

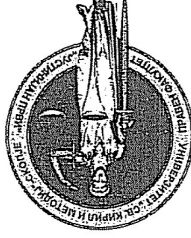
УНИВЕРЗИТЕТ „СВ. КИРИЛ И МЕТОДИЈ“ – СКОПЈЕ  
SS. CYRIL AND METHODIUS UNIVERSITY IN SKOPJE

ПРАВЕН ФАКУЛТЕТ „ЈУСТИНИЈАН ПРВИ“ – СКОПЈЕ  
IUSTINIANUS PRIMUS FACULTY OF LAW

**ЗБОРНИК**  
**НА ПРАВНИОТ ФАКУЛТЕТ**  
**„ЈУСТИНИЈАН ПРВИ“ ВО СКОПЈЕ**

ВО ЧЕСТ НА  
ПРОФ. Д-Р БРАНКО ЗЕЛЕНКОВ

PROCEEDINGS IN HONOUR  
OF PROFESSOR BRANKO ZELENKOV



Скопје, 2012

## УРЕДУВАЧКИ ОДБОР

Уредници:

**проф. д-р Софија Тодорова**, Правен факултет  
„Јустинијан Први“, Скопје, Р. Македонија  
**проф. д-р Владимир Кандикјан**, Правен факултет  
„Јустинијан Први“, Скопје, Р. Македонија  
**академик Драган Радоњиќ**, Правен факултет,  
Подгорица, Р. Црна Гора  
**проф. д-р Светислав Табороши**, Правен факултет,  
Белград, Р. Србија  
**проф. д-р Патар Миладин**, Правен факултет,  
Загреб, Р. Хрватска  
**проф. д-р Мелиха Повлакиќ**, Правен факултет,  
Сараево, Босна и Херцеговина  
**проф. д-р Алеш Галич**, Правен факултет,  
Љубљана, Р. Словенија

Секретар:

асс. м-р Биљана Петревска

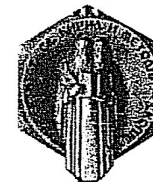
## EDITORIAL BOARD

Editors:

**Professor Sofija Todorova**, PhD, Faculty of Law  
„Justinianus Primus“, Skopje, Macedonia  
**Professor Vladimir Kandikjan**, PhD, Faculty of Law  
„Justinianus Primus“, Skopje, Macedonia  
**Academician Dragan Radonjić** PhD, Faculty of Law  
University of Podgorica, Montenegro  
**Professor Svetislav Taborosi**, PhD, Faculty of Law  
University of Belgrade, Serbia  
**Professor Patar Miladin**, PhD, Faculty of Law  
University of Zagreb, Croatia  
**Professor Ales Galic**, PhD, Faculty of Law  
University of Ljubljana, Slovenia  
**Professor Meliha Povlakic**, PhD, Faculty of Law  
University of Sarajevo, Bosnia and Hercegovina

Secretary: Biljana Petrevska, MSc.

УНИВЕРЗИТЕТ „СВ. КИРИЛ И МЕТОДИЈ“ – СКОПЈЕ  
SS.CYRIL AND METHODIUS UNIVERSITY IN SKOPJE



ПРАВЕН ФАКУЛТЕТ „ЈУСТИНИЈАН ПРВИ“  
IUSTINIANUS PRIMUS FACULTY OF LAW



# ЗБОРНИК

НА ПРАВНИОТ ФАКУЛТЕТ  
„ЈУСТИНИЈАН ПРВИ“ ВО СКОПЈЕ

ВО ЧЕСТ НА  
ПРОФ.Д-Р БРАНКО ЗЕЛЕНКОВ

PROCEEDINGS IN HONOUR  
OF PROFESSOR BRANKO ZELENKOV

Скопје – Skopje  
2012

## ЕТИКАТА НА МЕНАЏЕРСТВОТО КАКО ЕТИКА НА ОДЛУЧУВАЊЕТО, РАКОВОДЕЊЕТО И УПРАВУВАЊЕТО

УДК: 005:174  
1.02. Претседна научна статија

### Анстракт

За да се напредува, потребно е определен број економски одлуки да бидат донесени во процесот на создавањето на економските услови за успех и развој, т.е. во процесот на производството, во секторот на услугите, при инвестирањето... Значи, треба да се носат одлуки кои нема да се темелат само на пометуебната зависност на сите учесници во создавањето на општествениот производ и добри социјални односи. Тоа значи дека треба и да се создаваат секоташ нови, етички оправдани услови за донесување одлуки.

