

# UPRAVLJANJE IZGRADNJOM ETIČNE ORGANIZACIONE KULTURE

## MANAGEMENT OF CREATING ETHICAL ORGANIZATIONAL CULTURE

DRAGANA MITRIĆ AĆIMOVIĆ  
Filozofski fakultet, Odsek za psihologiju, Novi Sad

SONJA VUKOBRAT  
Fakultet za menadžment, Novi Sad

---

**Rezime:** Izgradnja etične organizacione kulture jedan je od prioritetnih zadataka menadžmenta brojnih svetskih organizacija, pre svega kao posledica velikih korporativnih skandala koji su obeležili proteklu deceniju. Međutim, uspostavljanje ovakve kulture deo je i procesa građenja konkurentske prednosti. Naime, iako istraživanja povezanosti etičkog učinka i mera finansijskog učinka daju nedosledne rezultate, ona nedvosmisleno govore o pozitivnom odnosu etičkog učinka i povećanih napora zaposlenih, niže fluktuacije radne snage, privrženosti organizaciji, i većoj društvenoj odgovornosti. Ovaj rad bavi se faktorima etičnosti organizacione kulture, i pitanjem na koji način se može upravljati izgradnjom i očuvanjem etične kulture. Predlažu se odgovarajući procesi i postupci upravljanja ljudskim resursima koji su u funkciji izgradnje željene kulture. Takođe se ukazuje i na teškoće uspostavljanja etičnijih organizacija u društvu u tranziciji, kakvo je prisutno u Srbiji.

**Ključne reči:** etika, organizaciona kultura, menadžment ljudskih resursa, konkurentska prednost

**Abstract:** Building ethical organizational culture is one of the priority tasks of management of many world organizations, primarily as a result of large corporate scandals that have marked the past decade. But creating such a culture is also part of the process of building competitive advantage. Although the research of relationship between ethical performance and measures of financial performance give inconsistent results, they clearly show a positive relation between ethical performance and increased employee effort, lower labor turnover, commitment to the organization, and greater social responsibility. This paper focuses on the factors of ethical organizational culture, and the question of how one can manage the construction and preservation of ethical culture. Appropriate processes and procedures of human resource management in a function of building the desired culture are proposed. Paper also points to the difficulty of establishing more ethical organizations in a society in transition, as it is present in Serbia.

**Keywords:** ethics, organizational culture, human resource management, competitive advantage

### 1. UVOD

Pitanje etičnosti organizacija, odnosno onoga što predstavlja etičnost i faktora koji utiču na nju, sve više zaokuplja pažnju svetskih teoretičara i istraživača iz oblasti psihologije, ekonomije, sociologije i drugih naučnih oblasti. Poslednje dve decenije ulažu se napor u razlikovanje etičkih od neetičkih korporativnih kultura, i ustanovljavanje faktora koji dovode do njihovog nastanka. Postavlja se direktno pitanje na koji način se gradi etična organizaciona kultura, i može li se izgradnjom upravljati, ili je reč o procesu u kome je uloga menadžmenta ipak ograničena. Porast interesovanja za etički učinak organizacija može se dovesti u vezu sa trendom nedostatka poverenja u korporativne aktivnosti, i velikim brojem korporativnih skandala (Dess, Lumpkin & Eisner, 2007). Motivacija za ovakvo bavljenje etikom dolazi i iz težnje da se ostvari izvestan kvalitet života, da se podigne nivo zaštite životne

sredine, spreči distribucija nebezbednih proizvoda, zaštiti radna snaga od izrabljivanja, i tome sličnog. Dodatna motivacija za proučavanje organizacione etike proističe sigurno i iz globalne težnje za maksimiziranjem profita. Naime, iako istraživanja povezanosti etičkog učinka i mera finansijskog učinka daju nedosledne rezultate, istraživanja nedvosmisleno govore o pozitivnom odnosu etičkog učinka i snažne organizacione kulture, povećanih napora zaposlenih, niže fluktuacije radne snage, privrženosti organizaciji, i većoj društvenoj odgovornosti (Dess, Lumpkin & Eisner, 2007). I iskustva iz prakse upućuju na isto. Džon Peper (Pepper, 1997 prema Dess, Lumpkin & Eisner, 2007), bivši generalni direktor firme "Procter i Gembl kompani" (Procter and Gamble Company) navodi da se značaj etičkog poslovanja i snažnih korporativnih vrednosti ogleda u: privlačenju "pravih" zaposlenih, stvaranju poverenja i ponosa među zaposlenima, olakšavanju donošenja poslovnih odluka, zasluživanju

poštovanja kupaca, dobavljača, vlade i drugih kompanija, što sve dugoročno podržava opstanak i razvoj kompanije. Dakle, organizaciona etika bar indirektno utiče na ostvarenje profita, te time dodatno dobija na važnosti.

Suštinsko pitanje pri razmatranju etičnosti organizacione kulture jeste šta sve utiče, i u kojoj meri na etičnost, a potom to na koji način se može upravljati izgradnjom etične organizacione kulture. Pre odgovaranja na navedeno važno je navesti šta smatramo pod etičnom organizacionom kulturom i koje su njene manifestacije.

## **2. ZNAČENJE I MANIFESTACIJE ETIČNOSTI ORGANIZACIONE KULTURE**

Etika podrazumeva principe ponašanja kojima se rukovode pojedinci ili grupa, a koji su u skladu sa moralom (Velasquez, 1992 prema Dessler, 2007), odnosno studiju moralnih pitanja i izbora (Kreitner, Kinicki & Buelens, 1999). Ona nam, najjednostavnije rečeno, govori šta je dobro ili loše, a samim tim poželjno ili nepoželjno ponašanje. Etika nije uvek u skladu sa zakonom, a etičnost neke odluke može se posmatrati u sistemu preseka dimenzija legalno – nelegalno i etično – neetično (Buble, 2006). Da li je neka odluka legalna, lako je utvrditi, a to da li je etična nešto je teže. Procena zavisi od ugla gledanja, i sagledavanja okolnosti pod kojima je odluka doneta.

