаџери имаат една заедничка карактеристика, а таа е што тие во своето работење- управување- одлучување, се водат само од еден, а во подобрите случаи, од комбинацијата на повеќе елементи карактеристични за демократскиот начин.

Изведувањето на оваа констатација е затоа што, како што претходно е истакнато, нема нова етички втемелена економија без целосна демократизација на односите во и околу неа како предуслов за вистинската демократија, но, демократија која нема да биде само право да се каже што се мисли, туку демократија која преку соодветно изградени механизми секогo ќе вклучи во процесот на управувањето- раководењето- одлучување врз рамноправни односи, затоа што во природата на човекот како етичко битие е да побарува не само правда туку и праведност.

³²⁶ Lester Bitel, *Liderstvo: Stilovi i tehnike upravljanja*, Clio, Beograd, 1997, str. 76.

„Практичните истражувања на општеството се повеќе потврдуваат дека размислувањето за праведноста за луѓето има средишна улога и дека во определена мерка остануваат на праведноста, дури и ако тоа значи економска нееднаквост.“³²⁷

Доследно на ваквиот императив, јасно е дека, ако веќе сакаме некаков тип менаџер на кој можел да се угледа некој, тоа секако е тип менаџер кој во текот на своето работење, како основна цел пред себе ќе го има создавањето на такви услови на егзистенциите кои ќе овозможат втемелување на нови етички вредности во менаџерството како неопходен предуслов за новата економија втемелена и определувана од етиката.

Но, до ваквата економија може да се дојде само доколку оние кои ја менаџираат, т.е. менаџерите, во својата етика навистина ги инкорпорираат реалните етички вредности, кои во спротивно ќе останат само пушта желба- мртви букви на хартија. Токму поради свеста за ова, како логички се наметнува потребата од разгледувањето и ревидирањето на потребните етички вредности во ликот на менаџерот.

10. 3. Корпус од потребни етички вредности за инкорпорирање во ликот на менаџерот

Претходно изложената констатација недвосмислено укажува на тоа каков вид менаџери се потребни за етички втемелен и оправдан квалитет на живеење и економија. Појдовното скалило до ваквите менаџери се т.н. менаџери од петтата генерација³²⁸ која е на повидок и кои имаат посебна улога која се состои во тоа што тие дејствуваат во услови кога инвестицијата, како темел на понатамошниот развој, само ја потенцира нивната етичка одговорност, што консеквентно води кон

³²⁷ Franz Josef Radermacher, *Ravnoteža ili razaranje: Eko-socijalno-tržišno gospodarstvo kao ključ svetskog održivog razvoja*, Intercon-Nakladni zavod Globus, Zagreb, 2003, стр. 99.

³²⁸ Претходно објаснети во трета глава од овој учебник.

неопходното самоосвестување и за нивната улога во рамките на организацијата и општеството.³²⁹

Освестувањето за туѓите егзистенции подразбира дека тие нужно мора да досегнат и определено етичко ниво, кое не би го досегнале доколку во текот на своето работење, пред и над с#, не водат сметка за оние етички вредности кои ќе овозможат етиката во менаџерството да биде таа која ќе го определува менаџерството и неговото место во економијата. Практичната примена на вистинските етички вредности ќе ја овозможи и целосната демократизација на односите, во контекст на глобалната етика, а на патот кон ова, недозволиво е непосредните интереси во економијата да ги определуваат етичките и моралните вредности и норми во менаџерството и кај менаџерите.

Па затоа, она што следува е дадено и како вредност и како систем, според кој треба да се раководат менаџерите, според кој тие ќе бидат вреднувани и кој ќе мора да биде интегрален дел од нивниот хабитус.

Трудот и работењето се една од основните економски одредници кои го овозможуваат голото постоење на егзистенциите со квалитет пропорционален на етичката свест на економијата во која се реализираат. Но, трудот/работењето и односот кон истото е она што во системот станува и етичка одредница воопшто. Тоа особено важи кога станува збор за менаџерите, при што трудот/работата сама по себе е одредница во смисла на квалитет- морално гледано, која ќе стане етичка категорија за нивно определување само доколку, прво, освен својот труд го почитуваат и трудот на оние заради кои постои нивното работно место, а преку кое не само што ја обезбедуваат сопствената егзистенција, туку правилно, управувајќи со него и етички одредувајќи се кон егзистенциите на другите, ќе го користат само како дел од мрежата од која зависи целосното етичување на економијата и нејзините резултати.

³²⁹ Džejms A.F. Stoner & R. Edvard Friman & Daniel R. Gilbert, Jr., *Menadžment*, Želnid, Beograd, 2000, стр. 15.

Меѓутоа, оетичувањето на економијата преку трудот на менаџерите, не би било можно кога тие не би развиле и соодветен однос кон него. Како што наведува Питер Дракер тоа е „... постапка која луѓето ги оспособува за заедничко работење, нивната сила ја претвора во позитивен резултат, а нивните слабости ги прави ирелевантни“.³³⁰ Ова едновременно подразбира дека треба да постои и *љубов кон трудот*, која за да навистина биде етичка вредност, не смее да биде сведена на ставот: „Го сакам трудот затоа што ми дава животен комодитет!“³³⁰. Љубовта кон трудот станува етичка вредност само ако: трудот го сакам затоа што без него не сум човек, а преку него создавам егзистенции кои со својот квалитет на живеење ќе овозможат не само јас докрај да се оетичам и станам етичко битие свесно за својата биоодговорност и бионаследството и одговорност за него.

Поконкретно кажано, тоа значи таква љубов кон трудот- работењето како вредност која ќе не одведе до она што и треба да сме- биоетички одредени и докрај остварени, за да се дојде до економија каква што сакаме- оетичена.

Претходното го навестува и преземањето на *одговорност* до реализација на зададените цели, т.е. прифаќање на одговорност за одлучувањето- раководењето- управувањето, односно прифаќање на повеќенасочна одговорност, не само кон сопствениците и интересите на капиталот туку и кон оние кои го овозможуваат профитот на истиот тој капитал, исто колку и кон иднината за која се постои и се создава и која повеќенасочност многу јасно ја изразуваат Томсон и Стрикленд преку петте едноставни вредности во културата на организацијата на работењето и на менаџерите:

- „1. кон купувачите: да се оствари неговото целосно задоволство;
2. иновации: да се биде еден чекор пред конкуренцијата;
3. интегритет: да се биде таков тим во кој луѓето ќе имаат доверба;
4. луѓето: да биде најдобро место за работа за најдобрите;

³³⁰ Peter F. Drucker, *The essential Drucker - In one volume the best of sixty years of Peter Drucker's essential writings on management*, Harperbusiness, An imprint of Harper Collins Publishers, New York, 2001, pp. 10-14.

5. начин на работа: да се биде пример за стандард за успех во својата дејност.“³³¹

Во овој контекст, одговорноста е етичка вредност само доколку тоа подразбира дека менаџерството и менаџерите во своето постапување и дејствување ќе се определуваат според потребата за создавање на таква нова организација и нова економија, кои ќе резултираат со подигање на квалитетот на живеењето до степен кога етичката исполнетост и оправданост на сечија егзистенција не ќе бидат повеќе под прашање.

Значи, одговорноста треба да биде така етички ориентирана и освестена што освен што ќе води сметка за ова, нужно ќе мора да води сметка и за создавање на тип од односи во економијата каде непосредниот интерес на организацијата секогаш ќе биде во согласност со интересот на општеството за да се овозможи таа да стане дел од глобалната економија.

Се работи за една глобална економија која, пред и над с#, ќе се определува од одговорноста кон биомасата за севкупното бионаследство, што значи дека одговорноста ќе биде таа која ќе не потсетува постојано на обврската- она што сме го зеле од природата да најдеме начин да и го вратиме за да се избегне какво било загрозување на мирот преку т.н. „еко диктатура“ чија:

„Намера е осигурување на нееднаквоста во пристапот до суровините и потенцијалното користење на околината, на богатите против сиромашните, односно на Северот за сметка на Југот. При ваквата намера, со оглед на високиот степен на неговата неправедност, треба да се очекува и силно користење и зафаќање во сигурносните средства за да се отстранат отпорите кои се се поприсутни.“³³²

³³¹ Arthur A. Thompson & Alonzo J. Strickland, *Strategic management - Concepts and cases*, Twelve Edition, McGraw - Hill, Boston, 2001, pp. 427.

³³² Franz Josef Radermacher, *Ravnoteža ili razaranje: Eko-socijalno-tržišno gospodarstvo kao ključ svetskog održivog razvoja*, Intercon-Nakladni zavod Globus, Zagreb, 2003, стр. 205.

Доследно на ова, целта е соодветна етика на менаџерите и менаџерството која од секого ќе направи етички одговорен учесник во создавањето на квалитетот на живеењето каде што веќе нема да има потреба од менаџерство и од менаџери, туку од заедничко договарање³³³ за она што е неопходно за одржување на квалитет на живеењето и биопотенцијалот од кој се произведува.

Едновремено, ниту еден менаџер не може да постои и функционира одговорно доколку нема *визија* за она што и како го сака, што и како треба да направи, за да дојде до нивото на етички одговорен менаџер, при што имањето визија не е само таа да биде визуелизирана во бројот на нулите зад определена бројка, туку да се има визија за систем од меѓусебно зависни елементи во кои секој од нив ќе се чувствува дека е на вистинското место и дека во целост го исполнува своето постоење, затоа што не се чувствува етички оневозможен како битие.

Оттука, сосема логично следува дека вака етички втемелена и определена визијата како квалитет неопходен за исполнување на етичката вредност и одговорност, подразбира и инвестирање во нив, т.е. дека од акумулираното и создаденото ќе се инвестира во иднината и на претпријатието, и на економијата, и на постоењето.

Но, за да се дојде до реинвестирањето како визија, што ќе биде и етички оправдано кај менаџерите, мора да постои до определен степен изградена философија, а таа е:

„... севкупност од темелните економски, општествени и етички вредности и цели на менаџерското водство во врска со претпријатието и неговите битни задачи. Освен економските мотиви, во ова учествуваат и други мотиви, динамичните менаџери си поставуваат определени цели кои сакаат да ги постигнат со тоа претпријатие. Конкретно, инвестициското планирање поаѓа од тие цели, а се разбира дека ако сака да биде реално и добро втемелено, тоа мора да го направи преку обмислување на општо економските состојби и на конкретните во претпријатието.“³³⁴

³³³ Што е и главната цел на демократијата преку демократизацијата во менаџирањето.

³³⁴ Alfred Klose, *Poduzetnička etika*, Školska knjiga, Zagreb, 1996, str. 68.

Ова укажува дека правилното инвестирање во визијата овозможува нејзино почитување и вмрежување како уште една неопходна етичка вредност без која не може да постои менаџер кој сака да се закити со квалификативот „етички втемелен и определен” и чие **јатство** ќе биде доказ за тоа дека од оние кои некогаш експлоатираа може да се дојде до менаџери чие **ествување** ќе биде во функција на сеопштите егзистенции.

Ова нужно наведува на фактот дека за да се дојде до ваков менаџер и ваково менаџерство, во системот на етичките вредности од кои поаѓаме, неопходно е во нив да биде инкорпорирана уште една вредност- *чесноста*, но не во смисла „крадам- не крадам“, туку чесноста во смисла на способност и подготвеност сопствените непосредни интереси да се подредат на една повисока цел,³³⁵ а тоа е создавање на таков вредносен етички систем кој и на менаџерството и на менаџерите ќе им го отвори патот кон една нова економија во која етиката нема да биде злоупотребувана, туку ќе биде начин на живеење.

Претходното е во контекст на сознанието дека чесноста станува етичка вредност и основа за проценување само тогаш кога ќе биде сфатена не како непосредна чесност- ја извршувам својата должност, чесен сум на работното место..., туку само тогаш кога во извршувањето на должноста ќе се донесе одлука да се прифати или не определена задача ако се процени претходно етички. Чесноста е етичка вредност само кога должноста е сфатена како одговорност за постапуваното, бидејќи исполнувањето на должноста без да се определи етичката последица на патот кон етиката која економијата ќе ја претвори во етичка определена економија, се претвора во злосторство во мигот кога меѓу должноста и одговорноста нема да се определиме за целта на нашето постоење- создавање на таков тип егзистенции кои несомнено ќе бидат втемелени врз биоетички принципи.

Ваквиот став кон чесноста и за нејзината улога е оттаму што само вака сфатена и практикувана во менаџерството и во економијата од менаџерите, може да доведе до нивна етика на во која нема да има дилеми затоа што однапред во нив е

³³⁵ Johannes Messner, *Das natrrecht*, V, Innsbruck, 1966, s. 360 f.

инкорпорирана етичката свест за значењето на заштитата и зачувувањето на севкупноста на биомасата и биопотенцијалите.³³⁶

Тоа подразбира дека менаџерот не само што е одговорен пред себе и пред оние за кои работи и во името на кои одлучува- раководи- управува, туку подразбира и негова *должност* да постапува така што претходно набројаните вредности и квалитети мора не само да ги доразвива, надоградува кај себе, туку и кај оние со кои работи овозможувајќи им услови во кои тие ќе се дообразуваат, не само стручно, туку и етички. Во таа смисла:

“Прашањето на должноста, на нејзиното почитување и извршување е еден од најтешките проблеми на етиката, затоа што должноста е *основа на моралот*. Тоа е поврзано со две прашања - како да се пронајде она што по себе е поттик за морално дејствување и она што на личноста, ако го следи тоа начело и го извршува, сигурно ќе и обезбеди позитивна оценка и прифаќање на нејзинатао пределба и настапување”.³³⁷

Значењето на должноста и одговорноста како вредности се покажува и докажува не само во претходниот контекст туку и низ сознанието за себе како човечко битие, но и за другите како такви. Во овој контекст, должноста ќе биде вредност ако биде сфатена како свест за тоа дека менаџерите мора да менаџираат така што ќе создадат услови за одржување на егзистенциите во кои нема да биде оневозможено прифаќањето на одговорноста за нив и од страна на учесниците.

Притоа се мисли на развивање на степенот на свеста и одговорноста за ангажирањето, што пак подразбира и способност- свест- нужност за жртвување. Без овие вредности и ваквиот однос кон нив нема да се досегне неопходната функција на етиката на однесување на која сметаме дека секоја економија мора да се подреди.

Во оваа смисла должноста, освен претходните функции, добива и уште една функција во вмрежувањето на етичките вредности на системот, а тоа е должност како одговорност чесно да се создаваат услови на егзистенции кои ќе имаат подготвеност да веруваат во оправданоста на своето учество во произведувањето до

³³⁶ Peter Singer, *Jedan svijet: Etika globalizacije*, Ibis grafika, Zagreb, 2005, стр. 15-55.

³³⁷ Кирил Темков, *Етика за III година*, Просветно дело, Скопје, 2004, стр. 166.

степен кој ќе ги доведе до една нова етичка неопходна вредност за менаџерството, менаџерите, но и за секое човечко битие. Станува збор за *довербата* која се стекнува од одговорното обмислување за етичката оправданост на она што се нуди³³⁸, или како што вели Френсис Фукујама:

„Довербата претставува очекување во заедницата за правилно, чесно и кооперативно однесување на нејзините членови, засновано врз нормите што тие ги споделуваат ... И покрај тоа што договорите и личниот интерес се важни претпоставки на здружувањето, најефективни организации стануваат оние заедници кои имаат исти етички вредности. Во нив се излишни договорите и законските одредби за однесувањето затоа што претходно воспоставениот морален кодекс создава основа за заемна доверба меѓу членовите на општеството”³³⁹.

Значи станува збор за доверба дека односите така се менаџираат што резултатот од нив ќе биде економија во која ниту еден сегмент нема меѓусебно да се исклучува/негира наспроти сегашната ситуација во која:

„Денешниот дух на пазарот човековото дејствување го сведе на *обични предмети* така што со с# се тргува, с# се *меркантилизира*. Предмет на трговија станаа дури и здравјето, воспитувањето, водата: *с# може да се купи и с# може да се продаде*. Денес практично не постои ниту едно подрачје од човековиот живот кое не е подложено на *техничко-пазарната логика*.”³⁴⁰

Предуслов, пак, за вака воспоставени односи при одлучувањето-раководењето- управувањето е менаџерот да ги поседува претходно споменативе етички вредности и квалитети без кои е невозможно стекнувањето на довербата. Ова оттаму што вистинската доверба менаџерот не треба да ја гради врз база на моќта произлезена од позицијата, туку од моќта на човечките/етички квалитети што ги манифестира, исто колку и од стручноста со која работи, способноста правилно да

³³⁸ Подетално за проблематиката на довербата во социјалната сфера и во бизнисот, со историска анализа на досегашната практика и со етичка проекција за нужноста на оваа вредност во новиот век, види кај Francis Fukuyama, *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*, London, Hamish Hamilton, 1995.

³³⁹ Francis Fukuyama, *Povjerenje: Društvene vrline i stvaranje blagostanja*. Izvori, Zagreb, 2000, стр. 40.

³⁴⁰ Luka Tomašević, *Crkva pred izazovom globalizacije*, HFD, Zagreb, 2007, стр. 77.

проектира, да анализира и да планира најсоодветен демократизиран процес на создавање на квалитетни егзистенцијални услови. Ваквиот процес е неопходен за оствареното да биде подлога за создавање на таква егзистенција која ќе овозможи самооетичување врз база на осознаеното преку квалитетот на живеењето.

Поинаку кажано, довербата во етичката втемеленост на постапувањата на менаџерите за она што го менаџираат ќе биде основата и за оние на кои се однесува кај себе да развиваат тип на вредности кои во нивното практично живеење ќе создадат чувство на сигурност дека не се етички оспорени и негирани.

Тоа значи дека и кај нив ќе се развива довербата (раѓа доверба)³⁴¹ до степен кој од нив бара прифаќање и на другите етички вредности за кои досега се говореше за доизградување на сопствениот етички вредносен систем без кој нема вистинско етички оправдано постоење и верност/лојалност кон животот како врвна вредност.

Но, тоа ќе биде можно само доколку и менаџерите се свесни дека:

„етичкото одлучување бара да се поставуваат вистинските прашања во вистинско време. Поединецот кој одлучува гледајќи на проблемите на етички начин побргу ќе ги согледа алтернативите што не се видливи за конкурентите слепи за етиката.“³⁴²

Оттука, довербата од предуслов станува етичка вредност доколку се втемели врз свеста за меѓузависноста на претходните споменати етички вредности и квалитети, на начин кој со самата свест за тоа ќе резултира кај менаџерот со такво постапување што нема да предизвикува сомнеж за неговите мотиви, туку ќе доведе до вредности за квалитетот на живеењето кои на единките кои зависат од нив ќе им вгради доверба во оправданоста на работењето како етичка вредност кон која треба да се биде лојален.

Градењето пак на довербата во она што се работи и за што се работи не смее да биде втемелена само на потребата да се зголемува продуктивноста, туку и на создавање на уште едно неопходно чувство кое има своја етичка втемеленост

³⁴¹ С.Н. Паркинс'н и М.К.Рустомдџи, *Малка библија за мениџера*, Моби, Софија, 1991, стр. 52.

³⁴² Mark Pastin, "Etika kao integrativna snaga u rukovođenju", *Poslovna etika*, Džon Dramond & Bil Bein (eds.), Clio, Beograd, 2001, str. 96.

благодарение на почитувањето на вистинските етички вредности и на свеста од потребата за нивно живеење во практиката.

Имено, станува збор за *лојалноста*, но, не само кон сопствената организација од која се обезбедува личната егзистенција, туку вид на лојалност која ќе биде ориентирана кон повисоките цели и вредности на човековото постоење, а тоа е овозможување демократизација на односите во организацијата, па оттука во економијата, а преку овие и на сеопштите односи во општеството и светот-глобализацијата.