Имајќи го ова предвид, нужно доаѓаме до прашањето за критериумите, како и за дилемите при донесувањето на важните одлуки. Прашањето е: дали ќе се одлучува и ќе се раководи само според економските мотиви - профитот, или, ќе се одлучува и раководи според крајната цел - создавање на етички фундиран и реализиран човек, како и создавање услови за негов достоинствен живот?

### Abstract

To have a progress, first of all it is necessary a certain number of economical decisions to be carried out in the process of creating economical conditions for success and development, in another words in the process of production, in the sector of services, during investment... It means that we have to carry out a decisions which won't be grounded on the need to "sell our products", but on the conscience for wholeness and mutual dependence of all participants in creating social product and good social relations. It also means that we have to create always new, ethically justified conditions for decision making.

Having this in mind, necessary, we come to the question of criteria, as well as to dilemmas from bringing important decisions. The question is: shall we decide and direct/manage only according to the economical motives - profit, or according to the final aim - creating ethically founded and realized man, as well as making conditions for it's dignified life?

\* Доцент на Институтот за новинарство, медиуми и комуникации по предметот „Етика во новинарството I“, како и на мастер пропратите на Институтот за новинарство, медиуми и комуникации на Мастерите на Политички студии при Правниот факултет „Јустинијан Први“ - Скопје

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 развиток и од економските и политичките потреси предизвикани со распаѓањето на одредени системи. Во овој контекст особено е акцентуирано како да се биде стичен во современи услови.

Како може одговор на ова прашање се појавија низа нови научни теории за моралот - утилитаризам, консеквенцијализам, етика на справедливост, етика на одговорноста, етика на грижата... При тоа, карактеристика на научното и системското фундаирање на улогата на етиката денес е придружена и амбицијата за правилни дејства при одлучувањето и раководењето. Тоа е така затоа што живееме и дејствуваме во свет кој од секоја единка бара да се постигне што е потребно и правилно доколку не се сака негативни последици. Ид не ретко непромислените и неодговорни постапки при одлучувањето и раководењето.<sup>1</sup>

Разгледувајќи ја економската историја, со право може да се тврди дека при одлучувањето и раководењето етиката честопати беше, а понекаде се е, жртва на тесноградоста на економијата подредена на користољубивите лични или на (дневно)политичките цели. Ова значи дека треба да почне да се одлучува и да се раководи согласно системот на вистинските етички вредности и цели во животот - кои ги објаснуваат посочените етички теории.<sup>2</sup>

Да се одлучува - да се одбере успешно и вистински етички исправно постапување - не значи само да се реагира на изменетите околности, туку активно да се преземе иницијативата во свои раце. Тоа значи и преземање на одговорност и готовност да се прифатат последиците од решенијата. Со готовност 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. Готовноста да се прифати нов начин на размислување - донесувањето на одлуки, подготвеноста да се работи и раководи, имањето визија и претприемчивост-иницијатива - јасно укажува дека менаџерството, всушност, претставува одбивање на еднаквост планирана и определена егзистенција. Со тоа се нагласува начелото на слобода, како темел на човекувањето, современото општествено уредување и предуслов за натамошно напредување.

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

Кирил Темков, „Етиката денес и етичките принципи во локалната самоуправа“, Трлезна маса за етиката на избраните локални претставници, Клуб на пратеници. Скопје, 07.06.2006, стр. 3-4.

