

УНИВЕРЗИТЕТ У БЕОГРАДУ
ФАКУЛТЕТ БЕЗБЕДНОСТИ
КАТЕДРА СТУДИЈА МЕНАџМЕНТА ЉУДСКИХ И СОЦИЈАЛНИХ
РЕСУРСА



ОРГАНИЗАЦИОНА КУЛТУРА И ПОСЛОВНА ЕТИКА

– ДИПЛОМСКИ РАД –

Ментор:
Проф. др Миленко Бодин

Студент:
Наталија Маркварт
364/17

Београд, 2023.

САДРЖАЈ

1. Увод.....	4
2. Стратешки менаџмент људских ресурса.....	6
2.1. Одређење стратешког менаџмента људских ресурса	8
2.2. Модели и приступи стратегијског менаџмента људских ресурса	10
3. Организациона култура	13
3.1. Одређење организационе културе.....	13
3.2. Значај организационе културе	16
3.3. Феномени стабилности организационе културе	18
4. Утицај организационе културе на пословање корпорације	20
4.1. Утицај организационе културе на одрживо пословање предузећа	22
5. Утицај организационе културе на потребе запослених	24
6. Пословна етика.....	27
6.1. Улога и значај пословне етике	30
6.2. Примена пословне етике у организацији	31
7. Подстицање етичких стандарда организационе културе.....	34
7.1. Узајамни однос организационе културе и пословне етике.....	36
8. Закључак.....	38
Литература	40

1. Увод

Организациона култура и пословна етика су два важна концепта у пословном свету. Организациона култура се односи на вредности, норме, обичаје и начине рада који обликују понашање и деловање у организацији. За разлику од организационе културе, пословна етика се односи на морална начела и вредности које се примењују у пословању неке организације.

Организациона култура може имати снажан утицај на успех организације. Организациона култура за организацију представља исто што и личност за појединца. Она настаје кроз процес стварања заједничких претпоставки, веровања, вредности, норми и симбола и њиховог прихватања од свих или већине запослених. Дакле, процес настајања организационе културе везује се за колективно решавање проблема са којима се суочавају чланови једне групе или организације, а бројна истраживања су показала зависност од националне културе.

Пословна етика игра кључну улогу у стварању поверења између организације и запослених, клијената и добављача. Пословна етика се односи на поштовање моралних начела и вредности као што су поштење, интегритет, одговорност и поштовање људских права.

Организације које придају важност стварању културе која подржава поштовање моралних вредности и етичког пословања, постићи ће боље пословне резултате и дугорочни успех.

Неки од главних значаја пословне етике су: изградња поверења, одржавање угледа, конкурентност, одговорност и задовољство запослених. Пословна етика игра кључну улогу у успеху организације.

Иако организациона култура и пословна етика могу бити међусобно повезане, оне су ипак различити концепти који се морају развијати одвојено. Постоји

чврста веза између организационе културе и пословне етике, јер организациона култура може бити кључни фактор у обликовању етичког понашања у организацији.

Рад је подељен у шест поглавља. Након уводног разматрања, у другом делу рада дефинисан је појам стратешког менаџмента. У трећем делу рада, дефинисана је организациона култура, њене карактеристике и значај, као и њен утицај на пословање предузећа. У четвртном поглављу дефинисана је пословна етика, приказана је улога и значај пословне етике у организацијама. Узајамни однос организационе културе и пословне етике приказан је у петом поглављу. У шестом делу рада изнета су закључна разматрања, а на крају рада наведена је коришћена библиографија у раду.

2. Стратешки менаџмент људских ресурса

Стратешки менаџмент представља новији модел и модеран приступ управљања предузећем, који подразумева континуалан процес сталног прилагођавања предузећа променљивој околини, у коме околина врши сталан утицај на предузеће, док и само предузеће врши утицај на околину у којој егзистира и којој се прилагођава (Мак, Ковачевић и Ковач, 2019:267).

Сматра се да на појаву стратегијског менаџмента утичу две велике групе фактора и то:

- све веће промене, искушења и динамичност окружења, и
- развој и усавршавање метода и техника процеса управљања (Мак, Ковачевић и Ковач, 2019).