Pod organizacionom ili korporativnom kulturom podrazumevamo “sistem pretpostavki, verovanja, vrednosti i normi ponašanja koje su članovi jedne organizacije razvili i usvojili kroz zajedničko iskustvo, koji su manifestovani kroz simbole, i koji usmeravaju njihovo mišljenje i ponašanje” (Janićević, 1997, str. 42). Dakle, kad govorimo o etičnosti organizacije zapravo govorimo o formalno i neformalno usvojenom standardu za vrednovanje ponašanja u određenoj organizaciji kao dobrog ili lošeg, i poželjnog ili nepoželjnog, i rukovođenje datim pri izboru ponašanja na planu pojedinca ili celokupne organizacije. Ukoliko je u sistemu pretpostavki, verovanja, vrednosti i normi organizacije koje su usvojili njeni članovi istaknut značaj etike, možemo očekivati etično poslovanje organizacije, i možemo govoriti o etičnoj organizacionoj kulturi. U etičnoj kulturi najviše se vrednuju poštenje, pravičnost i odgovorno ponašanje. Insistira se na preispitivanju sopstvenih odluka i sagledavanju odluka drugih kroz prizmu etike. Ovakva kultura vodi etičkoj osvešćenosti zaposlenih, koja je jedan od preduslova etičnog poslovanja. Jaka organizaciona kultura koja podupire etičke standarde, pozitivno će uticati na etično ponašanje članova organizacije, dok će slaba uticati da se zaposleni više oslanjaju na subkulturne norme ponašanja, koje ne moraju da budu etičke (Buble, 2006).

Treba skrenuti pažnju na još jednu pojedinost značajnu za ovu problematiku. Naime, označavanje neke organizacione kulture kao etične, umesto zadržavanja na prosto deskripciji efekata određene kulture na etičnost poslovanja, nije uobičajeno u literaturi. Mi ga ipak smatramo opravdanim, jednako kao i ustanovljavanje termina kultura

učenja ili učeća kultura. Etična kultura ukazuje na težnju ka visokoetičnom poslovanju, kao što kultura učenja ukazuje na težnju ka učenju i razvoju organizacije.

Manifestacije etičnosti, u zavisnosti od toga ka kome su usmerene, odnosno prema kome je odgovorna organizacija, možemo grupisati u društveno odgovorno ponašanje, i odgovorno ponašanje prema neposrednim stejkholderima (Dess, Lumpkin & Eisner, 2007).

### **2.1 Društveno odgovorno ponašanje**

Društveno odgovorno ponašanje podrazumeva nastojanje organizacija ili pojedinaca da učine nešto kako bi poboljšali stanje u društvu uopšte, a u interesu građana i društvene zajednice (Dess, Lumpkin & Eisner, 2007). Jedan od termina koji ukazuje na ovakvo ponašanje je društvena odgovornost korporacija (eng. corporate social responsibility). Reč je o strategijskom pristupu korporacije društvenim problemima, sa kojim je saglasno svako delovanje organizacije, i koji korespondira sa organizacionim vrednostima, misijom, vizijom i ciljevima poslovanja. Neke društveno odgovorne kompanije, kakva je recimo “Šel” (Shell), trude se da smanje stepen zagađenosti životne sredine. Druge, poput kompanije “IBM”, su usmerene na podržavanje razvoja obrazovanja. Kompanije se poslednje dve decenije, pod pritiskom društva, naročito trude da budu društveno odgovorne kada je u pitanju zaštita životne sredine, i zaštita ljudskih prava, pre svega prava dece u zemljama trećeg sveta.

### **2.2 Odgovorno ponašanje prema neposrednim stejkholderima**

Neposredne stejkholdere, odnosno strane direktno zainteresovane za poslovanje jedne kompanije, čine zaposleni, potrošači i korisnici usluga, vlasnici, i dobavljači određene kompanije. Etičnost korporacijske kulture ogleda se, između ostalog, u stepenu pravičnosti u tretmanu zaposlenih (Dessler, 2007). Da li će se rad svih zaposlenih vrednovati po jednakim, “ispravnim” merilima jedne organizacije, ili će neki zaposleni, primera radi, usled nepotizma biti povlašćeni - zavisi od etičnosti organizacije. Od etičnosti zavisi da li će, i u kojoj meri, organizacija poštovati prava zaposlenih, na koji način će pristupiti otpuštanju zaposlenih u slučaju takve potrebe, i slično.

Kompanije u kojima se neguje etičnost nastoje da svojim poslovanjem ne naškode interesima potrošača ili korisnika njihovih usluga zarad svog profita. I spremnost upravnih organa kompanije da tokom upravljanja ne naštete interesima vlasnika kompanije kroz favorizovanje sopstvenih interesa i sl., smatra se izrazom etičnosti. Isto važi za odnos prema dobavljačima, čiji izbor često predstavlja značajan ispit za etičnost organizacije (Dess, Lumpkin & Eisner, 2007). Primera radi, kompanije su često prinuđene da biraju između dobavljača koji ne posluje etički, i koji doprema jeftine poluproizvode koje je

izrađivala maloletna radna snaga, ili onog koji posluju etički, ali doprema značajno skuplje poluproizvode.

### **3. FAKTORI ETIČNOSTI ORGANIZACIONE KULTURE**

Brojni su faktori koji utiču na etičnost organizacione kulture, a njihovo grupisanje može se ostvariti po kriterijumu ključne uloge ili odgovornosti. U literaturi se pominju različita stanovišta, te neki autori ističu ulogu pojedinca, dok drugi ističu ulogu mehanizama organizacije. Dess, Lumpkin i Ajzner (Dess, Lumpkin & Eisner, 2007) smatraju da je najrealnije etiku posmatrati podjednako organizacionim i ličnim problemom. Međutim, treba uvažiti i uticaj društveno – političkih prilika na etičnost organizacije (Vujić, 2009). Drugim rečima, deo odgovornosti leži i na društvu, odnosno na državi u kojoj organizacija posluje. Ako uvažimo navedeno, možemo konstatovati postojanje tri faktora etičnosti organizacione kulture:

- pojedinac,
- organizacija, i
- društveno – političke prilike.