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 согласени духовни, човечки и материјални интереси на конфуцијализмот, а посебно жива и теоријата на категоричкиот императив на Имануел Кант.

вестирањето. 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. Тоа значи дека треба и да се создаваат секогаш нови, стички оправдани услови за донесување одлуки.

Имајќи го ова предвид, нужно доаѓаме до прашањето за критериумите, како и за дилемите при донесувањето на важните одлуки. Прашањето е дали се одлучува и се раководи само според економските мотиви, пред се за остварување на посакуваниот профит, или, пак, ќе се одлучува и ќе се раководи според крајната цел - создавање на етички фундиран и реализиран човек, како и создавање услови за негов достоинствен живот?

Оние што се занимаваат со проблемите на менаџерството и со неговата етика се свесни дека нивното постапување-одлучување-раководење не може да се сведе само на мотивот на профитот, туку дека треба да се бараат, да се најдат и да се земат предвид и останатите релевантни мотиви, кои често стануваат и решавачки.

Врз одлучувањето-раководењето-постапувањето во менаџерството имаат влијание ситуациите кои несомнено, со социјални и етички интонирани средства, го ограничуваат просторот за донесување одлуки и раководење. 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, пред се зависи и од степенот на креативните способности на менаџерите.

Значи, во менаџерството секогаш се дејствува во однапред зададените рамки на одлучување-раководење. Колку тие ќе имаат вградени етички барања во голема мера зависи од суштината на општествено-економскиот систем, т.е. колку во него постои стремеж економските предуслови да овозможат етичко растење на животот.

Зададеноста на рамките за менаџерското дејствување го отвора прашањето дали и колку важните, конкретните економски одлуки и раководењето можат да се темелат и врз етички мотиви. Ова прашање особено се наметнува во околности на цивилизациските и економските императиви какви што се техничкиот напредок, фаќање чекор со другите економии, скусеното време за постигнување на ова поради претходното заостанување зад технолошкиот развој и трендовите во светската економија итн.

За да се одговори на овие дилеми мора да се има предвид дека менаџерот одлучува во рамките на својот слободен простор за одлучување-раководење според рационалните мотиви сврзани со непосредните цели на претпријатието, пред се според начелото на добивка. Но, тоа не значи дека одлучувањето-раководењето не е одредено 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 дејство (одлучување и раководење) е имањето на визија. Ако, на пример, менаџерот, по купис рационални разгледувања и согледувања, мора да ја затвори визијата или некој од потоните на претпријатието, за ваквата одлука би можеле да бидат меродавни етички мотивирани разгледувања, при што се подразбира разгледувањето на прашањето колкав е ризикот од можноста за состојување на спорниот потон, а со тоа да не се доведе во прашање етичкото дејство на целната компанија, или дали да се имаат обзир кон долготрајните работници и можната безработица во некое неразвиено подрачје.

Меѓутоа, проблемот не се одлучува во кои етички мотиви водач кон Метута, проблемот не се одлучува во кои етички мотиви водач кон прашањето дека секој менаџер мора да донесе и етички релевантна одлука. Имено, во човековот живот има многу ситуации во кои мора да се одлучува според дејствата на совеста, т.е. ситуации во кои чувството на одговорност излез на личната совест, е последната инстанца. Затоа Елвин Рингел вели:

...дека за секој човек се многу чести ситуации на единствена-уникатна можност, кои останатите не можат да ги забележат. Оттука и впечатокот дека добриот-успешниот менаџер ги забележува и, одлучувајќи, ги користи фактите кои не му се пружаат на никој друг.<sup>3</sup>

Претходново му дава за право на Елвин Рингел да заклучи дека „енормна разновидност на работата-задачките, големите разлики во рамките на етичката стопанска гранка, исто колку и помеѓу нив, разноликоста на донесените одлуки, начинот на раководење и ефектите од нив“ ја одредуваат природата на одбраната етика на менаџерството и менаџерите.<sup>4</sup>

Ова го отвора прашањето - дали на менаџерот му е доволна општата етика, како наука за правилните постапки според совеста, или при одлучувањето-раководењето му е потребна помошта од некоја сопствена, за професионалната сообразна етика? Како што од лекарот, поради поседноста на знаењето, се бара тој научно да одлучува согласно 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 менаџерска етика, поточна до бара специјална етика во менаџерството!