Постоје различите дефиниције стратешког менаџмента.

Фред Дејвид дефинише стратешки менаџмент „као вештину и науку формулисања, примене и оцене међу функционалних одлука које омогућују организацији да оствари своје циљеве. Његов фокус је на обједињавању различитих пословних функција и система ради постизања успеха“ (Мак, Ковачевић и Ковач, 2019:267).

Професор Петар Јовановић, у Лексикону менаџмента, стратешки менаџмент дефинише као „специјализовану дисциплину која подразумева континуалан процесуалног прилагођавања предузећа променљивој околини, у којем околина врши перманентан утицај на предузеће, а само предузеће, такође, врши одређени утицај на околину у којој егзистира и којој се прилагођава. Обухвата утврђивање и дефинисање циљева предузећа, одређивање стратегије предузећа, процес реализације дефинисане стратегије и контролу реализације и добијених резултата“ (Мак, Ковачевић и Ковач, 2019:267).

„Самјуел и Тревис Кетро под стратешким менаџментом подразумевају процес којим се обезбеђује да организација поседује и остварује користи из одговарајуће организационе стратегије“ (Мак, Ковачевић и Ковач, 2019:267).

На основу свега наведеног, „стратешки менаџмент се може дефинисати као посебна научна дисциплина менаџмента која разматра процес формулисања и имплементације стратегије ради остваривања дугорочних циљева организације. Он се састоји од анализа, одлука и активности које нека организација предузима како би створила и задржала конкурентске предности“ (Мак, Ковачевић и Ковач, 2019:268).

Процес стратешког менаџмента је комплетан низ обавеза, одлука и активности потребних за постизање стратешке конкурентности компаније и остваривање натпросечних приноса на ангажована средства (Марјановић, Михаиловић и Спасић, 2018).

Процес стратешког менаџмента је комплексан јер се састоји од великог броја сложених активности, као и због тога што су у процесу укључени сви нивои менаџмента. Процес стратешког менаџмента садржи следеће фазе:

- анализу интерног и екстерног окружења,
- одређивање визије, мисије и циљева,
- формулисање стратегије,
- имплементацију стратегије,
- стратегијску контролу (Марјановић, Михаиловић и Спасић, 2018:48-49).

Постоје и подпроцеси стратешког менаџмента у оквиру његових фаза, а то су:

- подпроцес формулисања стратегије,
- подпроцес имплементације стратегије, и
- подпроцес контроле стратегије.

2.1. *Одређење стратешког менаџмента људских ресурса*

„Корени стратегијског менаџмента људских ресурса везују се за чланак под називом Менаџмент људских ресурса: Стратешка перспектива (Human resources management: strategic perspective) објављен 1984. године у часопису Journal of Management autora Devanna, M. A., Fombrum, C. J., i Tichy, N. M., искључиво посвећеном истраживању везе између менаџмента људских ресурса и стратегије организације. Сам концепт постао је популаран развојем модела Харвардске пословне школе који први идентификује различите интересне групе (stakeholders) које имају утицај на понашање и учинак запослених, као и фактора окружења који утичу на обликовање стратегије људских ресурса“ (Савић Тот, 2016, стр. 19).

„Еволуција приступа стратегијском менаџменту људских ресурса пратила је развој области стратегијског менаџмента о чему сведоче и бројна истраживања која имају за резултат идентификовање стратегије менаџмента људских ресурса (у смислу развијања приступа и активности менаџмента људских ресурса) у односу на фазу животног циклуса организација, генеричке стратегије коју организација примењује, у односу на тип организације и друго. Експоненцијални раст интересовања за стратегијску улогу људских ресурса и утицај који има на учинак организације иницирала је потребу за истраживање метода, алата и инструмената који ће омогућити имплементацију овог концепта“ (Савић Тот, 2016, стр. 19-20).

„Емпиријска истраживања током година показала су да активности менаџмента људских ресурса битно утичу на организационе резултате, али да и даље остаје проблем њиховог прилагођавања условима у којима предузеће послује и карактеристикама радне снаге којом располаже, што је и условило интензивнију пажњу ка развијању модела и приступа стратегијском менаџменту људских ресурса“ (Савић Тот, 2016, стр. 19-20).