#### **3.1 Pojedinac kao faktor etičnosti**

Pojedinac predstavlja jedan od bitnih izvora etičnosti organizacione kulture, budući da u organizaciju dolazi sa sopstvenim shvatanjem etike, i da svoja shvatanja dalje prenosi i ugrađuje u iskustvo kolektiva. Jedno od istraživanja (Morris et al., 1995 prema Dessler, 2007), pokazuje da su lične predispozicije direktora više odgovorne za to da li će se odlučiti na neetičnu poslovnu praksu nego pritisci iz okruženja ili organizacione karakteristike.

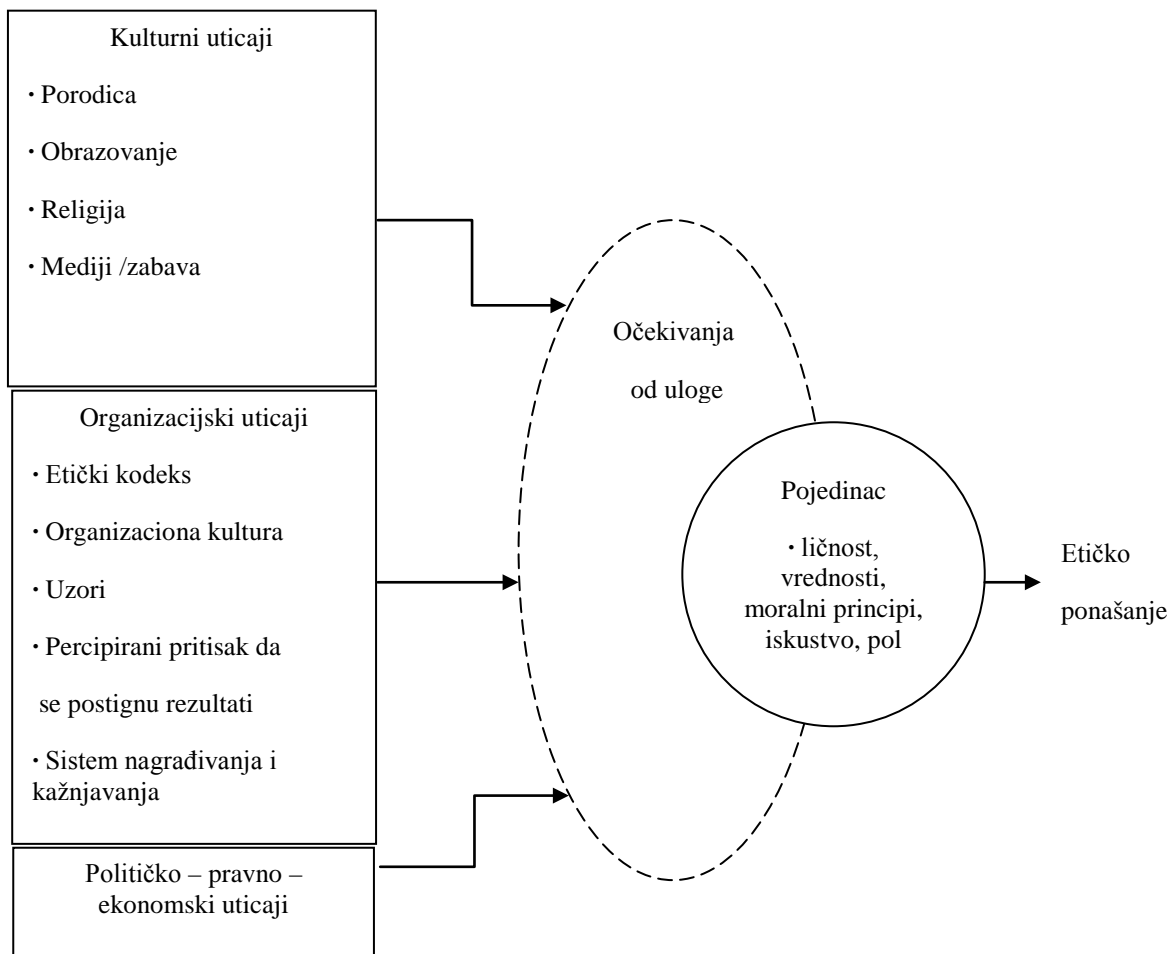
Postoji više faktora koji utiču na predispoziciju pojedinca da se generalno etično vlada. Dokazano je da su godine značajan faktor, odnosno da se starija lica više pridržavaju etičkih standarda (Dessler, 2007). Kao izvori individualne etike navode se i religiozna uverenja, nacionalno i etničko nasleđe, porodične navike, standardi i očekivanja zajednice, obrazovanje, prijatelji i susedi (Dess, Lumpkin & Eisner, 2007). Za razmatranje uloge pojedinca u formiranju etičnosti korporativne kulture od naročitog je značaja razumevanje ličnosti i vrednosti zaposlenog, i njegove

moralne zrelosti, kao i razumevanje interakcije datog sa sredinskim faktorima koji oblikuju ponašanje pojedinca na radnom mestu u etično ili neetično.