Elwin Ringel, *Die östereichische Seele*, Wien, 1984, S. 56 f.

Во овој контекст е вредна да се спомене и забележката на Јоханес Меснер, кој вели дека исполнувањето на личните животни цели е работа на лична одговорност, а дека самосвеста и самосвојноста на битието, од единката до принцип при одлучувањето и раководењето.<sup>6</sup>

Во овој контекст е вредна да се спомене и забележката на Јоханес Меснер, кој вели дека исполнувањето на личните животни цели е работа на лична одговорност, а дека самосвеста и самосвојноста на битието, од единката до принцип при одлучувањето и раководењето.<sup>6</sup>

прва „личност со право на неповредливи и непопрекливи надлежности и права“<sup>7</sup> 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 напомене дека при донесувањето на овие одлуки можат да влијаат и рационални согледби, шансата за заработувањето и слично. Заради ова веројатно и прашањето: *дали менаџерската етика се однесува на некој вид сталити морал?*

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.

Постои отворен број етичкостенцијали прашања кои се сврзани со менаџерските одлуки и раководења, почнувајќи од прашањата за личната етичкостенција на менаџерот, па преку запрашањето за опстојбата на оние за кои тој одлучува и со кои раководи, се до прашањата кои се однесуваат на целото општество, врз кое се рефлектира досега на конкретното планирање и одлучување. Од тоа, пак, како ќе се организира, како ќе се одлучува, како ќе се раководе, 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“.<sup>8</sup>

При ова да се укаже и дека стремежот кон добивка, интересот за заработувањето, радоста во творечката дејност, подготвеноста за ризик, како и побрзната склоност кон моќ и манифестирањето на организаторските способности.

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 позиционираниот во економското или општественото скалило на одредување на вредноста и на улогата во таа социјално-економска целина.

<sup>6</sup> Одговорноста сфатена како „аксиолошка категорија“ која му припаѓа на човекот како творецко и слободно суштество кое чувствувача објекти за својата активност и дејствување и нужност низ да ги проценува.

<sup>7</sup> Johannes Messner, *Die soziale Frage*, VII, Innsbruck, 1964, S. 359 ff.

<sup>8</sup> Johannes Messner, *Das Naturrecht*, V, Innsbruck, 1966, S. 1005 f.

ности, 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.<sup>9</sup>

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.

&

За да се одговори на прашањето каков вид на 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,<sup>10</sup> неопходни се некои разгледувања, притоа незаборавајќи 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 се спорови, 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-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 одредена економија.

Станува збор за вертикална и хоризонтална зависност на сите општествено-економско-социјални фактори кои влијаат при донесувањето на одлуката и раководењето поред неа, сходно на крајната цел на дејствувањето.

Преку разгледувањето на односите и меѓусебната условеност на етиката, одлучувањето и раководењето.

Разгледувањето на прашањето на одлучувањето и раководењето, води кон заклучокот дека генерално можат да се именуват два вида-модел на одлучување и раководење.<sup>11</sup> Едниот е она што се нарекува *авторитарно одлучување-раководење*, а вториот е т.н. *демократски-асертивативен начин на одлучување и раководење*. Вториот, кој се зема како предуслов за понатамошен развој, на почстокот на овој век се укажува како единствено можен начин на одлучување и раководење ако се сака етички втемелено менаџерство и етички одредени 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 помалку или повеќе 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.<sup>12</sup>