Подиректно кажано, вака втемелената лојалност не само што ќе предизвика изменет однос кон етичката и еколошката одржливост на произведуваното, туку со одбивањето да се следи неетички втемелено одлучување- раководење- управување ќе доведе до видоизменување на свеста за улогата на лојалноста која досега пак беше единствено сфаќана како покорност. Оттука, лојалноста е очигледно вредност која произлегува од вмреженоста на досега набројаните етички вредности и квалитети во постапувањето на менаџерите.

Претходно набројаните етички вредности и квалитети чие вмрежување го овозможува новиот етички вредносен систем на XXI век, би бил нецелосен доколку чесноста, должноста, одговорноста..., не се вмрежат во него така што никој и никогаш нема да се посомнева во етичката втемеленост на *совеста* на менаџерите во менаџирањето. Но, за навистина да ја сфатиме совеста како тоа што е- вредност без која ниту едно етички втемелено битие нема да постои, овде да се нагласи дека совеста, како збор, се разликува од зборот совесност.

Имено, се инсистира на термилошкото разликување затоа што совесноста се сфаќа како квалитет и предуслов за исполнување на работните задачи, т.е. како одговорно работење. Во оваа смисла, пак, совеста станува вредност тогаш кога е оној фактор во човековиот/менаџеровиот хабитус кој му говори што и како работи и дали тоа што го работи и како го работи е добро или лошо, но не во смисла на задоволување на технолошкиот квалитет на производот, туку добро или лошо во однос на последиците од организацијата на работата за сеопштото постоење.

Допрезицирано, совеста се сфаќа не како морална категорија, туку како постојано себеобмислување и самопроверка до постоење определено и од водењето сметка за оние етички вредности без кои човекот престанува да биде етичко битие, а менаџерот престанува да ја исполнува својата задача како човек одговорен за менаџирањето на егзистенициите врз етички раководени и определувани постапувања.

„Совеста е тој краен збор на етиката во нас, кој нас не спречува да правиме зло и кој не укорува кога не правиме добро. Совесть, т.н. внатрешен судија, е израз на нашата морална сила, на нашата етичка определба и на моралните вредности што сме ги избрале.“³⁴³

Претходниов исказ докажува дека совеста е вредност со несомнено етичко значење, а како таква и одредувачка за менаџерите. Така применувана ќе овозможи и ист таков однос и на оние на кои се однесува менаџирањето, поточно нивното менаџирање и работење ќе се втемелува врз сопственото проверување на совеста.

Инсистирањето на ваквото сфаќање на совеста како вредност е оттаму што без нејзино вмрежување во етичкиот вредносен систем на менаџерот би било невозможно тој етички да дејствува. Но, исто така стои и уште еден факт, а тоа е дека само со примена на вака воспоставениот етички вредносен систем ќе се дојде до економија која ќе престане да биде определувана од политиката и обратно.³⁴⁴

Тоа пак ќе му овозможи на менаџерот слобода да постапува во согласност со својата совест, но истовремено почитувајќи ја слободата на другите, што пак е предуслов за она до што треба да доведат новата економија и новата организација - преку демократизацијата во одлучувањето- раководењето- управувањето до демократија во која *слободата* како врвна етичка вредност нема да биде субординирана од дневната потреба туку ќе биде она што треба да биде - слобода да се направи етички избор за да се живее етички.

³⁴³ Кирил Темков, *Етика за младите*, Прирачник во тек и развoтoк, 2001, стр. 23.

³⁴⁴ Лука Томашевиќ, *Crkva pred izazovom globalizacije*, HFD, Zagreb, 2007, стр. 76-77.

„Единствената слобода која го заслужува тоа име е слободата да си го бараме нашето сопствено добро на наш сопствен начин- с# додека не се обидуваме на другите да им го одземеме тоа или да ги попречуваме нивните настојувања да си го обезбедат.”³⁴⁵

Во овој контекст, слободата е несомнена етичка вредност само доколку води кон етичко самоосвестување на единката/менаџерот, но и на сите учесници во менаџираните процеси, до степен на кој слободата ќе ја сфати и ќе ја практикува, не за да прави што сака, туку да одбере да се вклучи и да се потчини само во оние менаџирања на економијата кои ќе водат кон сеопштата етичка освестеност.

Тоа пак ќе овозможи етиката да ја доведе економијата и менаџерите до сознанието дека нивната крајна цел во развојната линија е да дозреат до свест за се околу себеси, до свест која ќе биде основата на биоетиката како единствен начин во кој слободата ќе се реализира како биоетички начин на обезбедување на квалитетот на живеењето.

Доколку сфатиме дека системот на вредности кој се предлага претставува единствен можен излез кон Етиката определена од биопотенцијалот на кој му припаѓаме и од кој произлегуваме, кој по својата суштина е молекуларен по структура, тогаш ќе сфатиме и дека ако исклучиме макар и еден атом од ваквата молекула, го загрозуваме севкупниот молекуларен систем на човековото постоење. За доостварување на ваквата задача, како неопходно се наметнува и воведување и на една друга нова вредност, досега повеќе споменувана како способност и квалитет на менаџерството и на менаџерите.

Имено, станува збор за *комуникативноста*³⁴⁶/*комуникацијата*. Доследно на определбата за термиолошко разграничување, да се нагласи дека кога се зборува за комуникативноста како квалитет во работењето, тоа значи само способност на менаџерството и на менаџерите да не го одбиваат контактот со оние на кои се

³⁴⁵ Дон Стјуарт Мил, *За слободата*, прев. Кирил Темков, Епоха, Скопје, 1996, стр. 48.

³⁴⁶ Ronald B. Adler & Jeanne Marquardt Elmhorst, *Communicating at Work - Principles and Practices for Business and Professions*, Fifth Edition, The McGraw-Hill Companies, Inc., New York, 1996, pp. 135.

однесува нивното дејствување. Па затоа, се инсистира на изразот „комуникација како нова етичка вредност“.

Инсистирањето е втемелено врз сознанието дека комуникацијата³⁴⁷ не значи разговор, давање информација, технолошки средства преку кои ќе разговараме едни со други. Комуникацијата е вредност тогаш и само тогаш кога ќе биде сфатена и како должност, и како честност, и како одговорност, и како слобода..., од што се раѓа потребата да стане начин за давање/размена на информации,³⁴⁸ кои нема да бидат замаглување на патот/потребата од етичко однесување и постојано самопроверување, туку ќе бидат храна за етичко проценување и одредување на постапувањата- одлучувањата- раководењето- управувањето до сознанието дека без дистрибуција и прераспределба на моќта нема и не може да постои етика во менаџерството и на менаџерите.

Без овие пак не би била возможна ни новата економија како израз на свеста за демократијата како заеднички договор на сите за да се избегна стапицата на глобализацијата која с# повеќе се претвора во „англосаксонизација“ чиј модел се САД.³⁴⁹

Воведувањето на комуникацијата како вредност е оттаму што таа, како што претходно беше објаснета, е предусловот за она на што речиси сите етики за менаџерството инсистираат - *дистрибуција на моќта* и нејзино прераспodelување.

„Менаџерите денеска во голема мера ги водат своите подредени по пат на пренесување на моќта, односно со овластување на подредените. Пренесувањето на моќта се дефинира како овозможување на луѓето од сите нивоа на одговорност самостојно да дејствуваат и да донесуваат релевантни одлуки.“³⁵⁰

³⁴⁷ Eric. M. Eisenberg & H. L. Goodall, Jr.: *Organizational Communication -Balancing Creativity and Constraint*, St. Martin's Press, New York, 1993, pp. 33.

³⁴⁸ Сашо Манасов, *Геоинформационски системи: Компјутерско процесирање на информации за просторот*, МЕДИС-информатика, Скопје, 1995, стр. 6.

³⁴⁹ Спореди со Giuseppe Casadio, "Globalizzazione", *L'enciclopedia dell' economia*, De Agostini, Novara, 1998.

³⁵⁰ Љубомир Дракулевски, *Лидерство*, Економски факултет, Скопје, 1999, стр. 27.

Ова наведува на заклучокот дека дистрибуција- прерасподелбата на моќта во одлучувањето- раководењето- управувањето не само што се условени од претходните споменати вредности, туку таа станува уште една етичка вредност во моментот кога ќе се користи како средство на демократизација на односите во и околу економиите, а со самото тоа во и на општествата во светот.³⁵¹

Демократизацијата пак, која исто така е неспорно етички втемелена вредност и нужност, станува темел на една друга уште поголема етичка вредност кон која се стреми секое општествено постоење- *демократијата*. Но, за да се дојде до демократијата, мора да се примени демократизацијата, не само како начин на прерасподелба на моќта заради изедначување на сите³⁵², туку и заради тоа што само со еволутивно зголемување на свеста на секој учесник во економските збиднувања преку проширувањето на неговите права во одлучувањето- раководењето- управувањето може да се подигне етичката свест за тоа дека демократизацијата е пат/начин на осознавање на себеси како дел од севкупноста на човековото битисување и бивствување како одговорност/последица и за туѓите бивствувања.

Вака сфатената и применетата етичка вредност на демократизацијата во менаџерството како облигаторна за менаџерите ќе го отвори просторот за демократијата како етичка вредност во која секогаш и секаде секој од учесниците во процесите ќе поаѓа од сознанието: „Секое мое дејствување има последица, последица не само за мене, туку и за другите, а оттука и последица за етиката на другите, па оттука последици за етиката на живеењето, до етика која ќе се втемелува на потребата од квалитет на живеење во кој заради неприспособноста на економското дејствување не ќе биде загрошено биолошкото одржување”. Подиректно, демократијата е етичка вредност доколку е израз и конкретна манифестација на етичките вредности за да се одбегнат сите запрашувања околу тоа дали е нешто добро или лошо, етички оправдано како постоење.

³⁵¹ Jeffrey Sachs, *Kraj siromaštva: Ekonomske mogućnosti našeg doba*, Algoritam, Zagreb, 2007, str. 301-349.

³⁵² Franz Josef Radermacher, *Ravnoteža ili razaranje: Eko-socijalno-tržišno gospodarstvo kao ključ svetskog održivog razvoja*, Intercon-Nakladni zavod Globus, Zagreb, 2003, стр. 81-123.

Нагласувањето и вклучувањето на демократизацијата и демократијата во вредносниот систем на етиката, ќе биде нецелосна ако не сме свесни дека ќе се стесни просторот за нивната етичка оправданост, остварливост и резултат доколку не воведеме уште една етичка вредност.

Имено, станува збор за *супсидијарноста*,³⁵³ која за да биде докрај етичка вредност не смее да биде користена како средство да се обезбеди општествениот мир или економската одржливост по секоја цена, туку мора да биде користена како начин на секоја интересна група да и се отвори простор со нејзиното дејствување во економските процеси да се етичува себеси и економијата во која учествува.

„Потпомагањето (супсидијарноста) значи давање предност на помалите заедници и општествени единици, како и преферирање на претпријатието наспроти општествено-стопанските институции. Стабилниот пак политички поредок на претприемачот му овозможува долгорочни концепции на неговите одлуки.“³⁵⁴

Поточно, вака сфатена супсидијарноста станува и поле на кое освен просторот за етичките вредности се отвора и уште една можност- поле на кое практично ќе се покаже и ќе се докаже интегративноста на етиката како вредност во етиката.

Воведувањето на *интегративната улога на етиката* како вредност, неопходна во етиката во менаџерството и на менаџерите, не е заради вреднување на самата улога на етиката. Тоа е затоа што со таквото играње на улогата се обезбедува вредносниот систем на етички вредности кои се основниот услов за воспоставување на новата економија, онака како што досега е објаснета и покажана, т.е. како нужност до етички втемелен човек за кого со право ќе кажеме дека е: Хомо хомине етикус - етика ест!,³⁵⁵ или како што наведува Марк Пастин:

³⁵³ Franz Josef Radermacher, op. cit., str. 63-66.

³⁵⁴ Alfred Klose, *Poduzetnička etika*, Školska knjiga, Zagreb, 1996, str. 39.

³⁵⁵ Овде се инсистира на овој израз свесни за две работи. Прво, етиката за да биде она што бараме од неа и за што се заложуваме, мора да престане да биде делена на практични етики приспособени на браншовите потреби. Од друга страна, кога ќе се спомне зборот „човек“, автоматски да се подразбира

„Идејата етиката да се интегрира во одлучувањето на раководителите ќе остане само интересна тема ако не успееме да се соочиме со прашањето на операционализацијата на етиката и во процесот на одлучувањето да ја вклучиме грижата за доброто, односно вредното.“³⁵⁶

Севкупноста на предложениот и докажаниот вредносен систем до новата етика на економијата која ќе биде во симбиоза со неа, би се распаднал доколку *солидарноста* не биде во системот како врска помеѓу овие вредности. Вреднувајќи ја солидарноста како врзен елемент, само се нагласува дека таа е етичка вредност затоа што како поделементи во своето практично манифестирање и практикување нужно ги содржи сите претходно споменати етички вредности. Но, тоа е можно под услов да не биде сведена на солидарност со интересната група на која и се припаѓа, туку да дорасне до солидарноста со видот/родот од кој се произлегува- човекот.

Подиректно, солидарноста е етичка вредност без која етичкиот систем не може да опстои затоа што токму преку неа се овозможува интегрирањето на сите во создавањето на економските предуслови за живеење.

Ова пак укажува на фактот дека вистински етички втемелен менаџер кој ја зема етиката како *sine qua non* во менаџерството мора да ја поседува етичката вредност солидарност, при што не да ја сфаќа како заштитување на интересите на групата на која припаѓа, туку како солидарност со основните етички вредности на човекот и неговото живеење. Тоа е наедно и она што треба да биде цел на секое менаџерство.

Претходно споменативе етички вредности кои мора да бидат дел од хабитусот на менаџерот, ќе овозможат и воспоставување на одредници за минимумот од неопходните карактеристики нужни за остварување на целите на етички втемелената и воспоставената економија низ практиката, а кои карактеристики се во директна зависност од тоа што:

и етички вредносен систем во однос на кој треба да се определуваме, а не постојано да се прашуваме за тоа каква етика има тој човек.

³⁵⁶ Mark Pastin, "Etika kao integrativna snaga u rukovo|enju", *Poslovna etika*, D'on Dramond & Bil Bein (eds.), Clio, Beograd, 2001, str.109.

„Секоја егзекутива е центар (средиште) на низа вредности кои се поврзани со вредностите на системот. Деловните луѓе се под влијание на шест темелни извори на вредности: генетичкото наследство, религијата, философијата, културните традиции, легалниот систем и професионалните кодови. Овие системи варираат во степенот на авторитативноста помеѓу поединецот и истиот поединец во различни временски периоди. Општите врски, како на пример, принципите на реципроцитет, се провлекуваат низ овие извори на етиката и поврзуваат повеќе поединци во едно општество.“³⁵⁷

Значи, водејќи сметка за претходното, наведувањето на карактеристиките се смета за неопходно затоа што инкорпорираноста на етичкиот вредносен систем во хабитусот на новиот тип менаџери, сами по себе исто така може да бидат конкретна манифестација на истите тие вредности. Со други зборови, тие се она поле на кое практично ќе се искажува реалната усвоеност и вграденост во сопствените процеси на мислење и определување на доброто за мене и доброто за сите.

Не претендирајќи да се направи нивен редослед по важност, следното набројување е само укажување на минимум неопходните карактеристики, при што овде не се работи за редослед по важност затоа што сите овие карактеристики заедно се во постојана меѓусебна зависност и во својата севкупност го определуваат работењето на менаџерите, а тоа се:

- да биде сестрано образуван;
- да биде оспособен за преземање деловен ризик;
- да може да донесува одлуки;
- да може да управува и да раководи;
- да има смисла за почитување на хиерархијата;
- да е одличен организатор;
- да поседува смисла за мотивирање на луѓето;

³⁵⁷ George Steiner and John Steiner, *Business, Government and society*, New York, 1988, pp. 329.

- да може успешно да ги валоризира услугите на пазарот;
- да може да поставува цели и да ги мобилизира ресурсите;
- да има смисла за современост и нови трендови;
- да е флексибилен;
- да ја познава својата дејност и истражувачката технологија;
- да има смисла за следење на пазарот на трудот од аспект на понуда на работни места и потребата од знаење за таквите работни места;
- да има способност да ги насочува активностите на сите вработени кон остварување на поставената цел на институцијата и слично.³⁵⁸

Набројаните карактеристики и улоги на менаџерот ќе бидат не само економски туку и општествено релевантни, само доколку се во функција на создавање на таков вид економија втемелена и определена од етиката како преуслов на егзистенција на човекот до себеси како хомо етикус. Тоа пак ќе ги определува етичките вредности во менаџерството. Затоа, не повторувајќи ги досега изнесените вредности, во контекст на ова потпоглавје, само ќе се резимира дека од нив произлегуваат следниве основни начела и главни задачи на менаџерот:³⁵⁹

1. да се одржи економскиот импулс;
2. да се унапредат условите на економијата;
3. добар однос со луѓето, однос во јавност;
4. психолошка рамноправност во човечка смисла;
5. економијата како модернизација на општеството;
6. градење на моралните стандарди.

³⁵⁸ Трајан Гоцевски, *Образовен менаџмент*, второ издание, Македонска ризница, Куманово, 2003, стр. 32.

³⁵⁹ Кирил Темков, „Менаџерскиот систем и неговите принципи“. Предавање на постдипломски студии по менаџмент, Правен факултет. Скопје, 24.2.2005 година.

Оттука, менаџерите ја имаат моќта, одговорноста и должноста, како едни од создавачите на квалитетот на живеењето, во своето работење/постапување да поаѓаат од убедувањето дека етиката во менаџерството не е само нешто што е посакувано туку е она без што не би можело да се оствари вистинското човеково постоење.

XI ЕТИЧКИОТ КОДЕКС КАКО АЛАТКА ЗА УСПЕШНО СПРОВЕДУВАЊЕ НА МЕНАџЕРСКИОТ ПРОЦЕС

Со латинскиот збор „кодекс“ се означува збир или зборник на прописи. Поточно, листајќи ги лексиконите ќе најдеме:

„л. Codex трупец, дибек...; книга затоа што старите пишувале на дрвени таблици премачкани со восок, Caudex нотес, законик, збирка на закони; ракопис; *фиг.* пропис- уредба, прописи-уредби, правила.“³⁶⁰

Или пак можеме да сретнеме малку поопфатно објаснување:

„кодекс (закон) во јуриспруденцијата, систематска компилација- збирка на закони во пишана форма обично, во поранешните времиња прогласувани од владетелите, а во последните векови од законодавните тела и владетелите на државите на кои се однесуваат.“³⁶¹

Овие два примера покажуваат дека кога прашуваме што е кодекс добиваме објаснувања кои завршуваат исклучиво на лексичкото ниво на значењето на зборот. Недостатокот на ваквото објаснување е во тоа што не е воведена етичката категорија на човековото постоење како единствено можен начин на постоење.

Оттука, доследно на појдовната точка на анализата на зборот „кодекс“ овде нужно се наметнува уште едно укажување: *кодексот досега беше сфакан како збир од правила и норми, а помалку како кодификација на веќе создадени и практично проверени етички вредности.*

Имено, авторите на различни кодекси забораваат дека практиката е токму полето каде што она што го пропишуваме го проверуваме за да дозрееме до

³⁶⁰ Milan Vujaklija, *Leksikon stranih reči i izraza*, Prosveta, Beograd, 1972, стр. 435.