Bubl (Buble, 2006) skreće pažnju na važnost snage ega i lokus kontrole kao faktore koji određuju etičnost pojedinca u poslovanju. Snaga ega podrazumeva spremnost da se slede sopstvena uverenja. Lokus kontrole je karakteristika pojedinca koja se odnosi na njegovo ubeđenje da su zbivanja u životu rezultat spoljašnjih faktora – sreće ili šansi, ili sopstvenih akcija. Lokus kontrole se obično smatra delom faktora savesnosti (Zimanji, Štangl Sušnjar, 2005, str.68). Pod vrednostima, čiji se značaj takođe pominje, podrazumevamo relativno trajne individualne karakteristike koje se odnose na temeljna uverenja o tome šta je dobro, a šta loše. Lične vrednosti upravljaju individualnim odlukama, akcijama i osećanjima, i iz njih se deriviraju etičke norme koje su u osnovi etičkih odluka (Buble, 2006). Kao prediktor etičnosti pojedinca ne treba uzeti deklarativne vrednosti, nego one koje se daju identifikovati u ponašanju istog.

Kao osnova za analizu moralne zrelosti i etičnosti pojedinca, a prema Čukiću (2004, 2005) i osnova za analizu etičnosti organizacionog ponašanja, može se uzeti Kolbergov model moralne zrelosti (Kohlberg, 1969, prema Čukić, 2004). Prema tom modelu, moralna zrelost koju ispoljavaju članovi organizacije može se razvrstati u šest stadijuma. Najviši, šesti stadijum moralne zrelosti podrazumeva poštovanje pravila ako su u vezi sa univerzalnim etičkim principima. Pojedinac u organizaciji čija je moralna zrelost dostigla najviši stadijum, primera radi, neće ispoštovati pravilo tajnosti u organizaciji, ukoliko bi informacija koju poseduju, a koju je neophodno hitno izneti na uvid javnosti, sprečila veće zagađenje životne sredine. Nasuprot tome, oni sa najnižim nivoom razvoja moralne zrelosti prikrće informaciju o potencijalnom zagađenju kako ne bi izgubili posao.

Ovde treba pomenuti i važnost etičke osetljivosti pojedinca, koja omogućava čoveku da prepozna prisustvo i odredi relativnu važnost etičkog problema. Međutim, etički osetljivi ljudi nisu nužno i više etični (Zimanji, Štangl Sušnjar, 2005). Od moralne zrelosti, i brojnih drugih faktora zavisiće kvalitet njihove odluke. Model etičkog ponašanja pojedinca na radnom mestu ukazuje na složenu interakciju faktora koji vode etičkom ili neetičkom ishodu.



**Slika 1:** Model etičkog ponašanja na radnom mestu (Kreitner, Kinicki, Buelens, 1999)

### 3.2 Organizacija kao faktor etičnosti

Formalna organizacija se može smatrati i najznačajnijim faktorom etičnosti organizacione kulture. Prvi razlog za ovakav stav leži u tome što organizacija ima mogućnost izbora budućih zaposlenih sa određenim predispozicijama za etično ili neetično vladanje. Drugi razlog može se naći u tome što organizacija poseduje mehanizme kojima može da usmeri ponašanje zaposlenih, bez obzira na njihove lične predispozicije. Prema Desu, Lampkinu i Ajzneru (Dess, Lumpkin & Eisner, 2007) da bi organizacija poslovala na višem etičkom nivou, ona mora da neguje nekoliko sledećih elemenata koji bi trebali stalno da budu prisutni: uzori, korporativni kredo i kodeksi ponašanja, sistemi nagrađivanja i vrednovanja, i politike i procedure.

**Uzori** bi trebali da budu menadžeri koje je organizacija uposlila ili unapredila u rukovodioce imajući u vidu, između ostalog, i njihovu sklonost ka etičnom poslovanju i njihove moralne kvalitete. Čukić (2005) navodi da će menadžer, ukoliko je istovremeno i lider, svoj stepen poštenja ili nepoštenja prenositi na podređene članove tima. Des, Lampkin i Ajzner (Dess, Lumpkin & Eisner, 2007) smatraju

da je lider ključni faktor u promovisanju etički ispravnog ponašanja u organizaciji, i da se etičko ponašanje najpre mora očekivati od lidera. Jedno istraživanje pokazuje da je nivo neetičkog ponašanja na radnom mestu drastično niži tamo gde zaposleni tvrde da se njihovi supervizori etički ponašaju (Schramm, 2004 prema Dessler, 2007).

**Korporativni kredo i kodeksi ponašanja** obezbeđuju određene smernice za norme i verovanja, kao i za donošenje odluka u organizaciji (Dess, Lumpkin & Eisner, 2007). Korporativni kredo, ukoliko je i moralni kredo, govori nam prema kome je organizacija po odluci menadžmenta odgovorna, i na koji način je dužna da tu odgovornost demonstrira. U etičnim organizacionim kulturama korporativni kredo ukazuje, primera radi, na to da organizacija stavlja interese potrošača i korisnika usluga ispred profita. Takav je slučaj i sa kompanijom "Džonson i Džonson" (Johnson & Johnson), kojoj je kredo pomogao da povрати poverenje javnosti kada je jedna vrsta kapsula koju je proizvodila izazvala smrt sedmoro ljudi (Vidaković, 2009). Kodeksi ponašanja, među kojima i etički kodeksi, predstavljaju i formalne smernice šta je dozvoljeno, a šta ne u jednoj društvenoj grupi, profesiji ili kompaniji. Bajac

(2010) navodi da je reč o svojevrsnom operacionalnom aktu koji je tu da podrži misiju i viziju kompanije. Takođe ističe da je svrha kodeksa da: definiše prihvatljiva ponašanja unutar i izvan organizacije, promovise visoke standarde poslovanja, pruži kriterijume za samousmeravanje i samoevaluaciju zaposlenih, i uspostavi okvir za profesionalno ponašanje i odgovornost. Korporativni kredito i kodeksi ponašanja nemaju adekvatan uticaj ukoliko nisu dovoljno jasni zaposlenima, i ukoliko se istih, primera radi, ne pridržavaju rukovodioci.