Историски гледано, авторитарното одлучување-раководење, карактеристично за традиционалните општествени уредувања,<sup>13</sup> се одржува од потхранувањето на свеста дека секој мора да му се подредува на надредениот. Решавањето за потчинувањето на ваквата хиерархија е и заради недостатокот на етичката свест дека прифаќањето-одбивањето на одговорноста е и определба-оправдување-извинување за одреден систем на моралики. Па така, ваквиот модел завршува во замена на местата на основните приоритети. Наместо основен да биде економскиот резултат кој ќе води кон економски развој и напредок, основен приоритет станува зачувување на постоечката состојба заради себеодржување.<sup>14</sup> Вака мотивираниот вид-модел на одлучување-раководење води кон тоа секоја економски релевантна одлука се донесува на највисоко ниво на пирамидата на одлучување, што пак, нужно, го одредува и начинот на раководењето при нејзиното спроведување. Ваквиот авторитарен начин резултира со игнорирање на повратната информација, иако токму таа би

<sup>11</sup> Ваквата генерализација на видовите-моделите на одлучување и раководење не значи и несвесност за постоењето на подвидови-подтипови на одлучување и раководење.

<sup>12</sup> 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.

<sup>13</sup> 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 или глобалното затоплување.

<sup>14</sup> Ова пак само по себе укажува за каков вид на етичност и етика станува збор.

возможна увид во подготвеноста на д-рската страна, т.е. на оној кој ја извршува одлуката, да придонесе кон остварување на избраната насока на дејствување.

Одлуките донесени на највисоко ниво би можеле да ги донесат и оние кои се на средното или најниското ниво, доколку би имале повеќе податоци и контекстот на зададената ситуација-цел. Оттука, Џозеф Л. Бадаракко, воведувајќи го прашањето за етичката оправданост на ваквото одлучување и како однеде, забележува дека:

“... пирамидалниот пристап кон проблематиката на одлучувањето, а со тоа и на одговорноста, премалку говори за катадневната на обичните луѓе, што резултира со тоа што голем дел од хуманоста-етичноста завршува во невојна морална крвока”<sup>15</sup>

Затоа, Џозеф Л. Бадаракко е во право што вака втемеленото одлучување се смета за сериозна маана која стои на патот на економскиот развој и напредок, како предуслов за создавање на етички втемелен и одредуван индустријален живот.

Како последица од практицирањето 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 увекбуван-образуван-трениран во етичката на етички правилното одлучување, туку и затоа што нема нешто што толку го плаши-парализира човекот како што е исправеноста пред барањето да се донесе одлука - а донесувањето на одлуката всушност значи прашање избор - етички (не)правилен избор.

Авторитарното одлучување и раководење втемелено само на правото на функција и нареденост, не секоташ успева да го одбегне моралниот колапс и да заврши како *авторитарско*. Но, ова не значи дека авторитарното одлучување и раководење, до извесен степен, не може да биде и општествено-политичко-економски-социјално оправдано и целесходно, земајќи го предвид фактот дека сеопштата глобална разнородност на економските бара и ваквиот дел на одлучување-раководење.

Овде се отвора и прашањето за етичност на ваквиот начин на одлучување. Укажувањето е за да се обрне внимание на тоа дека секое одлучување-раководење за навистина да биде етично значајно создавање услови во кои секој човечки во процесот на создавањето на економските основи на понатамошниот развој, ќе стигне до степенот на слободно одлучување и раководење во својот сегмент.

Запрашањето за етичност, етичкиот квалитет на авторитарното одлучување и раководење доаѓа и оттаму што благодарение на доминантните однесоци во одредени видови на економии и одредени општествени системи, прашањето на одлучување и раководење врз база на нареденост, најчесто завршува

<sup>15</sup> Joseph L. Badaracco, Jr., *Leading Quietly - An Unorthodox Guide to Doing the Right Thing*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 2002, p. 3.

во авторитарско однесување и дејствување при донесувањето на одлуките релевантни за севкупниот економско-општествен развој.