³⁶¹ *Encyclopedia Britannica*, update 2002, CD-ROM, под поимот code.

ситуација во која нема да пропишуваме туку, со самото вклучување во општественото постоење, ќе применуваме несомнени етички вредности!

Свесни за недостатокот од вака воспоставените кодекси и од ваквото разбирање на кодексите, согласно со развојот на производствените, економските и општествените услови, оние кои раководат со нив, поточно ги менаџираат - менаџерите, станаа свесни и дека постојните законски решенија не ги задоволуваат сите потреби за разрешување на односите во рамките на една компанија или пошироко во браншата, т.е. во економијата на општеството.

Како резултат на ваквото освестување и разбирање на еволутивниот карактер на човековото производство, менаџерите лека-полека дојдоа до сознанието дека доколку сакаат навистина да ги остварат и целите на својата компанија, но и да ги задоволат потребите на општеството, а притоа да не дојдат во судир со вистинските етички и морални општествени вредности и норми, мораат да создадат и т.н. „етички кодекси“.³⁶²

11. 1. Дефинирање на поимот „етички кодекс“

Поимот „етички кодекс“ се однесува на работната и професионалната етика.³⁶³ Со етичките вредности кои се истакнуваат во него и се наметнуваат како норма се објаснуваат моралните аспекти на дејствувањето и барањата кои се поставуваат пред оние кои дејствуваат во определена професија и област.

Наедно, со етичкиот кодекс се објаснува и значењето на соодветната дејност и се изнесуваат нејзините етички норми и цели. Притоа, со кодексот се укажува и на етичкото значење на определената дејност, на нејзината корисност за луѓето и општеството, како и за нејзиното место и значење во развојот на човековото општество и неговата етика.

³⁶² За подетални информации и разработка на овој проблем, упатно е да се погледне книгата на S. Prakash Sethi (ed.), *Globalization and self-regulation*, Palgrave Macmillan, New York, 2011.

³⁶³ Daryl Koehn, *The Ground of Professional Ethics*, Routledge, London, 1994, pp. 55-68.

Етичкиот кодекс е нужен како средство до целите за кои се залагаме, а кои конкретно во областа на економијата ќе придонесат кон она што и треба да ни е цел-подигање на квалитетот на живеењето! Ова тврдење е затоа што со ваквиот кодекс се определува работната и професионалната етика, но и се укажува на посебните етички димензии кои произлегуваат од соодветната активност и професија како последица и за дејственикот и за средината во која се дејствува, но со тоа наедно се дефинираат и зададените цели и се изразува етичкиот и аксиолошкиот вредносен систем на оние на кои се однесува и кои го практикуваат.

Вака определен и разбран, етичкиот кодекс е и практичен израз на позитивниот работен и општествен морал кој говори зошто и како треба да се извршува соодветната дејност во согласност со најзначајните етички норми во неа; што личноста треба да прави и каков треба да биде нејзиниот однос кон основната задача и цел на дејноста, но наедно го определува и неговото однесување кон оние на кои се однесува неговата конкретна дејност. Ваквите етички кодекси наедно го определуваат и етичкиот однос на дејствениците кон сопственото ангажирање и дообразување, кон одбирот на технологиите на работење барајќи да се оценуваат и последиците по општеството од тоа.

Со етички кодекси се разрешуваат и односите кон сопствената фирма, колегите, односите во неа и од браншата, начинот на заштитата и остварувањето на интересите на фирмата, но и нејзината улогата на во развојот на општеството. Ваквите кодекси, наедно, со определувањето на вредностите за кои се залагаат, ги одразуваат не само општествениот и работниот морал и етика, туку го разрешуваат и проблемот на сакционирање на постапувањата спротивни на зададените цели и вредности.

Сумарно, специфичните морални барања сврзани за особеноста на различни професии, без оглед на нивната универзалност, во различни области на активност се јавуваат во специфичен облик во кој подеднакво се наоѓаат барањата за работен и деловен морал, но постојат и определени посебни барања врзани за специфичноста на определена професија. Сите тие барања се поврзани со професионалната чест и

почитување, а содржината на прописите на секоја професионална етика е определен од општите принципи на моралноста, како што е тоа хуманоста, чесното исполнување на сопствените обврски и должности, достоинството, односот кон работата, како и ставот кон сопствената работа.

Оттука, слободно може да се каже дека потребата од етички кодекси³⁶⁴ е резултат на сознанието дека треба да се определат обврските, нормите, задачите и начинот на кој ќе ги извршуваме тие како учесници во определена област, но и како одговорни членови на општеството.

Токму заради попрецизно проучување на ваквите односи во работните и производствените односи се јавува деонтологијата како *морален систем од норми и должности за една област или професија кои најсоодветно се изразуваат во етичките кодекси на истите*.³⁶⁵

11. 2. Утврдување на потреба од постоење етички кодекс

Етичките кодекси на професионалното однесување ги даваат и ги определуваат правилата за дејствувањето на луѓето од определена област и професија. Во тие кодекси се зборува општо за специфичниот морал на областа или на професијата, а во нив честопати се содржани и конкретни норми, обврзувачки за оние на кои се однесуваат.

Сумарно, професионалните етички кодекси ги содржат прописите и нормите за морално однесување и дејствување во една област или професија, а оние кои дејствуваат во неа се обврзуваат дека ќе ги почитуваат и ќе ги следат тие правила и норми, т.е. ќе се придржуваат кон основните етички начела и насоки од етичкиот кодекс.

³⁶⁴ Ваквите етички кодекси во стручната литература се уште познати и како професионални етички кодекси или браншови кодекси.

³⁶⁵ Maja Žitinski, *Poslovna etika*, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik, 2006, стр. 92-93.

Оттука, со право може да се каже дека:

„Етичкиот кодекс е израз на новото разбирање на професионалната етика, како и на новиот бран на нивно етичко кодифицирање. Можеби тој не е апсолутно нужен за извршувањето на професијата и за успешното деловно дејствување, но тој ја дава рамката за правилното дејствување со оглед на нивната социјална, етичка и политичка улога во обликувањето на заедницата.“³⁶⁶

Затоа, нема сомневање дека *етичките кодекси се потребни*. Тие се своевидна концентрација на етичките сознанија и можност да се искажат јавно и прецизно сите позиции и разбирања во врска со етиката на една професија или област. Тие се документ кој ги опишува неопходните дејства за да се обезбеди целосна етичка оправданост на целите и активностите за кои сме се определиле.

Токму затоа, современите етички истражувања се концентрираат врз етичките кодекси затоа што таму се изнесени основните идеи, вредности и норми на моралот во некоја област или професија, но наедно тие го изразуваат и степенот на етичката освестеност и на економијата и на општеството во кое се донесуваат.

Оттука е сосема разбирливо дека ако станува збор за општествено важни дејности, кодексите за тие дејности се меѓу најзначајните во едно општество. Од нив се осознава какви се информациско-комуникациските, социјалните и етичките тенденции во тоа општество и какви се целите на прогресот на заедницата.

Меѓутоа, тие исто толку говорат и за нејзината етичка свест. Во таа смисла, за професионалната етика се мошне важни вредностите од кои се поаѓа во етичките кодекси, како елементи и норми кои овозможуваат непречено и успешно развивање на општеството во целост, за да се овозможи подигање на квалитетот на заедничкото живеење и прогресот на заедницата, со што наедно се остварува и оетичување на економијата и односите во неа.

Претходново укажува на фактот дека ваквите кодекси истовремено се и морални и професионални практични упатства. Од нив може да се види дека општествено позитивниот професионален морал се темели на *строг систем од*

³⁶⁶ Кирил Темков, „Професионалните етички кодекси“, *Правник* - Гласило на Здружението на правници од стопанството на Република Македонија, Скопје, 9 март 2004, стр. 19-21.

етички вредности- важен не само со оглед на значењето на трудот за животот на луѓето, како и на соодветниот професионален ангажман на луѓето од таа професија, туку и заради големите последици од нивното непочитување врз животот на целото општество. Ова несомнено докажува дека **етичките кодекси се важни не само за определена професија или област, туку и за животот, воопшто.**

Токму затоа, за да ја исполнат ваквата своја општествена улога, етичките кодекси нужно мора да бидат *систематизиран збир од определени ставови, норми, насоки, ограничувања и упатства втемелени на неспорните реални етички вредности кои нужно мора да се практикуваат с# со цел - подигање на општиот квалитет на животот и сопственото однесување во него.*

Оттука, сосема е јасно дека:

„Етичкиот кодекс не е нешто што може да се наметне и што треба да се наметне, туку претставува дополна на однесувањето. Еден човек се однесува во согласност со некој етички кодекс затоа што тој го сака тоа или, пак, затоа што чувствува дека е доволно горд, доволно пристоен, или доволно цивилизиран за да се однесува така.“³⁶⁷

Сето претходно ја објаснува потребата од создавањето и практикувањето на етичките кодекси. Тие се важни и нужни и ја определуваат човековата и општествената практика. Затоа, за да се оствари основната цел на секој позитивен човеков ангажман и создавање, не само што е нужно нивното практикување, туку нужно е и нивното имплементирање и вградување во легислативата на општеството.

Тврдењево е оттаму што, без ова не ќе биде можно и остварувањето на сеопштата глобална цел- создавање на реално, етички втемелено и определено граѓанско општество во кое економијата ќе биде подредена на потребите на таквото општество, произведувајќи услови за човечки квалитетен живот кој наедно ќе овозможи и една глобална економија втемелена на принципот на почитувањето на биомасата и водење сметка за последиците од нејзиното користење врз капацитетот и квалитетот на биопотенцијалот.

³⁶⁷ Рон Хабард, *Етика и морал*, Хабардов Центар за сијанетика и скиентологија, Скопје, 2003, стр. 3.

Бидејќи етичките кодекси секогаш се израз и одраз на основните етички и морални вредности на секое општество и економија, а се во зависност од општественото и економското уредување, нивната содржина е подредена на нив. Оттука, во зависност од степенот на развиеноста на општествените односи и степенот на нивна демократизација, овде се отвора и прашањето за видовите на етичките кодекси и за нивната определба.

11. 3. Видови кодекси

Пред да се премине на разгледување на видовите етичките кодекси и анализата на нивните определби, т.е. за што тие се залагаат, неопходно е уште еднаш да се нагласи дека:

„Етичкиот кодекс ја подига етичката чувствителност и способност за расудување, ја зајакнува и ја подржува моралната храброст на секоја индивидуа и помага секоја организација да го изостри чувството за сопствениот идентитет.“³⁶⁸

Едновремено, етичкиот кодекс се однесува на областа и на професијата која се извршува, т.е. на работниот и професионалниот морал кои ги имаат содржините и карактеристиките според видот на дејноста и според својствата на самата дејност.

Оттука, разликуваме еснафски, лекарски, наставнички, трговски, војнички... морал, а согласно со тоа и такви етички кодекси втемелени на практичката етика на секоја од тие професии и занаети.³⁶⁹

Претходното го отвора и прашањето за многубројноста и разнообразноста меѓу етичките кодекси. Но, за да се разбере зошто е тоа така треба да се има предвид дека етичките кодекси се напишани од специфична група луѓе за специфична група луѓе и затоа што секоја од тие групи има сопствени цели и сопствено разбирање на начините за остварување на своите цели.

³⁶⁸ Andrew Olson, “Authoring a Code of Ethics”, <<http://www.iit.edu/departments/csep.html>>.

³⁶⁹ Даниела Сотирова, *Бизнес етика*, Нов Б’лгарски Универзитет, Софија, 2009, стр. 411-429.

Па затоа, за да се избегнат евентуални конфликти на интереси и меѓу групите и на општеството во целост, таквите кодекси нужно ги рефлектираат и моралните и прифатливите стандарди на однесување во заедницата, што на членовите на групата им помага своето однесување да го сообразат со нив, т.е. тие имаат еден заеднички именител-стремеж кон почитување на универзалните етички вредности изведени од севкупниот човеков цивилизациски развој.

Значи, ваквите кодекси се и практични водичи за сечие однесување во рамките на својата професија или област, но наедно и еден вид едукатор за себесообразување на целите на општествениот развој и организирање на таква економија чија основна цел ќе биде задоволување на потребата постојано да се подига квалитетот на живеењето.

Овде, исто така, треба да се нагласи дека ваквите кодекси освен тоа што во себе ги инкорпорираат и ги наметнуваат како норма општите општествени морални вредности и норми, тие за секоја конкретна професија или област донесуваат правила и норми кои се приоритетни за конкретната практика. Па така, на пример, за да се задоволи една општествена цел или функција, секоја бранша или професија донесува сопствени етички кодекси, а принципите кои ги застапува внатре се сообразени со спецификите на самата професија или област.

Исто така, секој кодекс, пред и над с#, треба да се третира како збир од етички раководни начела кои креативно се применуваат и се приспособуваат на околностите кои настануваат при општествениот и економскиот развој, но наедно служат и како нивен етички регулатор.

Допрецизирано, она што го оправдува постоењето на етичкиот кодекс е што тие наедно ја покажуваат и неопходноста на постоењето на соодветен етос или култура на една професија, што секако има свое значење и улога во остварувањето на задачите на секоја конкретна професија, т.е. секој етички кодекс ќе ја исполни својата функција доколку му помогне на оној за кого се однесува да навлезе во културата и етичките вредности на својата професија.

Затоа, освен сите претходно споменати општествени функции на кодексот, треба да се нагласи и тоа дека тие, освен како морална поддршка на учесниците во економските процеси, на учесниците, доколку се придржуваат кон нив, им овозможуваат не само поголемо меѓусебно разбирање туку и подигање на степенот на општествената доверба во етичката втемеленост на одбраниот економски модел и начините на произведување.

Доследно на ваквото разбирање на улогата и значењето на етичките кодекси, и деловниот свет, како дел од сите општествени процеси, носи свои кодекси кои освен тоа што ги содржат сите претходно нагласени етички принципи, норми и вредности, наедно ги разрешува, определува и нормира начините на однесување во него. Тие нужно се такви затоа што како резултат на општото етичко освестување и на општеството и на економијата, се наметнуваат како начин за разрешување на конфликтите во организациската политика на секоја компанија за таа не само да ја оствари основната цел- да се одржи и да биде продуктивна, туку и за да не дојде во конфликт со генералниот општествен интерес со своето постоење и соработењето-стремежот кон реално демократизирано општество во кое секој учесник во економските процеси е свесен дека с# што ќе преземе како дејство мора да биде насочено кон создавање на услови за несомнено достоинствен квалитетен човечки живот и економија која ќе го овозможи тоа.³⁷⁰

11. 4. Деловни етички кодекси

Во согласност со човековиот цивилизациски развој во кој економските односи, поделбата на производството и резултатите од него имаат посебно значење и улога, денеска на прагот на економската глобализација с# дојде дотаму што во светот деловноста, поточно ефикасноста во работењето, е еден од основните параметри за проценување на економските резултати бидејќи таа има непосредно влијание врз нив.

³⁷⁰ Džeјms A.F. Stoner & R. Edvard Friman & Daniel R. Gilbert, Jr., *Menadžment*, Želnid, Beograd, 2000, стр. 94-103.

Во смисла на ова, деловноста се бара од секого и насекаде, вклучително и од компаниите. Но, токму поради досегнатиот цивилизациски развој, особено поради фактот дека денешниот човек с# повеќе станува свесен за улогата и за значењето на етиката и на етички исправното постапување во согласност со реалните вистиниски морални вредности произлезени од потребите на едно општество, компаниите како дел од тој процес се повеќе се ориентираат во своето работење според етичките кодекси кои ги донесуваат за своето конкретно работење и за подобрување на својата деловност.³⁷¹

Така, на пример, во бизнисот, со донесувањето на етичкиот кодекс се настојува да се остварат следните предности:

- вработените да почнат да размислуваат за етичките прашања пред да се сретнат со нив во реални работни ситуации;
- да им се овозможи на вработените да одбијат извршување на неетични активности;
- да се дефинираат границите меѓу прифатливото и неприфатливото однесување;
- да се помогне во воведувањето на вработените во етичното однесување и нивното подучување;
- да се овозможи на менаџментот на организацијата јасно да го дефинира она што го смета за неетично однесување.

Следејќи ги ваквите сознанија една од компаниите, Caterpillar Tractor Co., го донесе својот деловен етички кодекс во кој го декларира следново:

³⁷¹ F.R. David, "An Empirical Study of Codes of Business Ethics: A Strategic Perspective", paper presented at the 48th Annual Academy of Management Conference; Anaheim, CA (August 1988).

Највредниот капитал на нашата компанија е репутацијата дека сме компанија со интегритет. Доколку таквата репутација биде нарушена, инвеститорите, доставувачите, вработените и оние кои ги продаваат и ги сервисираат нашите производи, ќе побараат други, поатрактивни компании. Наша намера е да се придржуваме до високите стандарди за задржување на интегритет насекаде. Ние ќе го држиме дадениот збор, нема да ветуваме повеќе отколку што можеме да доставиме, ниту пак ќе даваме ветувања кои немаме намера да ги исполниме.

Во нашето рекламирање, како и во другите јавни комуникации, не само што ќе одбегнуваме создавање на лажна претстава за себе и нелојално однесување (**на пазарот**), туку ќе бидеме и искрени во она што го изјавуваме и ќе се држиме до вистината.

Вработените на Caterpillar нема да се вклучуваат во активности кои предизвикуваат, или за кои е очигледно дека би можеле да предизвикаат конфликт помеѓу личните интереси на вработените и интересите на компанијата.

Ние бараме долготрајни односи- втемелени на интегритетот- со сите оние чии активности се во согласност со нашите.

Етичкото однесување на компанијата е конкретен збир и израз на етичкото однесување на мажите и жените кои работат овде. Затоа, сите ние очекуваме од другите да се стремат кон високите стандарди на личниот интегритет. Целта не ги оправдува средствата.³⁷²

Дека придржувањето до високите етички стандарди и норми станува решавачки фактор во однесувањето на компаниите во светот не само што покажува претходниов Етички кодекс на Caterpillar Tractor Co., туку и следниот пример на Кодексот на ИВМ насловен како „Упатства за раководење и деловно однесување“, во кој освен општите етички вредности и норми, едновременно се нормира и начинот на раководењето и деловноста на раководниот кадар:

³⁷² "Business Ethics: From A Code of Worldwide Business Conduct and Operating Principles", Caterpillar Tractor Co., <<http://ethics.iit.edu/library.html>>.

УПАТСТВА ЗА РАКОВОДЕЊЕ И ДЕЛОВНО ОДНЕСУВАЊЕ

НА ИВМ

Вовед

Во ИВМ, Извршниот директор и другите директори на другите сектори, се одговорни за воспоставување на стандардите на деловната етика и да водат сметка за придржувањето кон таквите стандарди. Лична одговорност и должност на секој вработен во ИВМ е да се придржува до ваквите стандарди.

Како вработени во ИВМ, често се соочуваме со многубројни етички и правни прашања. Таквите дилеми сме дложни да ги разрешиме на начин согласен на темелните вредности и принципи на ИВМ. ИВМ очекува дека секој вработен ќе го почитува и ќе му се потчинува на законот и ќе дејствува етички.

Вработените кои работат во маркетингот, како и во посебните сектори, како што се секторите кои работат на владините нарачки, како и оние чии активностите кои подлежат на посебна регулатива (за околината, за извозот, даноците и царините) исто така мора не само да се придржуваат до овие упатства, туку и до специфичните за областа во која дејствуваат.