Наиме, теоретичари и практичари непрестано наглашавају потребу изједначавања стратегије организације и стратегије људских ресурса што подразумева свеобухватну бригу за структуру, вредности, културу, квалитет, посвећеност, учинак и развој. У том смислу приступ стратегијског менаџмента људских ресурса може се посматрати, или као интегрални део стратегије организације који је искључиво усмерен на обезбеђивање оспособљене, посвећене и високо мотивисане радне снаге са циљем реализације стратегије организације што се може постићи повезивањем стратегије људских ресурса (на нивоу одељења) са организационом стратегијом или као посебну стратегију усмерену искључиво на развој људских ресурса као јединог извора конкурентске предности.

Стратегијски менаџмент људских ресурса представља образац планираних распоређивања људских ресурса и активности које би требало да оспособе организацију да оствари своје циљеве, односно представља скуп одлука и активности које имају за циљ осмишљено развијање људских потенцијала ради обезбеђивања конкурентске предности организације и стратегијских циљева пословања као одговор на изазове окружења (Ђорђевић-Бољановић, 2018, стр. 53).

Другачије речено, стратегијски менаџмент људских ресурса подразумева формулисање и спровођење политика и пракси менаџмента људских ресурса које треба да доведу до компетенција и понашања запослених која су потребна организацији да постигне своје стратегијске циљеве. То значи да се стратегијским менаџментом људских ресурса наглашава интерактивност између екстерне стратегије и HRM одлука. Екстерна стратегија предузећа садржи одабрани, формулисани начин остваривања конкурентности. Интерна стратегија обезбеђује организовање, примену, мотивисање и контролу унутрашњих ресурса. Унутрашња и спољна стратегија се морају међусобно усклађивати (Ђорђевић-Бољановић, 2018, стр. 53).

2.2. *Модели и приступи стратегијског менаџмента људских ресурса*

У литератури постоје следећи модели стратегијског менаџмента људских ресурса:

- *„Модел раздвојеног приступа* ((separation model), у коме не постоји никаква веза између стратегије организације и стратегије људских ресурса. Овај модел датира од пре двадесет година, али још увек постоји у мањим организацијама.
- *Модел уклапања* (fit model), у коме организација препознаје важност људи и стратегије људских ресурса формулише са циљем остварења стратегије организације. Читав концепт уклапања заснива се на формулисању функционалних стратегија које доприносе остварењу стратегије пословне јединице које опет морају да допринесу остварењу стратегије на нивоу организације.
- *Модел дијалога* (dialogue model), истиче потребу за дијалогом између стратегијског менаџмента и функције менаџмента људских ресурси као равноправних партнера у остварењу стратегије на нивоу организације.
- *Холистички модел* (holistic model), посматра људске ресурсе као кључни елемент у постизању конкурентске предности организације, односно стратегија људских ресурса није само средство у имплементацији стратегије организације као крајњег циља, већ сама по себи представља крајњи циљ и
- *Модел заснован на људским ресурсима*, (хр дривен модел) истиче стратегију људских ресурса као примарну. Ако су људи извор конкурентске предности организације се морају ослонити на њихову снагу. Сходно томе, пошто ће потенцијал запослених несумњиво утицати на постизање било које планиране стратегије организације – треба га неизоставно имати у виду приликом развоја стратешких праваца. Приказани модел је, у ствари, одраз стратегијске перспективе менаџмента људских ресурса заснованом на

ресурсима. Поједини аутори га посматрају као заокрет људских ресурса од имплементатора стратегије до покретачке снаге у формулацији стратегије“ (Савић Тот, 2016, стр. 20).

Ако се мало детаљније размотре карактеристике модела може се уочити да први модел одговара првој развојној фази менаџмента људских ресурса (приступ кадровског менаџмента), модел дијалога и модела уклапања одговарају другој развојној фази (приступ менаџмента људских ресурса) и холистички и модел заснован на људским ресурсима одговарају трећој развојној фази (стратегичком менаџменту људских ресурса).

Постоје три теоретска приступа стратегијском менаџменту људских ресурса, а то су:

- универзални приступ;
- приступ уклапању или могућности, и
- приступ који се заснива на ресурсима.