Ова пак настанува најчесто како последица на недовераноста на економско-политичкиот систем кој, немајќи чувствителност за економско-етичките последици, заборава да ја оневозможи ваквата можност со соодветни, етички втемелени закони да се обезбеди во кое секој обичај за злоупотреба на ваквата можност би можело да се примени на одредени санкции против оние кои така постапуваат.<sup>16</sup>

Џејн Џонс објаснува зошто во денешно време повторно им се придала потребна објаснува због за создавање на економско-етичкиот живот насочен кон иднината. При ова, станува збор за сознанието дека во општеството во кое економијата работи премалку работни-предприемнички поттици, не-достасува мотивација на желбата-стремежот за добивка и успех.

Џејн Џонс објаснува како, современата напонална економија и нејзиното стопанство, за да ги совлада проблемите со кои се соочува, има потреба од етички мотивирање, етички мотивирање и насочување, менаџерство, брзина, се работи за тоа на менаџерството и на менаџерите им се создаде простор за етички насочено дејствување-одлучување-раководење кои со дилитистичката-авторитарната и интервенционистичка политика беше насочено во правец на искоренување.

Оттука, не треба да чуѓа што, на пример, во сеопштата темелна програма на австриската општествена на стопанската комора, стремежот кон добивка и кон успех се сметаат за најважната придобивка сила во економско-стопанското однесување. Значи, цел е стремеж кон такво уредување чии камен темелници треба да бидат способноста за учење, подготвеност да се информира-комуницира, креативност, работата и иницијативата<sup>17</sup> - предуслови што секако може да се сметаат како етички ориентири.

Едновременно, несомнено во нужноста од дејствувањето на што по-голем број динамични менаџери ја покажува и поврзаноста на аспектот на однесување на целесходноста на одлучувањето со етиката во менаџерството. Имено, Јоханес Меснер, со право предупредува на врските-зависноста помеѓу општество ориентирано кон *свободна* како највисока етичка вредност и соодветниот број на адекватно етички ориентирирани динамични

<sup>16</sup> Законодавството треба и мора да биде средство и регулатив за спроведување на етиката-нејзините вредности и норми, но не како поддршка кој ќе стане „капо“, туку како помошник кон етичкото самоосвештување.

<sup>17</sup> *Grundsatze des Programms der österreichischen Handelskammer-Organisation* (The basic program of the Austrian Chamber of Commerce organization), Wirtschafspolitische Blätter 25. Jg. Nr. 3 (Economic Policy sheets 25th Vol No: 3), Vienna, 1978, s. 11 f.

менаџери. Ова оттаму 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“.<sup>18</sup>

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-глобален пазар, не ретко завршуваа во жртвување на основните етичките принципи на постоењето и опстојувањето. Најзабележливата разлика е во тоа што националните пазарно ориентираните 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-живеење.

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 можат да се решат само ако се вклучи менаџерство во кое 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-модел на одлучување наспроти оној авторитарниот (а не ретко и автократски), т.е. моделот на демократското одлучување и раководење. При ова се мисли на таков тип на демократско одлучување-раководење кое ќе овозможи интегрирање на секоја индивидуа во сите можни процеси. Претходново јасно укажува дека во под менаџерство-одлучување-раководење, 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. Тоа значи 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 самоод-

лучување-самораководење-себеодредување 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-постигнувањето на зададената цел. Тоа, пак, 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-раководењето од директивно-нормативно да се претвори во кооперативно. Тоа значи дека менаџерството прво треба да биде сфатено не само како процес на одлучување-раководење, туку пред се како процес на етичко самоосвестување, преку водење сметка за севкупноста на елементите кои влијаат на одлучувањето-раководењето.<sup>19</sup> Ова ја наложува потребата да се води сметка за еден од клучните елементи на менаџерството - меѓучовечките односи и *играњето на улоги*. Доколку менаџерството го спроведува ваквиот начин на одлучување-раководење-постапување со учесниците во економските процеси, тоа не само што себе си 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.