Нашата индустрија е подложна на постојани значајни промени. Како резултат од тоа, условите во кои го остваруваме нашето работење стануваат се покомплексни. (...) Затоа, ова упатство е составено за да се пресретнат прашањата и потребите во сите сегменти на производството и да се воспостават потребните стандарди, но и да се назначат одговорностите на вработени во ИВМ. Со него се регулираат:

- личното однесување и заштита на вредностите (интересите) на ИВМ;
- обврските во раководењето и управувањето со бизнисот на ИВМ и деловните врски со другите луѓе и организации;
- конфликтот на интересите и сето она што го засега ИВМ.

Бидејќи рапидните промени во нашата индустрија константно предизвикуваат нови етички и правни прашања, ниту еден список од упатства не може да се смета како апсолутен и сеопфатен во вакви околности.³⁷³

³⁷³ "IBM Business Conduct Guidelines", <<http://ethics.iit.edu/library.html>>.

Освен цитираната основна определба, „Упатството за раководење и деловно однесување на IBM“ ги регулира и следниве ситуации на вработените:

1. начините на комуникација;
2. личното однесување;
3. работното опкружување;
4. приватноста на вработените;
5. заштитата на ресурсите/капиталот;
6. бележење, чување и заштита на информациите.

Во Упатството се регулира и **начинот на раководењето со бизнисот на IBM**, т.е. однесувањето на пазарот, односите со другите организации, почитувањето на законите, справувањето со обидите за мито, заштитата на националните интереси и интересите на земјите во кои се дејствува, како и одбегнувањето на конфликтите на интереси, злоупотреба ...

Од двата претходни примери може да се направи и разликата меѓу етичкиот кодекс воопшто (ethical code) и кодексот на однесување и раководење (code of conduct), од кои етичкиот кодекс ги содржи сеопштите етички вредности и норми важечки во секоја област од човековиот живот, додека пак во вториот, Кодексот на однесување и раководење, тие се конкретизирани како упатство во облик на норми и обврски за начинот на раководење- управување- одлучување врз база на аксиолошкиот систем на етиката, односно тој може да се нарече дека е правило за однесување на определен начин кој претставува определен систем на принуда.

Оттука, правилата се дефинираат како она што мора да се направи, т.е. како методи на законските прописи, додека етичките кодекси се оние со кои се настојува да се подигне моралното ниво кај вработените.

Ваквите кодекси секогаш и секаде не само што ги определуваат етичките вредности и норми во однесувањето кон јавноста и го потпомагаат остварувањето на социјалната одговорност и свест за последиците од своето работење, туку наедно во

себе го содржат и сегментот на етички норми и правила за однесувањето и за раководење на раководниот кадар на компанијата. Заклучно, овие кодекси истовремено стануваат и менаџерски етички кодекси.

11. 5. Нормата како основен услов за вистински етички кодекс

Веќе неколкупати е нагласено дека развојот на општествено-економските односи во светот нужно доведоа и до промената на вреднувањето на улогата на етиката во економијата и за неа.

Имено, особено во последниве неколку декади, ненадејниот економски развој во светот доведе и дотаму што сите учесници во овие процеси сфатија дека доколку сакаат да го задржат ваквото темпо на развој, а притоа да останат она што треба да се- луѓе, нужно мора да се придржуваат до определени етички стандарди и норми. Ова сознание, пак, доведе дотаму што присуството на етичките вредности, норми и стандарди не само што станаа дел од секојдневното живеење и работење, туку тие секојдневно се с# повисоки како побарување.

Задоволувањето на ваквите етички стандарди, норми и упатства и се повисоката зацеленост на етички кодекси јасно укажува на фактот дека секоја организација доколку сака и понатаму да опстане и да биде дел од сеопштите економски процеси с# повеќе мора да води сметка не само за сопствениот профит, туку за потребите и вредностите на општеството на кое му припаѓа, а со самото тоа и на корисниците на нивните производи.

Ваквото етичко созревање на менаџерите на економија во последниве две декади станува *sine qua non* за остварување на она што му е потребно на целото човештво- глобална економија не според мерката на моментално економски најмоќниот, туку по мерката на човекот како сопственик и наследник на оваа планета. Ваквата свест за улогата на етиката во опстојувањето на човековиот род се почесто се изразува и во констатациите како што е:

„Потребата од посебни етички принципи во научниот свет е исто толку израз и на потребата од етички принципи и на општеството воопшто. Тие имаат заедничко благотворено дејство. Тие помагаат нашите меѓусебни односи не само да бидат попријатни туку и попродуктивни. Во оваа смисла, професионалните здруженија и асоцијации не само што се доброволни организации, туку тие се и кооперативни во однос на општеството и оние кои членуваат во нив или кои се претставници на таа професија своето дејствување не само што мораат да го прилагодат на ваквите принципи и правила и норми, туку тие со тоа им помагаат и на другите, но наедно со тоа што и другите почнуваат да се придржуваат кон ваквите високи етички принципи, стандарди и правила и самите имаат придобивка. За исполнувањето на ваквата задача, етичката норма станува она кон што сите се приспособуваат заради заедничка корист на општеството.“³⁷⁴

Дека придржувањето до се повисоките етички стандарди, норми, правила и вредности има мошне важна улога во општествениот развој е сосема јасно бидејќи тоа помага не само во процесите на оетичувањето на економијата туку го зголемува и чувството на припадност, но наедно и на социјалната одговорност и должност на оние кои менаџираат со економијата.

Ваквата своја задача и улога и менаџерите и менаџерството ќе ги исполнат само доколку создаваат и се придржуваат до такви етички кодекси во кои ќе бидат содржани стандарди, норми, вредности и правила на однесување базирани на сознанието дека:

„Професионалните етички стандарди мора да бидат компатибилни со општиот морал, но тие одат и подалеку од обичната моралност затоа што, слободно може да се каже, дека тие ја интерпретираат нашата заедничка моралност за специфичните детали во работењето на посебна група луѓе кои се занимаваат со определена професија“.³⁷⁵

³⁷⁴ Stuart Altmann, "Chair, Ethics Committee, Animal Behavior Society", <<http://phoenicia.bsd.uchicago.edu/index.cgi/5000066>>.

³⁷⁵ Vivian Weil, "Prospects for International Standards", <<http://onlineetihs.org/codes/weil.html>>.

Но, за да се дојде до вака втемелени етички кодекси во менаџерството и за менаџерите, мора да се нагласи дека тие не само што треба да се попис и опис на универзалните етички вредности, туку треба да се втемелени и зацелени како начин и средство тие да станат норма.

Оттука, со сигурност може да се тврди дека доколку етичките вредности во ваквите кодекси не се и норма на однесување и работење тие нема да ја исполнуваат својата функција ниту во општеството ниту пак ќе овозможат економијата од производител на предуслови за гола егзистенција да стане нова економија која ќе се темелени на универзалните вредности на етиката како предуслов за таков вид човековото живеење во кој етиката и нејзиниот аксиолошки вредносен систем ќе бидат единствената норма и предуслов за опстанок.

Токму претходното тврдење води кон тоа дека за да објасниме како или зошто треба да се напише еден кодекс најпрво мора да се разграничи и да се објасни што е тоа норма како основа во етичкото дејствување и постапување.

Имено, еден од најзначајните, носечки столб на механизмот на создавањето на етичкиот кодекс е секако нормата. На неа може да се гледа како на *етичка заповед* во дејствувањето- за тоа како треба да се насочи постапувањето, но едновременно и како на *етичка поука*, која дава совети за тоа што е добро и што треба да се посакува за себеси и за другите.

Исто така нормата е упатство за начинот како бараните/зацелените нешта треба да се прават или да се избегнуваат во согласност со вистинските етички вредности. Во таа смисла, нормата претставува барање што да се прави, *повик и обврска за дејствување*, директен опис на она што е вредно и што се наложува да се прави, т.е. таа е вредност во форма пред извршување, со насока за извршување.

Она што ја изразува нормата како предуслов за постигнување на бараниот етички квалитет се определува преку изразите „треба“ или „мора“. Во таа смисла, нормата значи наложување, барање, пропишување, заповед. Со неа се покажува дека станува збор за реална етичка вредност и за нешто што навистина е нужно/потребно да се направи:

„Нормата ги поврзува основните сознанија за доброто со делото, со реализацијата на доброто. Треба да се стави во погон волјата во луѓето, која ќе ги раздвижи нивните сили за правилно дејствување. Тоа го обезбедува заповедта ТРЕБА! Таа во себе содржи тврдење дека она што се бара е оправдано, дека тоа е образложен идеал и вредност, а исто така и дека не е доволно само да се изложи, туку и дека тоа треба да се спроведе. Нормата директно им се обраќа на човековата свест и волја да го прави тоа. Таа ја брани вредноста, истовремено и бара доброто да биде реализирано. Идеалот и вредноста остануваат само замисли додека не се престорат во норма и не преминат во дело.“³⁷⁶

Во оваа смисла, доколку не постои прифаќање на нормата, нема функционалност на етичкиот кодекс. Ако прифаќањето не стане внатрешна потреба, дел на човековата волја за етички одговорно дејствување и постапување, нормата нема да биде етичкото средство преку кое и менаџерството и менаџерите ќе ја извршат својата задача денеска во светот, т.е. да бидат новото лидерство на човештвото.

Значи, доколку ваквата волја не стане и животна определба, насока за дејство, нормата нема да се реализира. Во таа смисла, императив е ваквите, етички втемелени норми да се реализираат- што и да се избере, мора да се направи соодветно дело.

Значи, преку придржувањето и исполнувањето на етичките норми човекот ги пронаоѓа силите и патиштата за подобро однесување и живеење, па оттука, тие стануваат дел од моралот кој е конкретна општествено нормирана реализација на вистинските етички вредности и е *sine qua non* за квалитетен живот. Затоа нормите не се само став, нечиј налог и заповед до некого да постапува правилно, туку општо барање до сите да постапуваат така и да помогнат во реализирањето на определената вредност.

Сумарно, кодексите ги содржат нормите кои се потребни за подобрување на севкупниот живот. Преку придржувањето и практикувањето на кодексите, всушност, се следат соодветните етички норми во некоја област или професија и преку нивното

³⁷⁶ Кирил Темков, *Етика за III година гимназиско образование*, Скопје, Просветно дело, 2004, стр. 62.

извршување се влијае на подигањето на квалитетот на живеењето. Ова пак ја подвлекува и ја објаснува и функцијата на етичкиот кодекс во менаџерскиот процес.

11. 6. Етичките кодекси во менаџерството

Секој етички кодекс е резултат на околностите/нивото на свеста на оние кои го создале и за кои се создава и заради тоа тие се оценуваат и делат според тоа. Дека е тоа така докажува и следниов текст во кој мошне јасно се разграничуваат појавните облици на етичките кодекси.

„Кодексите може да бидат изградени врз три принципи. Едната форма е кусо, прегнато изложување на неколку најважни принципи во вид на **етички императиви**-неодложни барања - овие норми се јадрото на етиката на таа дејност. Втората форма е изложување на етичките вредности и норми во поопстојна форма, екстензивно и со објаснувања - целосен **список на важните морални барања** од секого кој учествува во таа дејност. Третата форма е поврзана со логиката на конкретната активност, па се изложуваат и **нормите на дејствувањето и нормите на етиката** за таа дејност - така (техничките, професионалните, административните) норми, кои имаат форма на императив за добро извршување, се изведначуваат во значењето со етичките барања, бидејќи доброто дејствување е етичко посакувано и позитивно санкционирано, со него се обезбедува извршувањето на целите и задачите на дејноста.“³⁷⁷

Цитираниот текст прецизно и недвосмислено се определува за етичко разгледување на кој било список на вредности (кодекси) и укажува на тоа дека само на таков начин може да се разгледуваат и да се оценуваат етичките кодекси во менаџерството и за менаџерите.

Како пример за првата група на кодекси, т.н. нормативни кодекси, може да се земе примерот на кодексот на Хамураби. Во него јасно и прецизно се разграничуваат обврските на сите учесници во процесот на размена на вредности. Примерот на Хамурабиевиот кодекс, иако потекнува речиси XVIII века пред етиката на

³⁷⁷ Кирил Темков, „Етиката денес и етичките принципи во локалната самоуправа“, Тркалезна маса за етиката на избраните локални претставници, Клуб на пратеници. Скопје, 7. 6.2006, стр. 12.

саможртвувањето во интерес на сите, е сосема доволен пример за да се укаже дека определени историски сознанија со текот на времето станаа етичка вредност, независно од политичката и религиската припадност.

За жал, и покрај очигледните вредности содржани во ваквите кодекси, не се извлече и поуката дека етиката е континуиран процес на еволуирање низ економско-производните односи.³⁷⁸ Во тоа лежи и основната причина зошто во ваквите кодекси повеќе се оди на нормативно-казнена разрешница на однесувањата при процесот на создавањето на економиите/егзистенциите.

Тоа може да се види од упатствата напишани од едни од најголемите бизнис-икони во историја како Форд³⁷⁹, Вандербилт или Рокфелер. Нивните, за економско-историскиот момент соодветни, иновативни решенија, сепак се само упатства за одржување и обезбедување на условите на производството кои ќе го гарантираат остварувањето на зацелениот профит, а не да се создаде етички освестен учесник во работата свесен за сопствената одговорност за крајниот резултат, но не резултат како височина на плата, туку како предуслов за севкупното подигање на квалитетот на живеењето, како и одговорност во смисла на сознание дека земено од природата треба и да се врати.

Поконкретно сведено, и Форд и Вандербилд и Рокфелер, правејќи ваков тип упатства, ја воспоставија навиката да се испишуваат определен број правила на етичко однесување кон капиталот. Историјата им е благодарна за тој дел од приказната. Меѓутоа, проблемот е во тоа што заборавија дека етичкиот кодекс ја губи својата смисла доколку укажувајќи му некому на соодветното потребно однесување истиот тој кодекс не содржи и норми и упатства според кои тој ќе се коригира и развива до степен на кој ќе може да ја сфати својата етичка одговорност, не само за себе и пред себе, туку за и пред сите.

³⁷⁸ Денешниот обид за постулирање на Универзалната етика, речиси 40 века, како обид за разрешување на проблемите од човековата индолентност, а понекогаш и согласност да се учествува во заедничкото злосторство, особено кон природата и животот.

³⁷⁹ "Ford's Statement of Mission, Values and Guiding Principles", <<http://ethics.iit.edu/library.html>>.

Споменувајќи ги овие упатства како зачеток на некаков етички кодекс на скалилото на развој на индустрискиот финансиски капитал, се застанува зад определбата дека тие се сметаат за нецелосни и за автократски, но се признава дека токму поради нивната автократичност се овозможи создавањето на малку посеопфатни етички кодекси.

Имено, до средината на 50-тите години на минатиот век, речиси поголемиот дел од светските економии, кодексите ги подредуваа на потребата да се заштити капиталот.³⁸⁰ Но, оттогаш наваму, токму заради подигањето на економските услови на живеење и заради задржување на економскиот раст, се појави потребата од создавање на поопфатни етички кодекси.

Потребата за нив не беше резултат само на економскиот растеж, туку и на потребата од враќање кон некои основни вредности независно од историското или културното наследство кои беа сериозно загрозени и наместа негирани со збиднувањата во текот на Втората светска војна. Во прилог на ова, да се потсетиме, дури и Јапонија, која се сметаше за една од најтрадиционалистичките земји, кога станува збор за етичките кодекси во економијата, го започна процесот на вовлекување на вработените во процесите на одлучувањето- раководењето- управувањето. По истиот пат тргна и Германија³⁸¹ која, свесна за своето историско наследство, исправена пред потребата да излезе на светскиот пазар се одлучи, иако повеќе на државно ниво, да почне да ги пропишува кодексите.

Тоа беше неопходно за да се избегне етичкиот судир на интереси, колку во сопствената индустрија, толку и на истата наспроти светската економија. Ваквиот пример го следеше и Австрија која, наместо зголемување на бројот на легислативни решенија, излезот го најде во сеопфатната Декларација на стопанската комора на

³⁸⁰ Како што тоа беше случај со тајванската економија или со малезиската економија и кои ја покажаа својата ефикасност со постигнатиот економски резултат.

³⁸¹ Како резултат на вака започнатиот процес во Германија, таа денеска на светски план се смета за една од државите чие законодавство најдоследно ги има изрегулирано и разрешено етичките односи меѓу: вработувачите и вработениот, менаџерот и менаџираното, компанијата и нејзиното однесување на домашниот пазар и обврските за нивното однесување на светскиот пазар.

Австрија³⁸² за однесувањето и улогата на бизнисмените. Споменативе примери, за среќа, започнаа да ги следат и другите економии, без оглед на политичкиот систем на кој му припаѓаат.

Претходните примери се приведени за да се покаже и да се докаже дека економските услови на произведувањето може и треба да доведат до создавање на определен квалитет на живот, од што ќе се роди и потребата од подобрување на содржинскиот квалитет на етичките кодекси. Попрецизно, кодексите се повеќе и повеќе³⁸³ мора да ја сменат својата едносмерност со тоа што во набројувањето на етички потребните квалитети ќе бидат малку посеопфатни.

Кога се вели малку посеопфатни етички кодекси, се мисли на оние кои не само што ги задоволуваат потребите на нарачателот, туку и успеваат да еволуираат заедно со етичката свест на секое битие кое, на овој или оној начин, учествува во севкупниот процес на обезбедување на економските предуслови за човековиот секојдневен живот. Во нив не се работи само за проширување на бројот на побаруваните етички вредности туку што треба да направат тие со тоа:

прво, еволуираат сами од себе;

второ, отвораат простор за проверка не само на сопствената валидност туку и за етичката валидност на оние на кои се однесува; и

трето, и најважно, го отворија просторот за враќање на човекот кон своето етичко достоинство.

Претходниот вид етички кодекси пак го овозможува создавањето на оние кодекси за кои се вели дека тоа се поопстојни кодекси, екстензивни, во кои не се заборава да се набројат и барањата неопходни за нивното исполнување не само како одбрана на капиталот, туку и како регулатор на односите во и околу него, доколку

³⁸² *Grundsatzprogramm der osterreichischen Handelskammer-organisation* (The basic program of the Austrian Chamber of Commerce organization), *Wirtschaftspolitische Blätter* 25. Jg. Nr. 3 (Economic Policy sheets 25th Vol No: 3), Vienna, 1978, s. 11 f.

³⁸³ Без оглед на тоа дали или не се мотивирани од потребата за самозаштита на капиталот.

сакаме тие да бидат етички валидни и да овозможат каква и да е одржливост на економиите на/во кои се однесуваат.

Со други зборови, се работи за усвојување на еден етички кодекс во работењето преку кој се обезбедуваат единствена работна стратегија, зголемување на квалитетот на работењето, стабилност на интерниот развој, зголемување на задоволството на вработените, намалување на оперативните ризици, лесно планирање на работењето, како и остварување на транспарентност.

Констатирајќи го претходното, се нагласува дека позитивната страна на ваквиот вид на кодекси е во тоа што овозможија разрешување на некои историски неопходности, а кои до нивната појава обично завршуваа во конфликти од најразличен вид, а во екстремните случаи во поделба на светот на идеологии.

Споменувајќи ги ваквите кодекси се мисли на фактот што во нив е вградена можноста преку други човечки етички квалитети³⁸⁴ да се дојде до компромис помеѓу оние кои располагаат со капиталот и оние кои го овозможуваат него. Конкретизацијата на оваа изјава е во тоа што капиталистите, од една страна, и работниците, од друга, во големиот судир на интереси, со развојот на индустрискиот-финансискиот капитал дојдоа до сознанието дека браншовото организирање е начин да се дојде до поставената цел.