**Sistemi nagrađivanja i vrednovanja** koji podrazumeva da se ceni i nagrađuje samo postizanje nekog rezultata u radu, a ne i način na koji je rezultat postignut, može da bude izvor neetičkog ponašanja u organizaciji (Dess, Lumpkin & Eisner, 2007). U mnogim istraživanjima je pronađeno da menadžeri srednjeg i nižeg nivoa imaju tendenciju da se ponašaju neetički suočeni sa percipiranim pritiskom da ostvare određene rezultate (Lewis, 1985, prema Kreitner et al, 1999). Jedno istraživanje odnosa organizacijskog sistema nagrađivanja i kažnjavanja i etičkog ponašanja pokazuje da su supervizori ocenjeni od strane saradnika kao dosledno etični u radu, imali manje plate od onih koji su procenjeni kao manje etični (Morgan, 1993, prema Kreitner et al, 1999). Dakle, etičnost organizacione kulture delom zavisi i od toga da li se pri nagrađivanju i vrednovanju rada uključuje i jedna kvalitativna analiza.

**Politike i procedure** u organizaciji služe kako bi se svakodnevne aktivnosti članova organizacije i poslovna dešavanja odvijala u unapred predviđenim okvirima. Njihovim sleđenjem zaposleni bi trebali da budu lišeni nedoumice da li će se ponašati etički ili ne. Na primer, jasno definisana procedura izbora dobavljača trebala bi da spreči moguću korupciju, a jasna politika zapošljavanja moguću diskriminaciju ili nepotizam. Da bi politike i procedure ostvarile željeno dejstvo na etičnost organizacije, potrebno je da budu potpomognute "efikasnom komunikacijom, nadzorom, kao i zdravim praksama korporativnog upravljanja" (Dess, Lumpkin & Eisner, 2007, str. 426).

### **3.3 Društveno – političke prilike kao faktor etičnosti**

Društveno – političke prilike u savremenom dobu predstavljaju izazove okruženja za jednu organizaciju, koji na probu stavljaju njenu etičnost. Zimanji (1998) navodi da kao što ličnost čoveka određuje način njegovog reagovanja na okruženje, tako i organizaciona kultura utiče na to kako će organizacija odgovoriti na izazove okruženja. Međutim, ovde je ključno naglasiti da je reč o interakciji i međusobnom delovanju. Kako organizacija deluje svojim funkcionisanjem na društveno - političke prilike, tako i one utiču na njenu organizacionu kulturu. Hovard (Howard, 1982 prema Zimanji, Štangl Sušnjar, 2005) navodi da se interakcija između organizacije i njenog makrookruženja odvija kroz ekonomski, tehnološki, pravno - politički i sociokulturni uticaj. Vidaković (2009) među faktorima spoljašnjeg okruženja koji utiču na stvaranje i oblikovanje

specifične kulture organizacije navodi ekonomski sistem u okviru koga kompanija posluje, stepen razvijenosti tržišta, i politički sistem. Ona navodi da je poželjno da organizacija posluje u okruženju koje ima sva obeležja i karakteristike tržišne konkurencije. Bajac (2010) razmatrajući uticaj okruženja na etičnost organizacije, pre svega društvenu odgovornost kompanija, navodi četiri uloge javnog sektora: zakonodavnu, olakšavajuću, partnersku, i podržavajuću ulogu. Zakonodavna uloga se čini osnovnom i najznačajnijom ulogom. Zakoni, i spremnost države da prati njihovo sleđenje, značajno utiču na etičnost organizacije. Ukoliko je, primera radi, na snazi zakon koji reguliše borbu protiv monopolskog udruživanja na tržištu, sužava se polje za razmatranje neetičkog poslovanja od strane rukovodstva neke kompanije.

Da li će zakoni zaista biti primenjivani, da li će se poslovati po tržišnim principima, i mnoga druga pitanja od značaja za etičnost organizacione kulture, zavise od faze razvoja države i društva. Vujić (2009) navodi da je broj etičkih dilema i problema znatno prisutniji u kompanijama koje posluju u zemljama u tranziciji, među kojima je i Srbija. "To je i očekivano, posebno u našoj situaciji koju karakteriše tzv. produžena tranzicija, gde je jedan sistem vrednosti (inače, u suštini nekompatibilan sa ekonomskim principima, a zatim i deformisan) suspendovan, a drugi još nije formiran ni učvršćen, kada mnoge oblasti nisu regulisane zakonom, kada su institucije urušene, kada je moral opao kod širokih slojeva populacije,..." (Vujić, 2009, str. 52).

Društvene prilike u smislu standarda građana i osvešćenosti potrošača, takođe imaju svoj vid delovanja. Tako, primera radi, potrošači u Sjedinjenim Američkim Državama pri izboru određenih marki proizvoda uvažavaju u velikoj meri podatak da li je kompanija čiji proizvod im se nudi poznata po društveno odgovornom ponašanju (Dess, Lumpkin & Eisner, 2007). To samim tim navodi organizacije da se posvete društveno odgovornom delovanju. Bez obzira na nepostojanje istraživanja društvene odgovornosti proizvođača kao prediktora opredeljenosti potrošača za njegov proizvod u Srbiji, možemo pretpostaviti da se naš potrošač ne bavi toliko etičnošću proizvođača. Jedno od retkih "etičkih pitanja" koje naš osvešćeniji potrošač postavlja možda se tiče toga da li je kozmetika koju kupuje testirana na životinjama, ili ne.

## **4. STRATEGIJA IZGRADNJE ETIČNE ORGANIZACIONE KULTURE**

Upravljanje izgradnjom etične organizacione kulture može se javiti kao zadatak u dva slučaja: u situaciji kada se formira organizacija kojoj treba postaviti temelje etičnosti, i onda kada imamo već ustanovljenu organizacionu kulturu koja je neetična i koju treba promeniti.