„Универзални приступ заснива се на концепцији менаџмента људских ресурса као „најбоље праксе“. Базиран је на четири циља политике људских ресурса који морају бити постигнути да би се дошло до жељених организационих резултата. Циљеви политике људских ресурса су:

- стратешка интеграција (менаџмент људских ресурса је интегрисан у стратешко планирање);
- посвећеност (запослени се осећају као део организације што показују односом према учинку);
- флексибилност (структура организације је прилагодљива), и
- квалитет (високо квалитетни радници обезбеђују висок квалитет робе и услуга)“ (Лојић, 2008, стр. 169).

„*Пристап уклапању или могућности* заснива се на две основне форме уклапања. Прва подразумева спољашње уклапање (стратегија људских ресурса уклапа се у захтеве организационе (пословне) стратегије), а друга унутрашње уклапање (све активности људских ресурса међусобно се уклапају чинећи једну целину)“ (Лојић, 2008, стр. 169).

„*Пристап који се заснива на ресурсима* заснива се на вези између унутрашњих ресурса, стратегије и учинка. Развојем људског капитала обезбеђује се конкурентска предност. Постоје четири начина на које људски ресурси остварују конкурентску предност. То су:

- ресурс мора имати вредност (спајањем компетенције појединца са захтевима организације процењује се вредност);
- неучесталост ресурса (потешкоће које имају организације у трагању за талентима);
- отежано имитирање ресурса (немогућност конкурената да копирају ресурс);
- ресурс треба да буде незаменљив (људски ресурси не постају дотрајали за разлику од технологије и могу прелазити са једног на друго тржиште)“ (Лојић, 2008, стр. 171).

3. Организациона култура

3.1. *Одређење организационе културе*

„Прва истраживања организационе културе су се појавила тридесетих година прошлог века. Међутим, тек се осамдесетих година појавио већи број радова на тему организационе културе, која се јавља као незаобилазан фактор код објашњавања функционисања организације и понашања запослених у њој. Организациона култура је јако везивно средство сваке организације и пресудно утиче на понашање људи у њој, као и на управљање менаџера. Организациону културу посматрамо као важан фактор обликовања пословне културе“ (Павловић, 2016, стр. 12).

„Пословна култура сваке организације и сваког појединца у њој ће зависити од њене организационе културе много више него од (опште) културе и националне културе. Наиме, општа култура и национална култура, које појединац стиче током живота, се „доносе“ у организацију. Организациона култура се не доноси, она „сачекује“ појединце и групе приликом запошљавања или припадања некој организацији“ (Павловић, 2016, стр. 12).

Организациона култура је својство организације којем појединци треба да се прилагођавају, као и радним поступцима. Свака организација има своју сопствену културу и највећи број организација не покушава свесно да креира одређену културу, већ се култура организације, углавном, креира несвесно и базирана је на вредностима топ менаџмента. Са растом и развојем организације одређени културни садржаји и успостављени модели понашања постају традиција која се преноси са генерације на генерацију. Културна традиција организације препознаје се по систему културних вредности, нормама понашања, стандардима, језику и технологији, а филозофија организације по легитимним циљевима, вредносним ставовима, убеђењима, идејама и идеалима.

Постоје бројне дефиниције организационе културе:

- По Робинсу и Колтеру организациона култура је „систем заједнички схваћеног смисла и веровања организационих чланова (запослених) који одређује њихове (међусобне) поступке. У свакој организацији постоје вредности, симболи, ритуали, митови и пракса која временом еволуира. Ове заједничке вредности и искуства одређују шта запослени примећују и како реагују на овај свет“ (Павловић, 2016. стр. 12).
- Небојша Јанићијевић даје следећу дефиницију организационе културе: „то је систем претпоставки, веровања, вредности и норми понашања које су чланови једне организације развили и усвојили кроз заједничко искуство, који су манифестовани кроз симболе и који усмеравају њихово мишљење и понашање“ (Павловић, 2016, стр. 12).
- Према Едгару Шајну, организациона култура је „сиже важних закључака, измишљених, откривених или развијених од стране дате групе, док се суочавала са проблемима спољне адаптације и унутрашње интеграције, формулисаним довољно добро да се могу сматрати вредним и као такви преносити новим члановима организације, као исправан начин перцепције размишљања и осећања за исте проблеме“ (Павловић, 2016, стр. 12).
- „Организациона култура представља значајан сегмент организације, укључује свесне или несвесне вредности, идеје, ставове и симболе који обликују људско понашање и прожимасве њене активности, као специфичан катализатор раста и развоја привредног друштва. Исто тако, организациона култура је стечено знање и искуство које људи користе у развоју свог друштвеног понашања, прихватања и узајамног очувања културних и других вредности“ (Гаврић, 2016, стр. 12).
- Организациона култура је систем претпоставки, веровања, вредности и норми понашања које су чланови једне организације развили и усвојили