Во однос на капиталистите тоа не значи дека нивното браншово организирање го подразбира нивното собирање само во определени клубови или комори, туку значи дека тие дојдоа до сознанието дека само со меѓусебно договарање и водење сметка за интересите на пазарот можат да создаваат соодветни општествено целесходни економски услови на производство и настап на пазарот, како предуслов за понатамошниот општествено-економски развој.³⁸⁵

³⁸⁴ Погледни во деветтото поглавје за етичките вредности и норми во менаџерството.

³⁸⁵ Па така се случил законите во САД кои го регулираа работењето на „трустовите“ и го отворил патот кон оневозможување на едностранитиот монополизам, иако главен иницијатор за ваквото законодавство беше државата.

Од друга страна, пак, поучени од историјата³⁸⁶, оние кои го произведуваа капиталот - работниците, дојдоа до сознанието дека само браншово организирани ќе можат да му укажат на капиталот и неговите сопственици дека без нив тие не можат да опстојат.

Овие две заеднички сознанија доведоа до една нова состојба во односите помеѓу сопствениците на капиталот и оние кои го произведуваат него- потребата од меѓусебно договарање во интерес на понатамошниот општествен развој и подигањето на сеопштиот квалитет на живеењето. Без оглед на успешноста или неуспешноста на она и околу што се договара³⁸⁷, етичкиот квалитет од ова сознание е во тоа што страните учеснички во процесот на договарањето стануваат свесни дека никој не може да опстои сам за себе.

Последново пак сознание ја исполнува својата етичко-едукативна улога во моментот кога истите тие договарачи ќе дојдат до заеднички компромис. Етичкиот квалитет е во тоа што договарачите успеале да ја осознаат потребата од жртвување на дел од непосредните интереси за сметка на заедничкиот интерес.

Кога се вели „заеднички интерес“ тука, пред и над с#, се мисли на создавање на тип на односи во економијата кои ќе овозможат втемелување на една нова етички одредена и раководена економија. Тоа не значи дека тоа е веќе секојдневие, туку само значи дека улогата на ваквите екстензивни кодекси е исполнета. Исполнувањето на таквата улога не значи и тоа дека тие и понатаму треба да опстојуваат само како такви без да еволуираат понатаму.

Свесни за ова, токму иконите во бизнис историјата дојдоа до степен на развој каде што, без оглед на мотивот за тоа, ја прифатија потребата од ваквите видови

³⁸⁶ Овде се мисли најмногу на цеховските организации и нивната етичка функционалност во системите во кои постоеја.

³⁸⁷ Тука се мисли најмногу на развојот на законодавствата кои ги регулираат односите помеѓу работодавецот и работодавачот и нивните меѓусебни обврски и права, иако тие, од гледна точка на етиката, с& уште не се доведени до посакуваниот степен.

кодекси. За да нема недоразбирања, само како потсетување на она што се случуваше во Америка во периодот меѓу 1890 и 1917 година.³⁸⁸

Имено, благодарение на определен тип на легислативни решенија се отвори просторот и процесот за демократизација на производните односи на патот кон општествената демократија. Овде не се мисли на демократијата во античката смисла на зборот каде секој може да каже с#, па да се добие впечаток за непосредно учество, туку овој пат до демократија како резултат на заедничко договарање-консензус- компромис во името на опстојувањето на човекот до економија која ќе биде етички воспитана.

Како одличен пример за ваквиот тип развој на демократијата во економските процеси, повторно се навраќаме на јапонскиот пример на кодексот на донесувањето на одлуки во рамките на компанијата и пазарот, не затоа што тоа е пример за идеално етички разрешени конфликти, туку затоа што е вистински пример за тоа дека само низ еволуција на меѓусебното разбирање на учесниците во економијата може да се остварат целите на етиката за која се залагаме- етика во менаџерството која ќе ја раководи економијата и менаџерите.

Попрецизно, Јапонија е пример на земја во која редистрибуцијата на моќта во управувањето-раководењето-одлучувањето како услов за оетичување на економијата најдоследно се истражува низ практично нејзино применување. Сознанијата од тоа и проверката на нивната апликативност и целисходност се вградуваат во етичките кодекси, при што не се заборава и на културно-историското наследство и развојот на етиката на нацијата.

Ова се нагласува не затоа што се смета дека треба да се остане затворен во сопствената култура и историја, туку затоа што без почитување на културното наследство чиј фундаментален дел е етиката, не ќе може да се дојде до кодекс и кодификација кои ќе доведат до универзално разбирање на етиката како единствено

³⁸⁸ Овде се мисли на т.н. „Шерманов антитруст акт“, донесен од Конгресот на САД во јули 1890 година, како и на „Клејтоновиот антитруст акт“ донесен во 1914 година, благодарение на кои започна процесот на легислативно разрешување на монополистички ориентираните економии во демократски декларирани држави.

возможен простор за катадневно живеење на вредностите: љубовта кон работата, должноста, почитувањето на другиот, одговорноста, подготвеноста на жртвување, мирот, слободата...³⁸⁹

Овие етички квалитети, кон средината на 1960-тите години доведоа до ситуација кога започна вистинското запрашување за улогата на етичките кодекси и етиката во менаџерството и за менаџерите.

Да потсетиме дека германскиот и јапонскиот економски развој сè уште се опишуваат со поимот „економско чудо“. Ваквото опишување е оттаму што и Германија и Јапонија 1945-тата година ја завршија со целосно разурната економија и инфраструктура. Тие се здобија со квалификативот „економско чудо“ кога веќе од 1963 година наваму, нивниот БНП го достигна нивото каде што дури и економиите, како онаа на САД, веќе не можеа да ги игнорираат. Ова, пак, резултираше со квалитативна етичка промена во пазарното однесување и на едните и на другите во меѓусебното контактирање, но и на светскиот пазар без оглед на „железната завеса“.

Но, сите економски и историски аналитичари забораваја да објаснат што мораа да сменат тие две земји во својата логика на етиката за да дојдат до ваков БНП. Токму затоа, констатацијата за третиот вид од цитираната поделба на типови кодекси се смета како најсоодветен при секое разгледување на кодексите.

Ова оттаму што тој не само што води сметка за содржината, туку ја воведува и категоријата на меѓусебното влијание на развојот на свеста на оние на кои се однесуваат кодексите и на оние кои го овозможуваат економскиот раст до степен каде што сериозно ќе почне да се размислува за фактот дека економијата можеби ја определуваше етиката во работењето, но се почесто етиката е таа според која ќе се управува економијата.

Историската улога на набројаните видови етички кодекси е неспорна. Но, тие ќе ја изгубат и таквата улога во моментот кога ќе се задоволат само со тоа да ги

³⁸⁹ Доследна илустрација за примерот на источната економија види кај Ким Ву Чинг, *Секој пат е поплочен со злато*, Нова Македонија, Скопје, 1994, стр. 45-50.

исполнуваат набројаните содржини од третиот вид кодекси³⁹⁰. Разгледувањето на видовите- типовите- поделбите на кодекси не е за да речеме ДА или НЕ за некои од понудените етички кодекси, т.е. тој е добар или лош, применлив/неприменлив. Разгледувањето е за да затврдиме- ниту еден етички кодекс во контекст на менаџерството не може и нема да опстои ако не биде втемелен на етичка автоеволюција. Со тоа би се исполнила и оправдала функцијата која ја очекуваме за етичките кодекси воопшто- развивање на свест за она од каде тргнавме како вид, до каде стигнавме и што треба да им оставиме на оние што доаѓаат по нас.³⁹¹

Ова оттаму што треба да се надмине периодот на пишување на бонтон на етика во менаџерството и за менаџерите. Време е да се прејде на создавање на кодекси кои не само што ќе укажат на нивната функција во менаџерството, туку и ќе го определуваат.

Отворајќи го прашањето за функцијата на кодексите во менаџерството, всушност, не значи дека нема етика во менаџерството без кодексите. Она што се сака да се постигне е заеднички неопходното сознание дека нивната функција се определува и се вреднува само ако сфатиме дека тие кодекси не се тука за да го овозможат продолжувањето на започнатиот производен процес, туку дека тие се тука за да бидат потсетник за она што не смееме да го заборавиме- дека етиката како дел од нашето постапување е основата ако сакаме достоинствено постоење.

Да не заборавиме дека токму благодарение на ваквиот развој на кодексите денес истите можеме, оценувајќи ги во однос на нивната досегашна резултантност, не само да одговориме на прашањето за нивната функција, туку и да укажеме на фактот дека тие ја променија својата местоположба на скапилото на вредности до степен каде што веќе не им е функција да бидат Десетте божји заповеди, а тоа ќе значи дека нема повторно да ги изодуваме истите патишта до етичката цел кон која се стремиме како врв на нашето живеење и работење.

³⁹⁰ Manfred Davidmann, "Style of management and leadership",
<<http://www.solbaram.org/articles/clm2.html>>.

³⁹¹ Подетално види кај Hans Jonas, *Princip odgovornost: Pokušaj jedne etike za tehnološku civilizaciju*, Veselin Masleša, Sarajevo, 1990.

Имено, кодексите денес ја исполнуваат својата функција и со тоа што на секој учесник во економските процеси му овозможува да бара и суштинска промена на односите во економијата за таа да стане етична. Ова само докажува дека етичките кодекси какви годе и да беа досега и овде, ја исполнија својата функција да не научат да бараме етички оправдан и содржаен живот.

Претходната констатација затоа што живееме во време на различни транзиции. Сите тие транзиции доведоа под прашање еден куп вредносни системи, а не ни понудија нови.³⁹² Ни се случи, во желбата да дојдеме до нов тип уредување, помалку безглаво да влетувавме во промените, заборавајќи да подзастанеме и да се запрашаме: кон какви вредности сакаме да одиме!? Ако целта на посакуваните промени е создавање етички втемелена економија на сиот глас извикуваме: „Да, промените се потребни!“

Но, уште погласни сме во констатацијата дека до ова нема да дојдеме доколку не сфатиме дека е неопходна промена на функциите на етиката на кодексите, но не промена во смисла на тоа кому повеќе или помалку ќе му одговараат, туку во смисла на определување на нивната вистинска функција. Нивната вистинска функција овој пат е определување на етичките вредности кои ќе го раководат менаџерството и менаџерите за да не ни се случуваат ситуации каде приватизацијата, наместо да послужи како отворање на нови демократски простори, биде искористена за негирање на основното човеково право- етички и еколошки одржливо и оправдано производство, како што најчесто се случуваше во земјите на транзициите.

³⁹² На што укажаа големиот број стечаи во земјите на транзицијата, т.е. причините кои ги предизвикаа, не толку економски колку дневно-политички мотивирани.

* * *

Сосема на крај треба се потенцира дека функцијата на етичките кодекси во менаџерството успеа да дорасне до степенот каде тие се помалку се норматив, а с# повеќе се простор преку кој се изразува етичкото дозревање на секоја единка до свеста за заедништвото³⁹³. Сведено на конкретни услови, тоа значи дека функцијата на етичките кодекси во менаџерството е остварена само таму и тогаш кога менаџерството се подредува на потребите на народот- нацијата- економијата- човештвото.

Во овој контекст, за потсетување е примерот на Република Чешка каде што функцијата на етичките кодекси во менаџерството беше исполнета со тоа што, благодарение на етичката осознаеност и на политичкиот и на менаџерскиот врв, но и на секој член на општеството, преку општонароден консензус се дојде до сознанието дека најетичен начин на приватизација е оној кој ќе биде втемелен врз ваучерскиот систем.³⁹⁴

Етичката вредност на ваквиот начин на приватизација преку ваучери беше во тоа што на секој граѓанин, во рамките на можностите на државата, му беше вратен дел од она што го вложил тој во развојот. Ова пак, не само што ја задоволува етичката категорија- рамноправна распределба на резултатот, туку ја отвори и можноста преку меѓусебното договарање на сопствениците на ваучерите, да се отвори процес на здружување, не само од економски интерес, туку и да се инвестира во развој на нови подрачја.³⁹⁵

³⁹³ Но, овде заедништвото не сфатено како просторна, сталешка или која било друга припадност, туку заедништво за развивање на таков тип економски односи кои, токму заради својата етичка втемеленост овозможуваат ослободување на човекот од задоволувањето на основните-нагонски егзистенцијални потреби и создавање на тип квалитетна егзистенција која со своето бивствување ќе биде потврда на универзалноста на етиката како биоетичко определување.

³⁹⁴ Подетално види кај Трајко Славевски, *Приватизација, пазар, држава*, НИП Екопрес - МагнаСкен, Скопје, 1997.

³⁹⁵ Република Чешка стана колевката на една нова етика финансирана од луѓе кои не сакаа ваучерите да ги продаваат само за да дојдат до нови потрошни добра кои ќе им го подобрат социјалниот имиџ, туку се решија да ги инвестираат во нешто што е иднината. Имено, станува збор за развојот на

Поинаков пример за функцијата на етичките кодекси во менаџерството имавме во Полска, поточно она што започна во Гдањск со создавање на движењето „Солидарност“, кое се роди како одговор на незадоволството од етиката на менаџерите, и кое не само поради својата масовност, туку поради квалитетот на етичките вредности за кои бараше да бидат основа на секое работење, успеа да доведе дотаму што Полска прва излезе од зад Завесата. На „Солидарност“ и успеа и уште нешто- да докаже и покаже дека, без оглед на политичкиот систем, основните етички вредности мораат да се почитуваат, а со тоа ја оправда и функција на воспоставувањето на повисоко зацелени етички кодекси.

Ова пак укажува дека треба да се започне со отворање на простори во кои етичкото во менаџерската политика на компаниите нема да биде преиспитувано само врз база на нивната одржливост, туку ќе биде основа за остварување на простор во кој политиката ќе престане да биде регулатор врз база на идеолошката определба и ќе се врати кон својата суштина- политиката да биде начин за учество на секој граѓанин во процесите на одлучувањето, т.е. она што сите го сонуваме- израз на непосредна демократија преку економија која ќе биде така раководена што ќе го подига постојано квалитетот на човековото достоинствено живеење.

Но, ова сепак не значи дека кодексите треба да престанат да се пишуваат. Напротив, кодексите и понатаму треба да се пишуваат врз база на вистинските етички вредности и норми затоа што менаџерството сè уште не е дојдено до посакуваната цел- економија која ќе се темели на етиката како причина за создавање на вредности, а не на услови за преживување кои не водат сметка за она од што се создаваат- биомасата. Пишувањето на вака зацелените кодекси наедно ќе го разреши и проблемот на етичноста во политиката на секоја компанија, а со самото тоа и во менаџерството.

геоетиката, за што подетално види кај Václav Němec, Lidmila Němcová, "Geoethics as a new discipline", <<https://www.bgs.ac.uk/agid/Downloads/VN05Geoethics.pdf>>.

XII ТЕНДЕНЦИИ ВО РАЗВОЈОТ НА МЕНАџЕРСТВОТО ВО XXI ВЕК

*„Во време на драстични промени,
иднината ја наследуваат оние кои учат.*

*Оние кои мислат дека научиле
се оспособени да живеат во свет кој повеќе не постои”.*

Ерик Хофер

Теоријата на менаџментот, како и сите други постигнувања на човечката цивилизација, се подложни на промени во развојот во согласност со промените и барањата на сите фактори кои влијаат на нив.

Еволуцијата на теоријата на менаџментот која е забрзана од с# позачестените и се покомплексните проблеми во бизнис дејствувањето, управувањето и проектирањето на организациските системи, на секои десет години се фокусира на нови теориски и практични аспекти или пак ги потенцира некои од класичните принципи и компоненти преоблечени во нови форми и содржини.

Од друга страна, се појавуваат нови концепции кои условно би можеле да се наречат дисциплини, како што се стратегискиот менаџмент, стратешкото планирање, дијагностифицирањето на организацијата, управувањето со промени, технологијата на организирање и слични.³⁹⁶

³⁹⁶ Ranko Lončarević et al., *Menadžment - Principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2007, стр. 102.

Во една ваква ситуација се наметнува прашањето за тоа на каде оди во развојот теоријата и практиката на менаџментот.

12. 1. Суштина на современиот менаџмент

Според Питер Дракер, гуруто на современиот менаџмент, основната задача на менаџментот е да ги направи луѓето ефикасни во остварувањето на своите дефинирани и мерливи цели, што значи дека важноста на менаџментот се огледа во овозможувањето да се задоволат потребите, во дефинирањето и остварувањето на целите, во обезбедувањето на ефикасно функционирање на организацијата, како и во порастот на бројот на организации и бројот на менаџерските позиции.

Оттука, суштината на менаџментот различно може да се третира и да се толкува и тоа како насочување на организациите кон остварување на целите, донесување одлуки и преземање акции за активностите да се извршат, а целите да се остварат, потоа креирање вредности како врвна целна функција на стопанските организации и слично.

Во денешно време на брзи и скоковити промени суштината на современиот менаџмент се огледа во решавање на проблемот на потрошувачите, корисниците на услуги, односно, „како на најефикасен начин да се задоволат идентификуваните потреби, многу побргу и подобро од конкуренцијата, со почитување на основните еколошки принципи”.³⁹⁷ Успешните организации, задоволувањето на потребите на купувачите и на корисниците на услуги го поставуваат за клучна цел во работењето.

При ова тие поаѓаат од фактот дека купувачите/корисниците на услуги, купуваат од оние понудувачи кои имаат најдобра вредност. Со тоа, задоволни од производите и услугите, купувачите/корисниците на услуги остануваат лојални партнери кои шират позитивен публицитет за компанијата. За возврат организацијата има обезбеден пазар и континуиран прилив на финансиски средства, што од своја страна и овозможува позитивно работење.

³⁹⁷ Terrance G. Gabel, "Buying Motives/Behavior", in *Encyclopedia of Business in Today's World*, Charles Wankel (ed.), SAGE Publications, London, 2009, pp. 206.

Но, процесот на развој на менаџментот и неговата еволуција се диктирани од интензивни промени во опкружувањето, односи на понуда и побарувачка, конкуренција, софистицирани побарување од страна на купувачите, корисниците на услуги, права на купувачите/корисниците на услуги за понудената цела да добијат најдобар производ или најдобра услуга. Тоа значи дека добриот менаџмент не е случаен, туку е резултат на истражување на пазарот, следење на промените, внимателно планирање и реализација.

Оттука, пазарно ориентираната организација се заснова на принципот дека сите активности треба да се постават како добро осмислена работна философија базирана на ефективен и општествено-одговорен менаџмент.

12. 2. Видови предизвици

Значењето на менаџментот во бизнис системот е и ќе биде од клучно значење, особено во денешно време, пред сè поради глобализацијата, спроведувањето на научно-технолошките достигнувања и комуникационата револуција.

Тоа е така затоа што новиот милениум донесе со себе посебни карактеристики на светското опкружување: глобализацијата, информатизацијата, брзото технолошко застарување, променливоста на пазарот, зголемувањето на софистицираноста на купувачите и корисниците на услуги, како и се поизразените дисконтинуитети.³⁹⁸

Имено, глобализацијата ги руши сите граници, а присутноста на софистицираните технологии ги менува поимите на оддалеченост и време. Големите технолошки промени создаваат материјална основа за тотална глобализација на светскиот бизнис, дерегулацијата на економските пазари, војна во светската трговија, како и измена на комуникациската мапа на светот.

³⁹⁸ За овие прашања упатно е да се погледне книгата на Frederick Guy, *Global Environment of Business*, Oxford University Press, Oxford, 2009, како и Barbara Parker, *Introduction to Globalization & Business - Relationships and Responsibilities*, SAGE Publications, London, 2005.