#### 4.1 Izgradnja kulture u novoj organizaciji

Izgradnja organizacione kulture predstavlja proces koji nikada ne može biti u potpunosti u rukama menadžmenta, ali je ipak deo njegove odgovornosti. Navedeni faktori etičnosti organizacione kulture – pojedinac, mehanizmi i uticaji formalne organizacije, i društveno – političke prilike, predstavljaju faktore koji se moraju uvažiti pri pokušaju upravljanja izgradnjom etične kulture.

**Prvi korak** u upravljanju izgradnjom etične organizacione kulture odnosi se na uvažavanje društveno – političkih prilika. Uloga menadžmenta ovde se ogleda u sledećem:

- u biranju sredine – države i gradova u kojoj će organizacija razvijati poslovne aktivnosti po kriterijumu društveno – političkih prilika koje doprinose razvoju etične kulture, i
- u praćenju uticaja društveno – političkih prilika na organizaciju, i predupređivanju eventualnih negativnih uticaja.

Ukoliko uvažimo mobilnost kapitala i činjenicu da je danas moguće osnivati organizacije na drugom kraju sveta, ovaj zadatak dobija svoje realno uporište. Drugim rečima, visokoetičnu organizaciju gradićemo u okruženju koje je dovoljno stabilno, koje ne podstiče korupciju, i u kome se zakoni poštuju. U slučaju da je neophodno da se organizacija formira u sredini koja ne zadovoljava ova kriterijume, treba pratiti efekte sredine, odnosno uspostaviti mehanizme koji će minimizirati loš uticaj iste.

**Drugi korak** odnosi se na izbor zaposlenih među onim pojedincima za koje se može reći da su etički osvešćeni, i od koji se može očekivati etičnost na radnom mestu. Kada su u pitanju regrutacija i selekcija kadrova, organizacija bi trebala jasno da kroz oglase za posao, i u svakoj drugoj aktivnosti u sklopu regrutacije, istakne koliko joj je bitna važnost etičnosti zaposlenih. Sama selekcija bi morala da bude transparentna i fer, kako bi se izabrali najbolji kadrovi, i kako bi se poslala jasna poruka o načinu na koji organizacija posluje. Primena testova poštenja, dijagnostifikovanje stepena moralnog razvoja, provera preporuka i radne biografije prilikom selekcije kadrova, neke su od aktivnosti koje treba primeniti. Ličnost pojedinca koji prolazi kroz selekciju kadrova, trebala bi se sagledati ne samo u svrhu procene njegove spremnosti za timski rad, podobnosti za određeno radno mesto, i tome sličnog, nego i u cilju procene podobnosti za jednu etičnu organizacionu kulturu. U našoj zemlji je bilo pokušaja da se određeni instrumenti stave u funkciju izbora pojedinaca koji će doprineti etičnosti jedne organizacije. Takođe su rađena istraživanja na temu šta razlikuje one koji se neetično i one koji se etično vladaju u organizaciji. Hedrih i Želeskov – Đorić (2006) su u jednom istraživanju ustanovili da se oni koji popuštaju pritisku autoriteta da se neetično vladaju bez otpora i oni koji pružaju otpor razlikuju po nizu crta

ličnosti, te po različitim aspektima socioekonomskog statusa. Ova i slična naučna saznanja trebala bi se imati u vidu pri sprovođenju selekcije.

Osim regrutacije i selekcije, treba se pobrinuti da i ostale aktivnosti koje čine upravljanje ljudskim resursima – obuka i razvoj, motivacija i zadržavanje – budu u funkciji formiranja etične organizacione kulture. Drugim rečima, osmišljavanjem treninga i obuka čija je svrha etičko osvešćivanje, “vežbanje” etičnosti, diskutovanje o etici, itd., te nagrađivanje i promovisanje onih zaposlenih koji primenjuju stečena znanja i etično posluju, takođe predstavlja važan zadatak.

Dakle, ne mogu da postoje organizacije sa visokim integritetom bez pojedinaca sa visokim integritetom, ali isto tako važno je naglasiti da je lični integritet retko samoodrživ (Dess, Lumpkin & Eisner, 2007). U tom smislu važno je uspostaviti elemente i mehanizme u organizaciji koji će garantovati da će se pojedinci etično vladati, te da će kroz njihovo zajedničko iskustvo nastati željena organizaciona kultura.