кроз заједничко искуство, који су манифестовани кроз симболе и који усмеравају њихово мишљење и понашање (Мићуновић, 2010).

На основу наведених дефиниција организационе културе могу се извести следећи елементи:

- *Садржај*: Организациону културу чине елементи когнитивних структура чланова организације: претпоставке, веровања, вредности итд. Осим когнитивних, организациону културу чине и симболички елементи као што су језик, материјални симболи, обрасци понашања итд.
- *Социјални карактер*: Важна карактеристика културе је да је то социјална категорија јер постоји само у оквирима социјалних група, као што су организације, социјални слојеви, професије, нације и слично (Мићуновић, 2010, стр. 200).
- *Ефекти*: Организациона култура усмерава или чак одређује свест и понашање људи. Захваљујући њој, сви чланови организације на приближно исти начин интерпретирају и разумеју појаве у свету око себе. Како реакције људи произилазе из њихове интерпретације света и догађаја у њему, јасно је да култура усмерава и одређује и свакодневно понашање и активности људи (Мићуновић, 2010, стр. 200).
- *Начин настанка*: Као карактеристика организационе културе која је одређује врло често се наводи и то што она настаје у процесу социјалне интеракције чланова организације. До заједничких значења ствари и појава, као и заједничких веровања, вредности и норми понашања чланови организације могу доћи једино међусобним интеракцијама и комуницирањем током свог рада у организацији и друго" (Мићуновић, 2010, стр. 201).
- *Стабилност и одржавање организационе културе* истиче се као веома важан начин очувања начина понашања и вредности у некој организацији (Павловић, 2016, стр. 13).

- *Јединственост и специфичност* указује да не постоје две исте организационе културе и да је свака култура специфична за одређену групу или институцију (Павловић, 2016, стр. 13).

Наведени елементи указују на утицај и значај организационе културе на пословање и крајње резултате пословања предузећа. Организациона култура је веома значајан фактор у доношењу стратешких одлука. Стратешке одлуке доноси врх менаџмента, односно лидер. Да ли ће стратешке одлуке бити исправне или не, у највећој мери зависи од полазних претпоставки које доносиоцима тих одлука намеће управо организациона култура. Познато је да компаније са изузетно јаком корпоративном културом успешно послују, самим тим се може закључити да организациона култура има снажан утицај на доношење стратешких одлука (Мићуновић, 2010).

3.2. *Значај организационе културе*

Као значајан елемент људских ресурса, организациона култура утиче на све аспекте организације и достизање жељених пословних перформанси. Она представља филтер кроз који се развија и имплементира постављена стратегија предузећа. Из тих разлога њој се приступа као једном од битнијих фактора који се мора сагледати приликом формулисања пословне стратегије.

„Организациона култура представља сет вредности, веровања и начина управљања који се рефлектује на структуру, системе и приступе формулисању и развоју стратегије предузећа. Она је резултат прошлих и садашњих технолошких, физичких и људских ресурса, као и циљеви и вредности свих чланова организације. Различита комбинација ових фактора указује на јединственост организације културе сваког предузећа. Сагледавањем и анализом организационе

културе већ у фази формулисања пословне стратегије, значајно се доприноси њеној успешној имплементацији и достизању постављених стратегијских циљева“ (Стевановић, 2009, стр. 147).