Ослободувајќи се од оваа опасност, менаџерството не смее да заборава да создава услови во кои ќе се оствари повратната спrega на релација одлучувач-раководител кон и извршителот-реализаторот и обратно. Воспоставувањето повратната спrega е и задоволување на еден од основните предуслови на секоја етика - воспоставување на комуникација човек спрема човек како човек. Односно, етика во која човекот е третиран не само како битие по себе, туку и како битие за себе - основниот услов за етично постапување и комуницирање. Создавањето на услови за активирање на ваквата повратна спrega, 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. Со тоа ќе се создаде неопходниот простор на патот кон ослободувањето на единката до себе си 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 согласност или несогласност со одлученото, поточно на својата кооперативност или некооперативност за одбраните цели на менаџерството и менаџераното.

<sup>18</sup> Johannes Messner, *Der Eigenunternehmer in Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik*, Heidelberg, 1964, s. 51 f.

<sup>19</sup> Што во голема мера зависи од разменувањето на информациите-комуницирањето не само по хоризонтална на врвот, туку и по вертикала во рамките на организацијата.

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 воедно ќе биде и појдовна точка за онатамошните постигнувања не само на самата економија, туку пред и над неа, на човекот во неговиот сеопшт развој и напредок.

## 8

До вака сфатената и реализирана улога на менаџерството и на менаџерите не се доаѓа само со редовното посетување на часовите по Етика и Филозофија на менаџментот и менаџерството, туку и со втемелување, воспоставување, градење и проверка на новата организација на претпријатието-фирмата-економијата, преку практична примена на досегашното поверено и етички исправно секуптно човеково искуство.

Претходнаво тврдење не доведува до прашањето за новиот тип на организација како предуслов на патот кон новата етички ориентирана и од етиката раководена економија.<sup>20</sup> Ваквата нова организација треба да се темели на познатиот на менаџерството дека со својот начин на одлучување и раководење, давајќи им соодветен степен на слобода на самоодлучување и иницијатива на одлученото на сите кои учествуваат во реализацијата, да прерипат не само еден од одговорноста за организацијата-пртпријатието на нив, туку дека со тоа не се воведуваат и во процесот на крајното одлучување и раководење. Ова говори дека новата организација е всушност организација во која односителите луѓето во неа не се разрешуваат само преку позитивните нареден-подреден, туку и преку процесот на соработка=кооперативноста на секоја индиви-дана индивида, независно од нејзиното хиерархиско ниво.

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

Ставањето на односителите луѓето, комуникацијата по вертикала, хоризонтала и дијагонала,<sup>21</sup> 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. Постапувањето на овие темели е неопходност! Неопходноста на овие темели е оттаму што со тоа воедно се доаѓа и до моментот кога од етичкиот квалитет на одлучувањето, кој водач смета за односите на и со луѓето, се

<sup>20</sup> Ова сфатена во смисла на ново претпријатие-фирма-корпорација. Со други зборови меѓучовечките односи сфатени, анализирани, валидизирани врз принципите на основните биолошки развојни линии: коаперативност и

Затоа не чуди реалноста што денешните организации се повеќе свесни за фактот дека досегашните начини на одлучување и раководење имаат се помалку шанса на патот кон новата економија. Свесни за ова, но и свесни за тоа дека се општествен сегмент кој не е од решаваачки, 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, преку меѓуорганизационските, меѓуграѓанските, 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 организацииска основа ќе биде мрежната вграденост на реалниот етички вредносен систем во секој сегмент на општественото живеење. Тоа значи: да се дојде до организацииска поставеност и организација на економијата во која таа ќе и биде подредена на етиката како сеопшт регулатор на постоењето во најширока смисла на зборот.

Сите претходни разгледувања, тврдења и понудени вредносни созанија, не само што ја потврдува тезата дека може да се зборува за етика во менаџерството, туку водач и до созанието дека етиката во моментот како еден од влијателите-решаваачките фактори во менаџерството, процесите на менаџирањето, како и на луѓето кои тоа го остваруваат - менаџерите, е исправена пред

потоа појди.