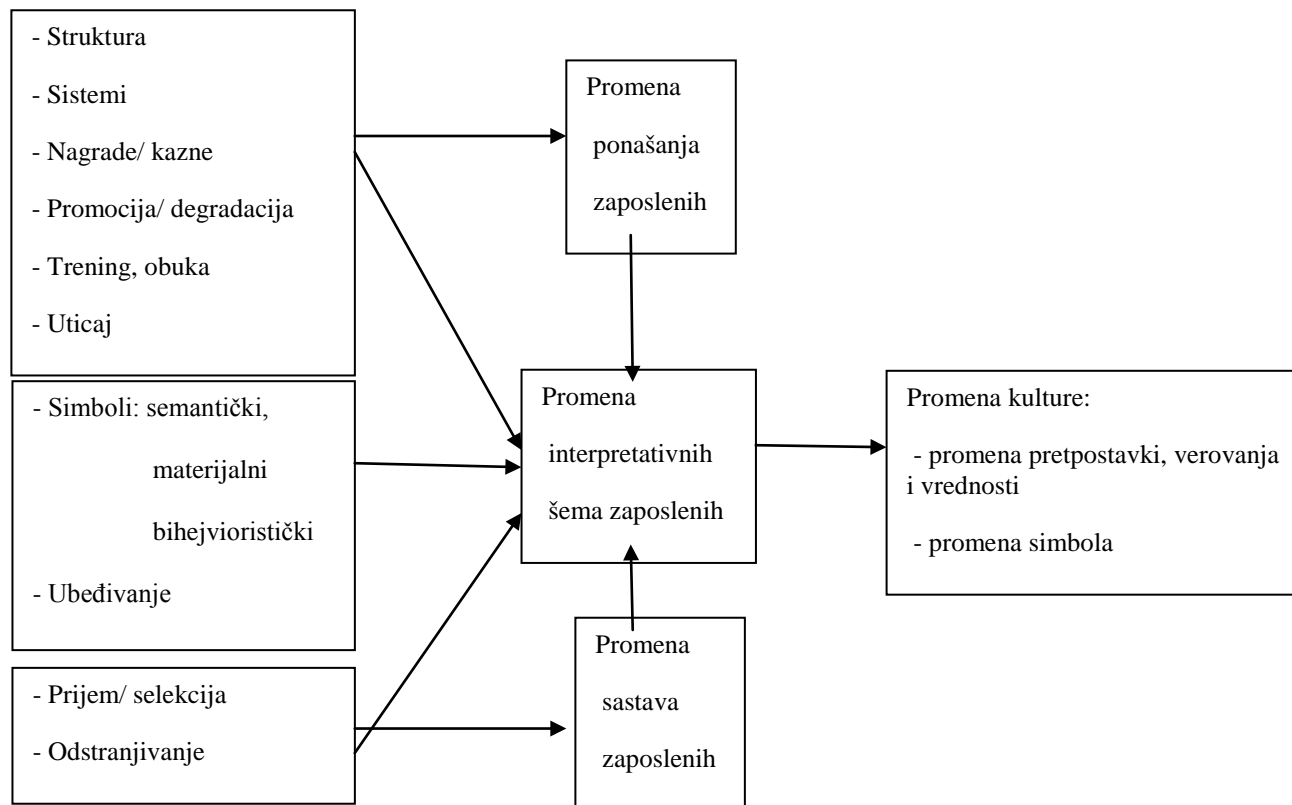
**Treći korak** u upravljanju izgradnjom etične organizacione kulture u tom smislu odnosi se na uspostavljanje i praćenje efekata uzora, korporativnog kreda i kodeksa ponašanja, sistema nagrađivanja i vrednovanja, i politika i procedura. Važnost svakog navedenog elementa za etičnost organizacije već je objašnjena, ali je neophodno pojasniti šta ovde podrazumevamo pod praćenjem efekata. Kada su uzori u pitanju, nakon što smo izabrali moralne pojedince za menadžere – lidere u organizaciji, potrebno je da pratimo na koji način ih percipiraju zaposleni, i da li su ljudi koji predstavljaju uzore podlegli pritisku okruženja i neetično postupili. Anand, Ašfort i Joši (Anand, Ashforth, Joshi, 2005) skreću pažnju na to da nije toliko bitno za organizaciju da menadžeri budu etični, koliko je bitno da budu percipirani kao etični. Ovi autori preporučuju da se svaka neetičnost menadžera strogo i javno kazni. Na taj način se obezbeđuje da navedeni događaji budu predmet organizacijskih priča i legendi, što pruža jednu alternativu novopristiglim zaposlenima koji su možda socijalizacijom u organizaciji približeni koruptivnim radnjama. Navedeni autori ukazuju i na to da je usvajanje etičkog kodeksa napredak za organizaciju, ali da postoji opasnost da se isti taj kodeks koristi kao “moralni bedž”, koji služi za opravdavanje pred javnošću, a koji ne znači nužno i visokoetično poslovanje. Dakle, potrebno je pratiti da li je kodeks operativan. Bajac (2010) navodi da su uspostavljen i razrađen sistem odgovornosti za njegovu implementaciju, kao i stalan monitoring nužan preduslov operativnosti. Isto se odnosi na politike i procedure u organizaciji, kao preduslove etičnosti. A kada je reč o nagrađivanju i vrednovanju, potrebno je uvesti materijalno i nematerijalno nagrađivanje pojedinaca koji su ostvarili poslovne rezultate a pri tome je kvalitativna analiza pokazala da su to učinili na etičan način, i pojedinaca koji su ukazali na povredu etike – tzv. zviždača. Na isti način treba pristupiti i

kažnjavanju kontraprakse u organizaciji. Naravno,

#### 4.2 Promena kulture – od neetične ka etičnoj

doslednost u postupanju ovde je od izuzetnog značaja.

U situaciji kada se menja već uspostavljena organizaciona kultura koja je neetična, moguće je izvršiti više intervencija i primeniti više strategija, što je i prikazano u Slici 2.



Slika 2: Strategije i sredstva promene organizacione kulture (Janićijević, 1997)

Kroh (Krohe, 1997 prema Dessler, 2007) smatra da je najjednostavniji način da se unapredi organizacija u etičkom pogledu taj da se zaposle pošteniji ljudi. Međutim, kako postupno dovođenje poštenijih ljudi ne bi dalo rezultate zbog socijalizacije koja bi ih približila neetičnoj praksi, ovu strategiju treba posmatrati pre svega kao odstranjivanje iz organizacije pojedinaca koji su se istakli u neetičnosti, i zapošljavanje na njihovo mesto onih koji su bili deo drugačije organizacione kulture. Među onima koji će biti odstranjeni mora biti najpre rukovodilaca, bilo da su isti direktno kršili etiku, ili su na neki način tolerisali tu praksu. Jer, "lideri koji ne uspevaju da obezbede pravo liderstvo u uvođenje pogodnih sistema i kontrola kojima se omogućava etičko vladanje, dele odgovornost sa onima koji smišljaju, izvršavaju i namerno izvlače korist iz nedela korporacije" (Dess, Lumpkin & Eisner, 2007, str. 418). Dakle, prvi i najvažniji korak je dovođenje novih uzora, i formiranje mreže podrške za promenu organizacione kulture.