Со ова менаџментот се наоѓа пред нови предизвици и тоа како да го организира процесот на работење, како да ги интегрира сите активности на различни нивоа и како да развива стратегија за работење на долг рок. Процесот го комплицира и сосема непредвидливото опкружување и приспособување на новонастанатите промени, како во управувачка, така и во организациона смисла.

Претходното значи дека процесот на промени е неминовен и многу тежок, затоа што, од една страна новата организациона култура и дизајн бараат многу време за прифаќање и за имплементација, додека од друга страна пазарот диктира флексибилно реагирање на честите промени во опкружувањето.

Овие чести менаџмент предизвици на преминот од XX во XXI век во литературата главно се сумираат во следниов корпус:³⁹⁹

- забрзување на фреквентноста на промените;
- распростирање на глобализацијата на работењето;
- зголемување на нивото на конкуренција;
- променливост на технологии, посебно информационите;
- с# поразновидна работна сила;
- транзицијата од индустриско кон општество на знаење;
- нестабилност на пазарот и економските услови;
- квалитет и иновација како менаџерски императив;
- зголемување на барањата на акционерите;
- се покомплексна менаџерска средина.

Со тоа овие сеопфатни промени во општеството го доведоа менаџментот во средиштето на важноста на севкупните чинители на работењето и развојот на организацијата, а тие можат да се резимираат низ следниве ставови:⁴⁰⁰

³⁹⁹ Joel A. Barker, *Paradigms. The Business of Discovering the Future*, Harper Business Press, New York, 1993, pp. 171.

- ништо повеќе не е едноставно, ништо повеќе не е стабилно бидејќи бизнис опкружувањето се менува и тоа рапидно бргу, радикално, драматично, запрепастувачки;
- што и да се направи веќе не е доволно. Времето на инкрементализмот е минато. Освен што мора да се приспособуваме и снаоѓаме, мора и да се креираат промени и тоа многу бргу;
- с# е доведено под знак прашање бидејќи стариот начин на раководење, организациската структура, традиционалното планирање и контрола, едноставно веќе не функционираат;
- сите мора да се менуваат, а со тоа и менаџерите.

Она што во овој контекст е повеќе од нужно е:⁴⁰¹

- постигнување тотален, целосен, сепофатен квалитет, не само во однос на производите и услугите, туку и во однос на времето, местото, опремата, процесите, луѓето, безбедноста, мерките, информацијата и средината;
- континуирани иновации преку организацијата, заедно со сите вработени инволвирани и посветени во иновацијата;
- ефективна употреба на подобрената нова организациона технологија с# до стекнување на конкурентска предност;
- континуирано елиминирање на непотребното преку процесот на дизајнирање на производот и производството, со почитување на материјалите, времето, просторот, трудот и трошоците;

⁴⁰⁰ Paul Kirkbride & Karen Ward (eds.), *Globalization: The Internal Dynamic*, John Wiley & Sons, New York, 2001, pp. 155.

⁴⁰¹ Christoph Luetge, "Business Engagement, Mental Models, and Philosophy in the Globalized World", in *Elements of a Philosophy of Management and Organization*, Peter Koslowski (ed.), Springer-Verlag Berlin, Heidelberg, 2010 pp. 158.

- вклучување, тренирање и делегирање на вработените, како и прифаќање на фактот дека тие се примарниот извор на конкурентски напредок;
- креирање на култура свртена кон купувачот во која задоволувањето на потребите на купувачите и оние потенцијалните е од првостепено значење за организацијата;
- промена на менаџмент стилот и тоа од потенцирање на командата и контролата кон акцентирање на лидерството, на кое ќе се гледа како на помагање и овозможување на другите да ја изведат својата работа, преку отстранување на бариерите и пречките во комуницирањето;
- креирање визија за директни одлуки и акции во организацијата и потенцирање на стратегијата која е насочена кон оптимално позиционирање на организацијата во опкружувањето;
- промена на организационата структура, од механички дијаграми и цртежи на командување, кон неформални, органички организации со рамни хиерархии, самофокусирачки тимови и вклучување луѓето низ функциите.

Овие описи и директиви се, всушност, патокази за организациите да може да станат пофлексибилни.⁴⁰² Уште повеќе, менаџерите сè повеќе се свесни дека флексибилноста е клучот за опстанок во оваа нестабилно опкружување. Определени автори отидоа и чекор понатаму со промена во менаџерската теорија преку поместување на парадигмата од механицистичко гледање на организацијата (пристап на затворени системи) кон гешталт размислување (пристап на отворени

⁴⁰² Henk W. Volberda, *Building the Flexible Firm: How to Remain Competitive*, Oxford University Press, New York, 1999, pp. 107.

системи), односно од рационално гледиште кон социјално гледиште, според кое целите се поставени на вредносен избор, а не на механички избор.⁴⁰³

Оттука, основните стојалишта од кои се поаѓа во конципирањето на моделот на современиот менаџмент се сумирани низ следниве искази:⁴⁰⁴

1. Современиот менаџмент, прагматични сфатен како управување со организацијата, во денешни услови на работење, претставува композиција од различни меѓусебно поврзани процеси кои, сите заедно, имаат улога на обезбедување на континуирано ефективно и ефикасно искористување на расположливите ресурси со неопходно адаптирање и развој со долгорочна перспектива.

2. Менаџментот во современи услови мора да има, пред с#, стратегиски карактер и мора да ги содржи сите атрибути на стратегиското управување. Тоа е така затоа што менаџментот ги опфаќа сите процеси како што се истражувањето и анализата на визијата за иднината, истражувањето и анализата на опкружувањето, анализата и дијагностифицирањето на организацијата, како и карактеристиките на стратегискиот пристап инкорпорирани во процесите на одлучување, планирање, управување со човечките ресурси, па с# до контролирањето;

3. Процесите на комуницирање, одлучување и решавање на проблемите претставуваат посебни „универзални процеси“ кои ги опфаќаат во себе сите други управувачки процеси, што значи дека одлучувањето не е само една фаза од планирањето, ниту решавање на проблемот преку потпроцесот на раководење.

⁴⁰³ W.R. Scott, "Theoretical perspectives in environments and organisations", *In search of excellence*, W.J. Peters & R.H. Waterman (eds.), Harper & Row, New York, 1982, pp. 93., како и Rosabeth Moss Kanter, *The change masters: corporate entrepreneurs at work*, George Allen & Unwin, London, 1982, pp. 399.

⁴⁰⁴ Joel A. Barker, *Paradigms. The Business of Discovering the Future*, Harper Business Press, New York, 1993, pp. 126.

Во оваа смисла, од многубројните нови концепти или пристапи, односно новите менаџерски парадигми за дејствување, кои се јавуваат денес, за најзначајни се издвоени следниве:

- организација која учи;⁴⁰⁵
- јадро на компетитивност на организацијата;⁴⁰⁶
- менаџмент на знаење;
- менаџмент во однос на купувачите;
- менаџмент на тотален квалитет;
- реинженеринг на работните процеси;⁴⁰⁷
- стратегијата како (р)еволуција;⁴⁰⁸
- е-комерција, е-бизнис...

Овие нови облици и разбирања на менаџментот, бараа и „редизајнирање“ на постојните работни процеси, односно нов начин на размислување, планирање, алокација на одговорноста, координација меѓу различните групи или оддели на организацијата, иницијатива на вработените и нови начини на комуницирање, а кои се од есенцијална важност за успехот на работењето за новата организација.

Со тоа, во трансформацијата на организациите менаџментот мора да води сметка за балансот меѓу потребата за брза и радикална промена и стабилната организациска структура и култура. Неопходно е да се биде што е можно пофлексибилен, но не по цена на губење на стабилноста.

Дури по имплементирањето, може да се прејде на определени следни чекори како што е создавањето на организациона култура и вредности, затоа што

⁴⁰⁵ Peter M. Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Doubleday/Currency, New York, 1990.

⁴⁰⁶ C.K. Prahalad & Gary Hamel, *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, 1994.

⁴⁰⁷ Michael Hammer, "Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate," *Harvard Business Review*, July-August, 1990, pp. 104-112.

⁴⁰⁸ Gary Hamel, "Strategy as Revolution", *Harvard Business Review*, July-August, 1996, pp. 69-82.

менаџерите на новото време се виртуелни менаџери кои сметаат дека структурата и организацијата се привремени и подложни на константни промени.

Со други зборови, порано класичниот менаџер работеше во едноставно и неутрално општо и посебно опкружување, со главна цел да го максимизира профитот, во услови кога организационата структура беше едноставна и заснована на формалниот авторитет, додека денеска модерниот менаџер има видоизменета улога, т.е. работи во турбулентно и комплексно економско и политичко опкружување во кое доколку сака да ги постигне целите во една комплексна организација мора да ги разбере основите на современата теорија на организација која е заснована на лидерството изведено од школите за деловна администрација и од самото искуство.⁴⁰⁹

Значи, пред сè се работи за луѓе кои не само што ќе ги направат работите добро, туку дека ќе ги прават добри вистинските работи. Станува збор за лидерите, бизнис лидерите како еден вид надградба на менаџерот или неговото олицетворение во XXI век на глобална економија, но на трагите на едно интегративно етичко лидерство.⁴¹⁰

⁴⁰⁹ Steven Segal, *From the Science of Management to the Philosophy of Leadership*, Palgrave Macmillan, New York, 2005. pp. 44.

⁴¹⁰ Manuel Mendonca & Rabindra N. Kanungo, *Ethical Leadership*, Open University Press, New York, 2007, pp. 76.

SUMMARY

of the book “Philosophy of management”

I. PHILOSOPHY OF MODERN PHENOMENA

In the first chapter, an explanation about the necessity of considering the modern appearing phenomena is being made, with a particular review on modern economic process and its philosophical and ethical consideration and establishment, as well as a presentation of the efforts for proper understanding and defining of the philosophy of management from metaphysical and pragmatic aspect is given.

II. EFFORTS ON DEFINING MENAGEMENT

In the second chapter there is an explanation of management’s phenomena, and managing as a whole, and their irreplaceable place and meaning in today’s process of economy’s development. Simultaneously, because of the different qualification of the content, the principles and functions of management, in this chapter, there has been given a section on the efforts for defining the concept of “menagement”, as well as a distinction between the notion “menagement” and the notion “menaging” for a better, different understanding.

III. SCIENTIFIC AND PHILOSOPHICAL EXPLORING OF MENAGEMENT

In this part of the book, the appearance and phases of management's development through one interim is being considered, i.e. the four sources and general stages in the evolution of this practice. For attaining this, an historical review on management’s development of the schools and directions is offered, especially the managerial generations

aroused from it, in accordance with historic-economic development and the defining of their roles.

IV. THE PLACE AND ROLE OF THE MANAGERS AND MANAGEMENT IN MODERN LIFE

The fourth chapter, in accordance with the place and role that managers and management have in modern life, is trying to explain the one and especially emphasizes through portraying the managerial revolution as an inevitable precondition for understanding the management and managers in new era.

V. MANAGEMENT AND THE NEED FOR A MODERN THEORY OF ORGANIZATION

The previous chapter only initiates the issue, which is considered as an essential in terms of determining the place and role, i.e. the importance of management, and its holders - the managers - the question of the theory of organization, to which this chapter is dedicated to. It is about the emergence and exploration of the phenomenon of organization, operational determination of its concept in terms of process and in terms of product from the process, throughout an historical comparative parallel and philosophical explication of the current theories of organization, to reach to the necessity for implementing the new, dynamic theory of organization.

VI. THE CULTURE, THE EDUCATION, AND THE ETHICS OF MANAGERS

Starting from the modern thesis that the whole new cultural matrix of a profession that aspires to become a leader in these times, it is a product of a very large number of external and internal factors, the sixth chapter deals with conditions of development of the cultural basis for managers, which directly depends from the extent of their education and the level of accepted and applied ethics.

VII. THE ESSENCE AND THE CHARACTERISTICS OF THE ETHICS IN MANAGEMENT

The realization of this idea, in the first part of this chapter, starts with the relation ethics-economy, especially their bonding, separation and today's need of special positioning of ethics as a prerequisite for economic performance. The second part of this chapter specifies the role of ethics and the scope of its activities in the area of managing, i.e. directing and decision-making, as well as expected results, i.e. review of managerial functions and skills of different levels of organization. Hence, the determination of the nature and characteristics of managerial ethics as a particular kind of social and economic ethics, and as well as the large number of dilemmas inside, emerged from such an activity and status in terms of new economic, social and political trends and new development of technology and market.

VIII. ETHICS OF MANAGEMENT AS AN ETHICS OF DECISION-MAKING AND DIRECTING – MANAGING

Considering the above mentioned as a separate chapter in the book an attention and consideration of decision-making and directing is devoted, as well as for the ethical questions of people's relations, because it is about a new ethics of communication in management - in the relationship between people and in the transfer of information. In it, despite the problems in relation to the criteria, i.e. dilemmas of decision making and directing – managing through elaboration of the types of decision making and directing – managing, a very important place is given to the need for a new organization as a problem of decision making and directing - managing in management.

IX. ETHICAL VALUES AND NORMS IN MANAGEMENT

The previous chapter paves the way for an analytical study of ethical values and norms in management. Accordingly, in the first part of the chapter, is given the place of managerial ethics as part of practical ethics that has its axiology in action. Furthermore, in a special part of the chapter, firstly the axiological system of managerial ethics is

presented, so that in the last a reevaluation of the current axiological system of managerial ethics based on the principles of democracy to democracy can be made, a detailed analysis of the basic ethical values in modern management. Based on previous analysis, a possible new axiological system of managerial ethics is considered, that would arise from the need for ethics as a determinant of the directions of business and economy, and thus on the overall social development and its dynamics.

X. ETHICALLY ESTABLISHED CHARACTER OF THE MANAGER

As a consequence of the previous chapter logically imposes the sequence of an examination of ethically established character of the manager as a creative and responsible person of modern times. Therefore, in the first part of the chapter the preconditions necessary for creating an ethical manager are given, so comparative analysis of the existing types of managers that history knows about, were been made by the axiological model of a real ethical behavior in management, to get to the elaboration of the necessary ethical values incorporated in the image of managers today - and in the future.

XI. ETHICAL CODE AS A TOOL FOR SUCCESSFUL IMPLEMENTATION OF THE MANAGEMENT PROCESS

The next to last chapter, deals with the need for ethical code in the management process, i.e. the necessity of ethical rules and principles of conduct for managers and also the various types of codes, mostly business, as well as the mostly mentioned ethical codes in the managerial literature. Based on this review, a separate section is devoted to the norm as a basic requirement for true ethical code, to see what it is the ethical part that needs to be present - imperative in managerial policy actions of the companies and their adaptation of the ethical code.

XII. TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF A MANAGEMENT IN THE 21st CENTURY

In the last chapter of this book the emphasis is put on a retrospective in the problematical clearance and resolution of fraudulent and outdated solutions, ideas and approaches in management, particularly in a management as a profession, indicating developmental trends of the same for the 21st century, not excluding the so far valid values and functionality of new philosophical and ethical decisions and acting.

Translated by:
Vlatko Chalovski

БИБЛИОГРАФИЈА

1. Adler, B. Ronald and Jeanne Marquardt Elmhurst. *Communicating at Work - Principles and Practices for Business and Professions*. Fifth Edition. New York: The McGraw-Hill Companies Inc., 1996.
2. Altmann, Stuart. "Chair, Ethics Committee, Animal Behavior Society", <<http://phoenicia.bsd.uchicago.edu/index.cgi/5000066>>.
3. Anderson, R. Hurst. "Ethical Values in Administration". *Personnel Administration*, Vol. XVII, No. 1 (January, 1954): 1-12.
4. Ангелов, Г.А. *Основи на менаџмент*. Софија: Тракија - М, 1998.
5. Argyris, Chris. *Management and Organization Development*. New York: McGraw-Hill, 1971.
6. Babbage, Charles. *On the Economy of Machinery and Manufactures*. London: Charles Knight & Co., 1832.
7. Badaracco, L. Joseph Jr. *Leading Quietly - An Unorthodox Guide to Doing the Right Thing*. Boston: Harvard Business School Press, 2002.
8. Bahtijarević-Šiber, Fikreta et al. *Suvremeni menadžment: Vještine, sustavi i izazovi*. Zagreb: Školska knjiga, 2008.
9. Banjanin, Milorad. *Poslovna strategija, menadžment i marketing škole*. Beograd: PA, 1991.
10. Barker, A. Joel. *Paradigms. The Business of Discovering the Future*. New York: Harper Business Press, 1993.
11. Barley, R. Stephen and Gideon Kunda, "Design and Devotion: Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse". *Administrative Science Quarterly*, Vol. 37, No. 3. (Sep., 1992): 363-399.

12. Barnard, I. Chester. *The Functions of the Executive*. Cambridge: Harvard University Press, 1938.
13. Barry, Norman. "Business, Ethics and the Modern Economy", <<http://www.nzbr.org.nz/documents/speeches/speeches-97/business-ethics-and-the-economy.pdf>>.
14. Bartol, M. Kathrin and David C. Martin. *Management*. Third edition. Boston: McGraw-Hill, 1998.
15. Bennett, R.D. "Management and the relevance of the behavioural sciences". Boot, Richard et al. eds. *Behavioural sciences for managers*. London: Edward Arnold, 1988.
16. Bernet, Beat. *Management, Macht und Moral*. Berlin; Verlag Ullstein GmbH, 1993.
17. Bertalanffy, von Ludwig et al. "General System Theory: A New Approach to Unity of Science", I-IV, *Human Biology* 23, No. 4, (December 1951): 302-361.
18. Bitel, Lester. *Liderstvo: Stilovi i tehnike upravljanja*. Beograd: Clio, 1997.
19. Boeuf, Le Michael. *The Greatest Management Principles in the World*. New York: G.P. Putnam's Sons, 1985.
20. Bojanović, Radojica. "Uvod u psihologiju menadžmenta". Čizmić, S., ur. *Psihologija i menadžment*. Beograd: Filozofski fakultet, 1995.
21. Boot, Richard et al. eds. *Behavioural sciences for managers*. London: Edward Arnold, 1988.
22. Boulding, E. Kenneth. *The Organizational Revolution*. Chicago: Quadrangle Books, 1968.
23. Braverman, Harry. *Rad i monopolistički kapital*. Zagreb: Globus, 1983.
24. Brech, F.L. Edward, ed. *The principles and practice of management*. London: Longman, 1975.
25. Brennan, Geoffrey. "The Economists Approach To Ethics: A Late Twentieth Century View". Groenewegen, Peter, ed. *Economics And Ethics?*. London: Routledge, 1996.

26. Brink, Alexander and Jacob Dahl Rendtorff, eds. *Ethical Economy - Studies in Economic Ethics and Philosophy*. Heidelberg: Springer - Verlag Berlin, 2011.
27. Buble, Marin. *Management*. Split: Ekonomski fakultet, 2000.
28. Bulat, Vuksan. *Teorija organizacije*. Zagreb: Informator, 1977.
29. Burger, Hotimir. *Filozofija tehnike*. Zagreb: Naprijed, 1979.
30. Burnham, James. *The managerial revolution*. Fourth edition. London: Indiana University press, 1966.
31. "Business Ethics: From A Code of Worldwide Business Conduct and Operating Principles", Caterpillar Tractor Co., <<http://ethics.iit.edu/library.html>>.
32. Byars, Rue, Zahra. *Strategy in a Changing Environment*. Chicago: Irwin, 1996.
33. Casadio, Giuseppe. "Globalizzazione". *L'enciclopedia dell' economia*. Novara: De Agostini, 1998.
34. Case, John. *Open Book Management: The Coming Business Revolution*. New York: Harper Collins Publishers, Inc., 1995.
35. Chandler, D. Alfred Jr. *The Railroads: The Nation's First Big Business*. New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1965.
36. Child, John. *Organization*. London: Harper and Row, 1984.
37. Childe, V. Gordon. *Man makes himself*. New York: New American Library, 1951.
38. Cole, A. Gerald. *Management -Theory and practice*. Sixth Edition. London: Thomson Learning, 2006.
39. Cooper, L. Cary, and Chris Argyris, eds. *Encyclopedia of Management*. Massachusetts: Blackwell Publishers Ltd., 1998.
40. Cowton, Christopher and Michaela Haase, eds. *Trends in Business and Economic Ethics*. Heidelberg: Springer - Verlag Berlin, 2008.
41. Čehok, Ivan et al. *Etika*. Zagreb: Školska knjiga, 1996.
42. Čizmić, S., ur. *Psihologija i menadžment*. Beograd: Filozofski fakultet, 1995.
43. Чокревски, Томислав и Златко Жоглев. *Комуникации, основи и иницијативи*. Битола: Факултет за биотехнички науки, 2003.