Po modelu Levina (Lewin, K., prema Zimanji, Štangl Sušnjar, 2005), promena organizacione kulture prolazi kroz faze: odmrzavanja, promena i pokreta, i faze ponovnog

zamrzavanja. U prvoj fazi dolazi do erodiranja postojeće organizacione kulture, odnosno preispitavanja validnosti važećih pretpostavki, verovanja i vrednosti. U ovoj fazi potrebno je suočiti zaposlene sa činjenicom da organizaciona kultura nije etična, manifestacijama te neetičnosti, i načinom na koji se sada pristupa neetičnosti. Anand, Ašfort i Joši (Anand, Ashforth, Joshi, 2005) predlažu u procesu reformisanja organizacije obelodanjivanje u javnosti slučajeva kršenja etike i njihovu osudu, odnosno dovođenje zaposlenih u stanje izvesnog šoka, u cilju "buđenja" organizacije. Paralelno sa erodiranjem postojeće organizacione kulture, uvodi se i novi kulturni obrazac, a tu ključnu ulogu igra novodovedeni lider. U trećoj fazi se zamrzava novi kulturni obrazac. Stvarnu promenu organizacione kulture možemo konstatovati onda kada su izmenjeni svest i ponašanje zaposlenih. Drugim rečima, promenu iz neetične u etičnu organizacionu kulturu ostvarili smo onda kada postanu uočljive manifestacije etičnosti – odgovorno ponašanje prema neposrednim stejkholderima i društveno odgovorno ponašanje.

## 5. ZAKLJUČAK

Cilj ovog rada bio je da pruži pregled faktora etičnosti organizacione kulture, a potom i da predloži korake u procesu upravljanja izgradnjom etične organizacione kulture. Na osnovu pregleda literature možemo najpre zaključiti da se znatno više pažnje posvećuje faktorima koji dovode do etičnosti ili neetičnosti pojedinca na radnom mestu, nego onima koji jednu organizaciju opredeljuju u ovom smislu. Razlog možda leži u tome što je ponašanje pojedinca lakše shvatiti, dok su uticaji koje organizacija kao celina prima, i dinamika njenog funkcionisanja, znatno složeniji. Donekle se u navedenom može identifikovati i polazište da je ponašanje organizacije prost zbir ponašanja pojedinaca, u kome će prevagu na stranu uvažavanja etike ili njenog kršenja odrediti lider. Međutim, ukoliko sagledamo važnost organizacione kulture, i istu odredimo kao etičnu ili neetičnu, na daleko potpuniji način možemo objasniti određenu poslovnu praksu. Organizaciona kultura je zajednički imenitelj za sve zaposlene, ukoliko je dovoljno jaka. Delovanjem na nju, ili potpunim menjanjem iste, mi korigujemo zaposlene ili u potpunosti menjamo njihov pristup etici u poslovanju.

Grupisali smo uticaje na etičnost organizacione kulture u tri faktora: pojedinac, formalna organizacija, i društveno – političke prilike. Na osnovu dostupnih rezultata istraživanja i literature, možemo reći da se etična korporativna kultura formira najpre tako što se kao sredina u kojoj će se poslovati bira uređena država i napredno društvo. Potom se biraju etični pojedinci koji će činiti organizaciju, počevši od menadžera, da bi ti isti uspostavili određene mehanizme i karakteristike organizacije koji će osigurati etičnost korporativne kulture. Navedeni scenario deluje kao utopija, ali je u kontekstu priče o mobilnosti kapitala i ulaganjima širom sveta, ipak izvodljiv.

Za one koji već posluju u manje razvijenim i uređenim društvima kao što je naše, koji su već zaposlili manje etične pojedince, nisu uspostavili organizacioni sistem koji bi bio naklonjen etici, odnosno za sve organizacije čija organizaciona kultura može da nosi predznak neetične, ostaje pregled faktora etičnosti kao dijagnostički okvir. Identifikovanje svih postojećih smetnji i podsticaja etičnosti korporativne kulture, uz primenu poznatih strategija za

promenu kulture, prvi je korak organizacije na putu razvoja ka savremenom i konkurentnom tržišnom subjektu.

## LITERATURA

- [1] Anand, V., Ashforth, B.E., Joshi, M. (2005). Business as usual: The acceptance and perpetuation of corruption in organizations. *Academy of Management Executive*, 19 (4), 9-23
- [2] Bajac, M. (2010). Moral i korporativni etos. Novi Sad: Cekom.
- [3] Buble, M. (2006). *Osnove managementa*. Zagreb: Sinergija nakladništvo.
- [4] Čukić, B. (2004). *Psihologija rada – usklađivanje čoveka i posla*. Kruševac: Izdavački centar za industrijski menadžment.
- [5] Čukić, B. (2005). *Organizaciono ponašanje u ulogama i grupama*. Kruševac: Izdavački centar za industrijski menadžment.
- [6] Dessler, G. (2007). *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*. Beograd: Data status.
- [7] Dess, G. G., Lumpkin, G.T., Eisner, A. B. (2007). *Strategijski menadžment – teorija i slučajevi*. Beograd: Data status.
- [8] Hedrih, V., Želeskov – Đorić, J. (2006). Psihološki korelati otpornosti na pritisak autoriteta za neetičko ponašanje. *Godišnjak za psihologiju*, 4, 53-70.
- [9] Janićijević, N. (1997). *Organizaciona kultura*. Novi Sad: Ulix.
- [10] Kreitner, R., Kinicki, A., Buelens, M. (1999). *Organizational behaviour*. European edition. Maiden Head: MC Graw-Hill Publishing Co.
- [11] Štangl Sušnjar, G., Zimanji, V. (2005). *Menadžment ljudskih resursa*. Subotica: Ekonomski fakultet.
- [12] Vidaković, M. (2009). *Poslovna etika*. Novi Sad: Cekom.
- [13] Vujić, D. (2009). *Upravljanje ljudskim resursima – izvor poslovne uspešnosti*. Novi Sad: Fakultet za pravne i poslovne studije.
- [14] Zimanji, V. (1998). *Psihologija organizacije*. Novi Sad: Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet Subotica.
- [15] Zimanji, V., Štangl Sušnjar, G. (2005). *Organizaciono ponašanje*. Subotica: Ekonomski fakultet.