44. Чокревски, Томислав. *Организационо општество*. Скопје: НИО “Студентски збор”, 1995.
45. Damjanović, Mijat. *Menadžerska revolucija*. Beograd: Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, 1990.
46. David, F.R. “An Empirical Study of Codes of Business Ethics: A Strategic Perspective”. Paper presented at the 48th Annual Academy of Management Conference; Anaheim, CA (August 1988).
47. Davidmann, Manfred. “Style of management and leadership”,
<<http://www.solbaram.org/articles/clm2.html>>.
48. Davidmann, Manfred. “Role of managers under different styles of management”,
<<http://www.solbaram.org/articles/clm2su.html>>.
49. Davis, C. Ralph. *The Fundamentals of Top Management*. New York: Harper and Brothers, 1951.
50. Delbridge, Rick et al. *The exceptional manager – Making the difference*. New York: Oxford University Press Inc., 2006.
51. Dobžanski, Teodosijus. *Evolucija čovečanstva*. Beograd: Nolit, 1984.
52. Донеv, Дејан. “Етичките вредности во менаџерството”. Дис. Универзитет “Св. Кирил и Методиј”, Филозофскиот факултет, Скопје, 2008.
53. Draft, L. Richard. *Management*. 5th ed. San Diego: The Dryden press book, 2000.
54. Дракер, Питер. *Новите реалности*. Прев. Тодор Стаиков и Христо Ботев. Софија, 1992.
55. Дракер, Питер. *Мениџмент предизвикателствата през 21 век*. Софија: Класика и стил, 2000.
56. Дракулевски, Љубомир. *Лидерство*. Скопје: Економски факултет, 1999.
57. Dramond, Džon i Bil Bein. *Poslovna etika*. Prev. Svetlana Stefanov. Beograd: Clio, 2001.
58. Drucker, F. Peter. *Concept of the corporation: A study of General motors*. New Brunswick: Transaction Publishers, 1946.
59. Drucker, F. Peter. *Management*. London: Pan Book Ltd., 1977.

60. Drucker, F. Peter. *Post-capitalism society*. New York: Harper Business Press, 1993.
61. Drucker, F. Peter. *The essential Drucker - In one volume the best of sixty years of Peter Drucker's essential writings on management*. New York: Harper business, An imprint of HarperCollins Publishers, 2001.
62. Drucker, Peter. *Innovation and entrepreneurship*. London: Heinemann, 1985.
63. Drucker, Peter, F. *Inovacije i preduzetništvo: Praksa i principi*. Prev. Mladen Obradović. Beograd: Privredni pregled, 1991.
64. Drucker, Peter, F. *General and Industrial Management*. London: Pitman Publishing Company, 1949.
65. Drucker, Peter, F. *Concept of the Corporation: A Study of General motors*. New Brunswick: Transaction Publishers, N.J., 1946.
66. Drucker, Peter. *Management: Tasks, Responsibilities*. New York: Harper & Row, 1974.
67. Drucker, Peter. *The practice of management*. New York: Heinemann, 1955.
68. Dunn, J.D. et. al. *Management essentials: Resource*. New York: McGraw-Hill Book Company, Inc., 1973.
69. Džordž, Di Richard. *Poslovna etika*. Beograd: Filip Višnjić, 2003.
70. Ѓорѓијовски, Благоја и Димитар Бојациоски. *Теорија на организација*. Скопје: Економски факултет, 2003.
71. Đurić, Miloš. *Sociologija Maksa Vebera*. Zagreb: Matica Hrvatska, 1964.
72. Eisenberg, M. Eric and H. L. Goodall, Jr. *Organizational Communication - Balancing Creativity and Constraint*. New York: St. Martin's Press, 1993.
73. *Encyclopedia Britanica*, update 2002, CD-ROM.
74. Epstein, R. *Simple Rules for a Complex World*. Cambridge: Harvard University Press, 1995.
75. Erić, Dejan, D. *Uvod u menadzment*. Beograd: Čigoja štampa, 2000.
76. Etzioni, Amital. *Modern organization*. New Jersey: Prentice Hall, 1964.

77. Фалмер, М. Роберт. *Новиот менаџмент 1 & 2*. Скопје: Скај агенција, 1994.
78. Fayol, Henri. *Administration industrielle et générale*. Paris: Dunod, 1999.
79. Fayol, Henri. *General and industrial management*. London: Pitman Publishing Company, 1949.
80. Fetzner, Wade Jr. "A Philosophy of Management". *Office Executive*, Vol. 33, No. 8 (August, 1948): 14-15.
81. Филипов, Ѓорѓи. *За менаџментот директно*. Скопје: Берин, 1995.
82. Filipović, Vladimir, prir. *Filozofijski rječnik*. Drugo dopunjeno izdanje. Zagreb: Nakladni zavod matice Hrvatske, 1984.
83. Фити, Таки и Верица Хаџи Василева-Марковска. *Претприемништвото и претприемачкиот менаџмент*. Скопје: Економски факултет, 1994.
84. Фити, Таки. *Современиот капитализам*. Скопје: Магазин 21, 1991.
85. "Ford's Statement of Mission, Values and Guiding Principles",
<<http://ethics.iit.edu/library.html>>.
86. Fourier, Charles. *Le Nouveau Monde Industriel Et Sociétaire, Ou Invention Du Procédé D'industrie Attrayante Et Naturelle Distribuée En Séries Passionnées...* Paris: Éditions Flammarion, 1973.
87. Frankena, William, K. *Etika*. Prev. Vesna Mahečić. Zagreb: Kružak, 1998.
88. Фрејзер, Малком и Харолд Томас. "Менаџментот на високото образование". Ректорат при УКИМ, Скопје, 01.02.1996.
89. Fukuyama, Francis. *Povjerenje: Društvene vrline i stvaranje blagostanja*. Zagreb: Izvori, 2000.
90. Fukuyama, Francis. *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*. London: Hamish Hamilton, 1995.
91. Fulmer, M. Robert and Charles Welborn. "The Morality and the New Managers". *Business Horizons*, Winter (1967): 98.
92. Gabel, G. Terrance. "Buying Motives/Behavior". Wankel, Sharles, ed. *Encyclopedia of Business in Today's World*. London: SAGE Publications, 2009.

93. Gadeken, Owen, C. "Ethics in Program Management". *Business ethics*, Defense AT&L, (July-August, 2005): 32-35.
94. Gilbreth, B. Frank Jr. and Ernestine Gilbreth Carey. *Cheaper by the Dozen*. New York: TY. Crowell Co., 1948.
95. Gilbreth, Lillian. *The Psychology of Management*. New York: Sturgis and Walton Co., 1914.
96. Giles, Lionel. *Sun Tzu on the Art of War*. London: Luzac and Co., 1910.
97. Гоцевски, Трајан. *Образовен менаџмент*. Второ издание. Куманово: Македонска ризница, 2003.
98. Golubović, Zagorka, ur. *Politika i svakodnevni život III - Probudene nade - Izneverena očekivanja*. Novi Sad: Fondacija Heinrich Boll - Regionalni ured za Jugoistočnu Evropu, 2007.
99. Golubović, Dragan. "Socijalna demokratija u preduzeću". Beljanski, Slobodan, ur. *Regionalizam kao put ka otvorenom društvu*. Novi Sad: Visio Mundi Accademic Press, 1994.
100. Gould, J. and W.L. Kolb. *A Dictionary of the Social Sciences*. New York: The Free Press, 1965.
101. Gravel, Nicolas. "Freedom". Peil, Jan and Irene van Staveren, eds. *Handbook of Economics and Ethics*. Massachusetts: Edward Elgar Publishing, Inc., 2009.
102. Groenewegen, Peter, ed. *Economics And Ethics?*. London: Routledge, 1996.
103. "Grundsatzprogramm der Osterreichischen Handelskammer-organisation" (The basic program of the Austrian Chamber of Commerce organization), *Wirtschaftspolitische Blätter* 25. Jg. Nr. 3 (Economic Policy sheets 25th Vol No: 3), Vienna, 1978.
104. Gustavsen, Bjorn and Lajos Hethy. "New Forms of Work organisation: A European Overview", *Labour and Society*, Vol. 11, No.2, 1986.
105. Guy, Frederick. *Global Environment of Business*. Oxford: Oxford University Press, 2009.

106. Haase, Michaela. "Theory, Practice, and Education: On the Role of Business Ethics for Management Education at Business Schools or Universities". Cowton, Christopher and Michaela Haase, eds. *Trends in Business and Economic Ethics*. Heidelberg: Springer - Verlag Berlin, 2008.
107. Хабард, Рон. *Етика и морал*. Скопје: Хабардов Центар за Дијанетика и Скиентологија, 2003.
108. Hall, John et al. "Transforming Leadership: The transformation of managers and associates". <<http://www.edis.ifis.ufl.edu/HR020>>.
109. Hamel, Gary. "Strategy as Revolution". *Harvard Business Review*, (July-August, 1996): 69-82.
110. Hammer, Michael. "Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate". *Harvard Business Review*, July-August, (1990): 104-112.
111. Хансен, Лунд, Џон и Пер А. Кристенсен. *Процес на промени*. Прев. Свето Серафимов и Маја Филиповска. Скопје: Штрк, 1995.
112. Hanulakova, Eva. *Podnikatelska etika: Pristup-perspektiva-vyzva*. Bratislava: Eurounion, 1997.
113. Harper, F. Robert. *The Code of Hammurabi; King of Babylon*. Chicago: University of Chicago Press, 1904.
114. Harrison, R. Michael. *An Introduction to business and management ethics*. New York: Palgrave Macmillan, 2005.
115. Helin, Lori. "Burnham: The managerial revolution".
<http://econ10bu.edu/economic_systems/Theory/Capitalism_XXcentury/Burnham>
116. Helmer, Olaf and Nicholas Rescher. "On the Epistemology of the Inexact Sciences". *Management Science*, Vol. 6, No. 1 (October, 1959): 25-52.
117. Henderson, A. M. and Talcott Parson, eds. *Max Weber - The Theory of Social and Economic Organization*. New York: Free Press, 1947.
118. Hess, Peter and Julie Siciliano. *Management - Responsibility for performance*. New York: McGraw-Hill, Inc., 1996.
119. Hitt, M.A. et al. *Management*. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2005.

120. Hosle, Vittorio. *Filozofija ekološke krize: Moskovska predavanja*. Prev. Darija Domić. Zagreb: Matica Hrvatska, 1996.
121. Hunsaker, L. Phillip. *Management - A skill approach*. New Jersey: Prentice Hall, 2005.
122. Hutton, Will. *The State We're In*. London: Jonathan Cape, 1995.
123. "IBM Business Conduct Guidelines", <<http://ethics.iit.edu/library.html>>.
124. Jager, Alfred. "Sozialethik als Schwerpunkt theologischer Ethik". Wildermuth, Armin und Alfred Jager, eds. *Gerechtigkeit - Themen der Sozialethik*. Tübingen, 1981.
125. Jakovljević, Dragan, prir. *Savremena filozofija morala*. Beograd: Ratjo, 2002.
126. "James Burnham and the managerial revolution".
<<http://www.k-!.com/Orwell/site/work/essays/burnham.html>>.
127. "James Burnham". <http://en.wikipedia.org/wiki/James_Burnham>.
128. James, William. *Pragmatism*. Прев. Кирил Темков. Скопје: Епоха, 1992.
129. Jonas, Hans. *Princip odgovornost: Pokušaj jedne etike za tehnološku civilizaciju*. Sarajevo: Veselin Masleša, 1990.
130. Jones, Campbell and René ten Bos, eds. *Philosophy and organization*. New York: Routledge, 2007.
131. Jones, Manley. "Evolving a Philosophy of Management". *Journal of the Academy of Management*, Vol. 3, No. 2 (August, 1960).
132. Joshi, V. Madhukar. *Management science: A survey of quantitative decision-making techniques*. Massachusetts: Duxbury Press, North Scituate, 1980.
133. Jurina, Milan. *Organizacija i menadžment*. Zaprrešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti "Baltazar Adam Krčelić", 2011.
134. Кандикјан, Владимир и Тодор Рушков. *Економика: Прв дел-микроэкономика*. Скопје: Economy Press, 1999.
135. Kanter, Rosabeth Moss. *The change masters: corporate entrepreneurs at work*. London: George Allen & Unwin, 1982.
136. Karpati, Tibor. *Etika u gospodarstvu*. Osijek: Ekonomski fakultet, 2001.

137. Kirkbride, Paul and Karen Ward, eds. *Globalization: The Internal Dynamic*. New York: John Wiley & Sons, 2001.
138. Klark, Grahame et al., *Osvit civilizacije: Opšt pregled starih kultura*. Beograd: Jugoslavija, 1969.
139. Klein, Naomi. *No logo*. Prev. Zdenka Kraljević. Zagreb: V.B.Z., 2002.
140. Klose, Alfred und Rudolf Weiler, eds. *Menschen im Entscheidungsproze*. Wien, 1971.
141. Klose, Alfred. *Poduzetnička etika*. Zagreb: Školska knjiga, 1996.
142. Klose, Alfred. *Unternehmeretik: Heute gefragt?*. Verlag Linz: Veritas, 1988.
143. Kester, Gerard & Henri Pinaud. "Sindikalni izazov demokratske participacije". *Sociološki pregled*, No.3, 1996.
144. Koare, Aleksandar. *Naučna revolucija*. Beograd: Nolit, 1981.
145. Koehn, Daryl: *The Ground of Professional Ethics*. London: Routledge, 1994.
146. Kolarić, Vojislav et al. *Osnovi organizacije*. Beograd: Naučna knjiga, 1986.
147. Koontz, Harold and Heinz Weihrich. *Management*. Ninth edition. New York: McGraw-Hill Book Company, 1988.
148. Koontz, Harold. "The management theory jungle". *Journal of the Academy of management*, Vol. 4, No. 3, (1961): 22-26.
149. Koontz, Harold and Cyril O'Donnell. *Principles of management: An analysis of managerial functions*. New York: McGraw-Hill Book Company Inc., 1976.
150. Koslowski, Peter, ed. *Elements of a Philosophy of Management and Organization*. Heidelberg: Springer -Verlag Berlin, 2010.
151. Koslowski, Peter. "Some Principles of Ethical Economy". Cowton, Christopher and Michaela Haase, eds. *Trends in Business and Economic Ethics*. Heidelberg: Springer - Verlag Berlin, 2008.
152. Kovi, R. S. *Sedam navika uspešnih ljudi: Obnova etike karaktera*. Prev. Miroslav Bojčić. Beograd, 1998.
153. Кљусев, Никола. *Погледи и промени*. Скопје: Матица македонска, 1995.
154. Кралев, Тодор. *Основи на менаџментот*. Скопје: ЦИМ, Sine anno.

155. Кралев, Тодор. *Индустриски менаџмент*. Скопје: Просветно дело, 1992.
156. Krijnen, Christian. "Values and the Limits of Economic Rationality: Critical Remarks on 'Economic Imperialism'". Koslowski, Peter, ed. *Elements of a Philosophy of Management and Organization*. Heidelberg: Springer - Verlag Berlin, 2010.
157. Krimsky, Sheldon. *Biotechnics and Society - The rise of Industrial Genetics*. New York: Praeger, 1991.
158. Krivak, Marjan. *Biopolitika - Nova politička filozofija*. Zagreb: Antibarbarus, 2008.
159. Крстески, Јордан. *Економски лексикон*. Трето издание. Скопје: Просветно дело, 1998.
160. Kuhn, S. Thomas. *The structure of scientific revolutions*. Chicago: University of Chicago Press, 1970.
161. Kun, Tomas. *Struktura naučnih revolucija*. Prev. Staniša Novaković. Beograd: Nolit, 1974.
162. *L'enciclopedia dell' economia*. Novara: De Agostini, 1998.
163. Landmann, Michael. "Okologische und anthropologische Verantwortung - eine neue Dimension der Ethik". Weiler, Rudolf. "Der Mensch in der Entscheidung". Klose, Alfred und Rudolf Weiler, eds. *Menschen im Entscheidungsproze*. Wien, 1971.
164. Lenz, Hansrudi. "Why Act Morally? Economic and Philosophical Reasons". Cowton, Christopher and Michaela Haase, eds. *Trends in Business and Economic Ethics*. Heidelberg: Springer - Verlag Berlin, 2008.
165. Likert, Rensis. *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill, 1961.
166. Litzinger, D. William and Thomas E. Schaefer. "Perspective: Management Philosophy Enigma". *The Academy of Management Journal*, Vol. 9, No. 4 (December, 1966): 337-343.
167. Lončarević, Ranko et al., *Menadžment - Principi, koncepti i procesi*. Beograd: Univerzitet Singidunum, 2007.

168. Luetge, Christoph. "Business Engagement, Mental Models, and Philosophy in the Globalized World". Koslowski, Peter, ed. *Elements of a Philosophy of Management and Organization*. Heidelberg: Springer-Verlag Berlin, 2010.
169. Lukić, Miodrag. *Elementarni problemi etike*. Beograd: Naučna knjiga, 1980.
170. Luthans, Fred et. al. *Introduction to management: A contingency approach*. New York: McGraw-Hill Book Company, Inc., 1976.
171. Манасов, Сашо. *Геоинформациски системи: Компјутерско процесирање на информации за просторот*. Скопје: МЕДИС-информатика, 1995.
172. "Management", < <http://en.wikipedia.org/wiki/Management> >.
173. Mander, Dzeri i Edvard Goldsmith, prir. *Globalizacija: Argumenti protiv*. Prev. Tanja Živić, Maja Marković i Ivana Čobić. Beograd: Clio, 2003.
174. March, James and Herbert Simon. *Organizations*. New York: Wiley, 1981.
175. Massie, Joseph and Joseph Douglas. *Managing: A Contemporary Introduction*. New York: Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1985.
176. Matić, Milan, prir. *Enciklopedija političke kulture*. Beograd: Savremena administracija, 1993.
177. Mayo, Elton. *The Human Problems of an Industrial Civilization*. New York: The Macmillan Co., 1933.
178. Mee, F. John. "Management Philosophy for Professional Executives". *Business Horizons*, (December, 1956): 5-11.
179. Meki, Dzon. *Etika: Opšta teorija o ispravnom i neispravnom*. Prev. Sanja Stepanović-Todorović. Beograd: Plato, 2004.
180. *Менаџер на мафијашки начин: Водич за корпоративниот Макијавели*. Прев. Елена Димитровска. Скопје: Силсонс, 2004.
181. Mendonca, Manuel and Rabindra N. Kanungo. *Ethical Leadership*. New York: Open University Press, 2007.
182. Mesarović, Mihajlo i Eduard Pestel. *Čovječanstvo na raskršću: Drugi izvještaj Rimskog kluba*. Prev. Maroje Mihovilović. Zagreb: Stvarnost, 1978.
183. Messner, Johannes. *Das Naturrecht*. Innsbruck, 1966.

184. Messner, Johannes. *Der Eigenunternehmer in Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik*. Heidelberg, 1964.
185. Messner, Johannes. *Die soziale Frage*. Innsbruck, 1964.
186. Metcalf, H.C. and L. Urwick, eds. *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Folett*. New York: Harper & Brothers, 1942.
187. Мил, Џон Стјуарт. *За слободата*. Прев. Кирил Темков. Скопје: Епоха, 1996.
188. Михајловски, Ѓорѓи. *Менаџмент и профит*. Битола: Друштво за наука и уметност, 1996.
189. Mills, Wright, C. *Bijeli ovratnik: američke srednje klase*. Prev. Dubravka Mićunović. Zagreb: Naprijed, 1979.
190. Mimica, Aljoša & Marija Bogdanović, ur. *Sociološki rečnik*. Beograd: Zavod za udžbenike, 2007.
191. Miner, B. John. *Management theory*. New York: The Macmillan Comp., 1971.
192. Mintzberg, Henry. *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row, 1973.
193. Miner, John, B. *Management Theory*. New York: The Macmillan company, 1971.
194. Moore, E. Robert. *The evolution of the capitalism: Issues in business and society*. Boston: Houghton Mifflin & Co., 1978.
195. Murray, D. *Ethics in Organization*. Coopers & Lybrand, 1997.
196. Nadler, David et al. *Discontinuous change: Leading organizational transformation*. San Francisco: Jossey-Bass, 1995.
197. Namara, Mc. Carter. "Complete Guide to Ethics Management: An Ethics Toolkit for Managers". <<http://www.managementhelp.org/ethics/ethxgde.htm>>.
198. Namara, Mc. Carter. "Introduction to Management", <<http://www.managementhelp.org/defintion.htm>>.
199. Napoleoni, Claudio. *Ekonomaska misao dvadesetog stoljeća*. Drugo izdanje. Prev. Iskra Devčić. Zagreb: Centar za kulturnu djelatnost, 1982.
200. Negro, F. Z. *Management*. Šibenik: Visoka škola za turizam, 1999.

201. Němec, Václav and Lidmila Němcová. "Geoethics as a new discipline",
<<https://www.bgs.ac.uk/agid/Downloads/VN05Geoethics.pdf>>.
202. Newman, L.E. "Some Philosophies of Management". *Advanced Management*
(February, 1959): 6-8.
203. Norris, L.W. "Moral Hazards of American Executives". *Harvard Business Review*,
Vol. 38., No.5 (September-October, 1960): 72-80.
204. Novak, Mijo. *Organizacija rada*. Zagreb: Informator, 1984.
205. Obradović, Josip, ur. *Psihologija i sociologija organizacije*. Zagreb: Školska
knjiga, 1982.
206. Olson, Andrew. "Authoring a Code of Ethics",
<<http://www.iit.edu/departments/csep.html>>.
207. Ohman, A. O. "Search for Managerial Philosophy". *Harvard Business Review*, Vol.
35, No. 5 (September-October, 1957): 41-51.
208. Ouchi, William. *Theory Z*. Addison-Wesley: Reading Mass, 1981.
209. Painter-Morland, Mollie. *Business Ethics as Practice - Ethics as the Everyday
Business of Business*. Cambridge: Cambridge University Press, 2008.
210. Pascale, Richard and Anthony Athos. *The Art of Japanese Management*. New
York: Warner Books, 1981.
211. Parker, Barbara. *Introduction To Globalization And Business - Relationships And
Responsibilities*. London: SAGE Publications, 2005.
212. Паркинс'н, С.Н. & М.К. Рустомджи. *Малка библија за менидж'ра*. Софија:
Моби, 1991.
213. Pastin, Mark. "Etika kao integrativna snaga u rukovođenju". Dramond, Džon & Bil
Bein, eds. , *Poslovna etika*. Beograd: Clio, 2001.
214. Pavičević, Vuko. *Osnovi etike*. Drugo prošireno izdanje. Beograd: BIGZ, 1974.
215. Peale, Norman Vincent and Kenneth Blanchard. *The power of ethical management*.
London: Vermilion, 2000.
216. Peil, Jan and Irene van Staveren, eds. *Handbook of Economics and Ethics*.
Massachusetts: Edward Elgar Publishing Limited, 2009.

217. Peters, Tom and Robert H. Waterman, Jr. *In Search Of Excellence*. New York: Harper & Row Publishers, 1982.
218. Петковски, Константин и Марјана Алексова. *Водење на динамично училиште*. Второ издание. Скопје: Биро за развој на образованието, 2004.
219. Petrie, William Flinders. *Social life in ancient Egypt*. London: Constable & Co. Ltd., 1924.
220. Prahalad, C.K. and Gary Hamel. *Competing for the Future*. Harvard: Harvard Business School Press, 1994.
221. Pugh, Derek, ed. *Organizational theory*. Harmondsworth: Penguin Books, 1984.
222. Pulancas, Nikos. *Klase u savremenom kapiutalizmu*. Prev. Zoran Jovanović.
223. Pyzdek, Thomas. "Organizations and their functions".
<<http://www.qualityamerica.com/knowledgecente/articles/CQMMgrRole.html>>.
224. Radermacher, Franz Josef. *Ravnoteža ili razaranje: Eko-socijalno-tržišno gospodarstvo kao ključ svetskog održivog razvoja*. Zagreb: Intercon-Nakladni zavod Globus, 2003.
225. Ratković Njegovan, Biljana. *Poslovna etika*. Novi Sad: Fakultet tehničkih nauka, 2008.
226. Rauscher, Anton. "Wissen und Gewissen als Grundlage von Entscheidungen". Klose, Alfred und Rudolf Weiler, eds. *Menschen im Entscheidungsproze*. Wien, 1971.
227. Reeser, Clayton. *Management functions and modern concept*. Illinois: Scott, Forestman and company, Glenview, 1973.
228. Reimann, C. Bernard. "The Public Philosophy of Organizations". *Academy of Management Journal*, Vol. 17, No.3 (Sep. 1974): 418-419.
229. Rich, Arthur. *Wirtschaftsethik*. Gutersloh, 1985.
230. Ringel, Erwin. *Die oesterreichische Seele*. Wien, 1984.
231. Robbins, Stephen, P. *The Administrative Process. Integrating Theory and Practice*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, 1976.
232. Robbins, P. Stephen & Mary Coulter. *Menadžment*. Beograd: Data status, 2005.

233. Robbins, P. Stephen and David A. DeCenzo. *Fundamentals of management*. Third edition. New York: Prentice-Hall, Upper Saddle river, 2001.
234. Robbins, P. Stephen. *The Administrative process. Integrating theory and practice*, New Jersey: Prentice-Hall, 1976.
235. Robinson, Džoan. *Ekonomska filozofija*. Beograd: Istraživačko-izdavački Centar, 1981.
236. Robinson, David. *The Naked Entrepreneur*. London: Kogan Page, LTD, 1991.
237. Ronald, Charles. *The nature of management*. Occasional paper No. 2, BIM, 1949.
238. Rus, Veljko & Mitja Kamušić, ur. *Eksperimenti u demokratizaciji radnih odnosa*. Zagreb: Čovjek i sistem, 1978.
239. Sachs, Jeffrey. *Kraj siromaštva: Ekonomske mogućnosti našeg doba*. Zagreb: Algoritam, 2007.
240. Sandberg, Ake. "Bilješke o demokratskom planiranju u sferi rada". Rus, Veljko & Mitja Kamušić, ur. *Eksperimenti u demokratizaciji radnih odnosa*. Zagreb: Čovjek i sistem, 1978.
241. Schminke, Marshall. *Managerial Ethics - Moral Management of People and Processes*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Inc., 1998.
242. Schein, Edgar, H. "Management Development as a Process of Influence". *Industrial Management Review*, (May, 1961): 56-76.
243. Scott, J. and A. Rochester. *What is manager?*. Sphere, BIM, 1984.
244. Scott, W.R. "Theoretical perspectives in environments and organisations". Peters, W.J. and R.H. Waterman, eds. *In search of excellence*. New York: Harper & Row, 1982.
245. Segal, Steven. *From the Science of Management to the Philosophy of Leadership*. New York: Palgrave Macmillan, 2005.
246. Selekman, Benjamin. *A Moral Philosophy of Management*. New York: McGraw-Hill Book Co., 1959.
247. Seneuil, Jean-Gustave Courcelle. *Traité... des entreprises industrielles, commerciales et agricoles*. Paris: Guillaumin et Cie, 1855.

248. Senge, M. Peter. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday/Currency, 1990.
249. Sethi, S. Prakash, ed. *Globalization and self-regulation*. New York: Palgrave Macmillan, 2011.
250. Sheldon, Oliver. *The Philosophy of Management*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, 1923.
251. Singer, Peter. *Jedan svijet: Etika globalizacije*. Zagreb: Ibis grafika, 2005.
252. Славевски, Трајко. *Приватизација, пазар, држава*. Скопје: НИП Екопрес - МагнаСкен, 1997.
253. Славески, Трајко. *Македонската економија во транзиција: Пропуштени можности, алтернативни решенија*. Скопје: НИП Екопрес, 1995.
254. Славески, Трајко. *Современите економски школи во САД*. Скопје: Комунист, 1989.
255. Сотирова, Даниела. *Бизнес етика*. Софија: Нов Б'лгарски Универзитет, 2009.
256. *Социолошки термилошки речник*. МАНУ. Скопје: Филозофски факултет, 1995.
257. Спасов, Синиша. *Финансиски менаџмент*. Скопје: Економски факултет, 1993.
258. Stavrić, Božidar & Milan Stamatović. *Menadžment*. Beograd: Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, 2003.
259. Steiner, A. George. *Business and Society*. New York: Random House, 1971.
260. Steiner, George and John Steiner. *Business, Government and society*. New York, 1988.
261. Steward, Rosemary. *Managers and Their Jobs*. London: Pan Books Ltd., 1956.
262. Стојков, Методија. *Економската мисла*. Скопје: Економски факултет, 1994.
263. Стојков, Методија. *Развој на економската мисла*. Второ изменето и дополнето издание. Скопје: Економски факултет, 2002.
264. Stoner, A.F. Džejms et al. *Menadžment*. Beograd: Želnid, 2000.
265. Stover, F. Carl. "Changing Patterns in the Philosophy of Management". *Public Administration Review*, Vol. 18, No. 1 (Winter, 1958): 21-27.

266. Sullivan, A.M. "Moral Responsibility of Management". *Advanced-Management-Office Executive* (April, 1963): 7-10.
267. Sun, Tzu. *Umijeće ratovanja*. Zagreb: Misli, 1997.
268. *Свето писмо*. Второ издание. Скопје: Британско и инострано библиско друштво - Свиндон во соработка со Македонска книга, 1991.
269. Šimleša, Dražen. *Četvrti svjetski rat: Globalni napad na život*. Zagreb: Što čitaš?, 2006.
270. Šimleša, Dražen. *Drugачiji svijet je moguć! Priče iz našeg dvorišta*. Zagreb: Što čitaš?, 2006.
271. Шмит, Хайнрих & Георги Шишков. *Философски речник*. Прев. Анастасия Рашева. Софија: Унив. изд. Св. Кл. Охридски, 1997.
272. Štefan, Ivanko. *Organizovanje preduzeća u tržišnoj privredi*. Sarajevo: Svjetlost, 1990.
273. Шуклев, Бобек и Љубомир Дракулевски. *Менаџмент лексикон*. Скопје: Завод за унапредување на стопанството на Р. М., 1993.
274. Шуклев, Бобек. *Економската наука и менаџментот*. Скопје: Економски факултет, 1995.
275. Шуклев, Бобек. *Менаџмент*. Четврто издание. Скопје: Економски факултет, 2004.
276. Tarje, Bernard. *Do ureha*. Prev. Nada Vodopivec. Beograd: Agencija Draganić, 1991.
277. Taylor, Keith. *Henri Saint-Simon (1760-1825): Selected writings on science, industry, and social organization*. London: Croom Helm Ltd., 1975.
278. Taylor, W. Frederick. *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Row, 1911.
279. Teichman, Jenny. *Social ethics*. Oxford: Blackwell Publishers Ltd., 1996.
280. Темков, Кирил. *Етика за III година*. Скопје: Просветно дело, 2004.
281. Темков, Кирил. *Етика за младите*. Прирачник во тек и развиток, 2001.
282. Темков, Кирил. *Етика*. Скопје: Епоха, 1998.

283. Темков, Кирил. *Етиката денес*. Скопје: Епоха, 1998.
284. Темков, Кирил. “Деловна етика”. Предавање на КДС. КДС. Скопје, 23.02.2005.
285. Темков, Кирил. “Етичките прашања на стечајот и проблемите на одговорноста во него”. Предавање на КДС. КДС. Скопје, 23.03.2005.
286. Темков, Кирил. “Етиката денес и етичките принципи во локалната самоуправа”. Тркалезна маса за Етиката на избраните локални претставници. Клуб на пратеници. Скопје, 07.06.2006.
287. Темков, Кирил. “Етиката во бизнисот и улогата на личноста во нејзиното остветување”. Предавање на постдипломските студии по деловно право. Правен факултет. Скопје, 17.02.2005.
288. Темков, Кирил. “Културата на менаџерите”. *Имџ* 15 (2000): 20-21.
289. Темков, Кирил. “Менаџерскиот систем и неговите принципи”. Предавање на постдипломските студии по деловно право. Правен факултет. Скопје, 24.02.2005.
290. Темков, Кирил. “Ние и нашата бедна деловност”. *Старт* 31 дек. 2003: 46-47.
291. Темков, Кирил. “Нов дух на експлоатацијата”. *Старт*, 11 јан. 2002: 47-49.
292. Темков, Кирил. “Со внимание и внимателно”. *Старт*, 10 окт. 2003: 28-29.
293. Тепл’р, Фридерик, У. *Научното управление*. Прев. Сашко Арабаџиев. Софија: Профиздат, 1989.
294. Terry, R. George. *Principles of management*. Illinois: Richard D. Irwin, Inc., Homewood, 1972.
295. Thompson, A. Arthur and Alonzo J. Strickland. *Strategic management - Concepts and cases*. Twelve Edition. Boston: McGraw - Hill, 2001.
296. Thompson, Stewart. *Management Creeds and Philosophies*. Research Study Number 32. New York: American Management Association Inc., 1958.
297. Tierney, E. *Business Ethics: A Guide for Managers*. London: Kogan Page Limited, sine ano.
298. Tomašević, Luka. *Crkva pred izazovom globalizacije*. Zagreb: HFD, 2007.

299. Tomson, Rouzmeri. *Veština rukovođenja*. Beograd: Clio, 2000.
300. Toynbee, Arnold. *Survey of internacional affairs*. Oxford: British Institute of National Affairs, 1931.
301. Tudor, Goran. "Peter Drucker – Otac modernog menadžmenta".
<<http://www.manager.hr>>.
302. Ulrich, Dave et al. *Results Based Leadership - How leaders build the business and improve the bottom line*. Boston: Harvard Business School Press, 1999.
303. Ulrich, Peter. *Integrative Wirtschaftsethik*. Wien: Verlag Paul Haupt, 2001.
304. Urwick, F. Lyndall. "Theory Z". *Advanced management journal*, January (1971): 14-21.
305. Узунов, Никола. *Посебната улога на економската наука*. Скопје: Економски факултет, 1995.
306. Узунов, Никола. *Современите економски системи: Економска анализа на современиот свет*. Скопје: Култура, 1986.
307. Vajthed, Nort, Alfred. *Nauka i moderni svet*. Prev. Aleksandar I. Spasić. Beograd: Nolit, 1976.
308. Vajt, Lesli. *Nauka o kulturi*. Beograd: Kultura, 1970.
309. Viljoen, John. *Strategic menagement: How to analyse, choose and implement corporative strategies*. Melbourne: Longman professional, 1991.
310. Vinski, Ivo. *Društveni proizvod svijeta*. Zagreb: Ekonomski institut, 1976.
311. Visić, Marko. *Zakonici drevne Mesopotamije*. Sarajevo: Svjetlost, 1989.
312. Vives, prir. *Corporate Governance, Theoretical & Empirical Perspectives*. Boston: Cambridge University Press, 2000.
313. Volberda, W. Henk. *Building the Flexible Firm: How to Remain Competitive*. New York: Oxford University Press, 1999.
314. Vujaklija, Milan. *Leksikon stranih reči i izraza*. Beograd: Prosveta, 1972.
315. Vuković, Lidija. "Etika u poslovanju - Etičko poslovanje postalo nužnost",
<<http://www.manager.hr>>.

316. Ву Чунг, Ким. *Секој пат е поплочен со злато: Патот кон вистинскиот успех*. Скопје: Нова Македонија, 1994.
317. Wankel, Charles. *Encyclopedia of Business in Today's World*. London: SAGE Publications Ltd., 2009.
318. Webley, Simon. "Codes of ethics".
<http://www.ethics.iit.edu/codes/codes_index.html>.
319. Weihrich, H. and H. Koontz. *Menadžment*. Jedanaesto izdanje. Zagreb: Mate, 1998.
320. Weiler, Rudolf. "Der Mensch in der Entscheidung". Klose, Alfred und Rudolf Weiler, eds. *Menschen im Entscheidungsproze*. Wien, 1971.
321. Weil, Vivian. "Prospects for International Standards",
<<http://onlineethics.org/codes/weil.html>>.
322. Weiss, W. Joseph. *Business Ethics*. Fourth Edition. Sine loco: South-Western Thomson, 2006.
323. Weiss, Dimitri. *Industrijska demokracija*. Zagreb: Globus, 1980.
324. "What is Ethics?", < <http://www.ethicsquality.com.about.htm> >.
325. Whiteley, M. Alma and Jervis Whiteley. *Core values and organizational change: Theory and practice*. New Jersey: World Scientific, 2007.
326. Whitlock, R. Charles, et al. *Menadžment u akcii*. Beograd: Mladost, 1990.
327. Wildermuth, Armin und Alfred Jager, eds. *Gerechtigkeit - Themen der Sozialethik*. Tubingen, 1981.
328. Wisse, Richard. *Odgovornost u mijeni vremena*. Sarajevo: Svjetlost, 1988.
329. Wortman, S. Max Jr. "A Philosophy of Management". *Advanced Management*, Vol. 26, No.10 (October, 1961): 11-15.
330. Wren, A. Daniel. *The evolution of management thought*. New York: Wiley, 1979.
331. Wren, Daniel & Dan Voich. *Menadžment - Proces, struktura i ponašanje*. Beograd: PS Grmeč - Privredni pregled, 2011.
332. Zak, J. Paul, ed. *Moral Markets - The Critical Role Of Values In The Economy*. New Jersey: Princeton University Press, 2008.

333. Zak, J. Paul. "Values and Value: Moral Economics". Zak, J. Paul, ed. *Moral Markets - The Critical Role Of Values In The Economy*. New Jersey: Princeton University Press, 2008.
334. Zaratiegui, Jesus, M. "The imperialism of economics over ethics". *Journal of markets & Morality* 2, No. 2, Fall (1999): 208-219.
335. Žitinski, Maja. *Poslovna etika*. Dubrovnik: Sveučiliste u Dubrovniku, 2006.
336. Životić, Miladin. *Egzistencija, realnost i sloboda*. Beograd: Ideja, 1973.
337. Životić, Miladin. *Pragmatizam i savremena filosofija*. Beograd: Nolit, 1966.