„Карактеристике организационе културе су:

- ствара се и негује;
- стиче се (стечене културне вредности, прихваћене норме понашања и усвојени стандарди преносе се са старијих на млађе);
- дељива је (култура се дели и меша између појединаца у организацији);
- симболичка је (заснива се на људској карактеристици презентовањаједне ствари уз помоћ других);
- преносива је (преносом са старијих на млађе, с генерације на генерацију, она постаје културна традиција организације);
- прилагодљива је (култура се лако може прилагођавати потребама средине и захтевима времена)“ (Лојић, 2010:261).

Организациона култура знатно утиче на индивидуално понашање чланова, али и на њихову радну успешност и задовољство послом и организацијом. Културне вредности могу активирати и мотивисати запослене и усмеравати њихово понашање и активност према заједничким циљевима и стратегијским приоритетима.

Запослени схватају организациону културу на основу онога што виде, чују и доживе унутар организације. „Постоји седам димензија организационе културе:

- усмереност ка детаљима (подразумева се степен до којег се од запослених очекује да буду прецизни, аналитични и детаљни);
- крајња оријентација (степен до којег се руководиоци баве резултатима и исходима посла, а не начином на који су резултати постигнути);
- људска оријентација (степен до којег одлуке руководства имају у виду утицај на људство у организацији);

- тимска оријентација (степен до којег је рад организован око тимова а не појединачно);
- агресивност (степен агресивности и такмичарског духа запослених и њихова некооперативност);
- стабилност (степен до којег организационе одлуке и поступци подржавају одржавање статуса кво);
- иновативност и преузимање ризика (степен до којег су запослени подстакнути да буду иновативни и преузимају ризик)" (Лојић, 2010:261-262).

Све успешне организације имају снажну културу, коју чине одређене вредности и веровања. Организациона култура на много начина утиче на успешност организације, од којих су најзначајнији:

- утицај на доношење стратешких одлука,
- утицај на промене прилагођавања окружењу,
- утицај на координацију у организацији,
- утицај на механизам контроле понашања запослених,
- утицај на смањење конфликта у организацији, и
- утицај на мотивацију" (Лојић, 2010, стр. 262).

3.3. *Феномени стабилности организационе културе*

Новине у начину пословања које је са собом донео процес глобализације утицале су на повећану хаотичност функционисања светског тржишта. Промена је постала компанијска реалност, па са правом можемо рећи да у савременом свету све има карактер привремености. Предузећа су више него икада пре суочена са ризицима и непостојаношћу заузетих позиција.

Савремене организације су се, чини се, више него икада пре фокусирали на развој своје флексибилности. Услед рада на флексибилности ненамерно занемарују и тиме угрожавају факторе пословања који доприносе њиховој стабилности, фактору подједнако значајном за дугорочност и конкурентност у савременим условима привређивања, као и фактор флексибилности.

„Феномен стабилности уско је повезан са крајњом успешношћу пословања једне организације. Стабилност се постиже добро дефинисаном мисијом коју деле сви чланови заједнице, као и прецизно дефинисаним вредностима и системом пословања. Висок степен јединства кроз развијање и неговање осећаја преданости предузећу као свом дугорочном подухвату код запослених и јасно дефинисање вредности и система пословања (конзистенција у раду) омогућавају организацији да управља својом будућношћу, опстане и у периодима ниже добити и кризних ситуацијама и да се успешно бори са немилосрдним тржишним силама“ (Гаврић, 2016, стр. 71).

„Кохерентност пословања постиже се доследношћу понашања руководиоца у односу према подређенима. Сличне околности морају се водити на исти или сличан начин чиме се слабе понашања која су у супротности и ствара корисно знање кроз генерализацију. Учење генерализацијом доноси предност у продуктивности у мери у којој то аутоматизује одређене адаптације, али може бити мана у случају ако су генерализације неоправдане“ (Гаврић, 2016:71).

4. Утицај организационе културе на пословање корпорације

Упркос томе што свако предузеће има јединствену организациону културу, у теорији се издвајају њена четири главна типа: култура моћи, култура улога, култура задатака и култура персонала. С тим у вези, при стратегијској анализи се мора имати у виду да се организације мењају временом, да у једној организацији обично има више типова култура, као и то да могу преовладати разне културе зависно од управе и власништва над компанијом.

„У трагању за континуираним унапређивањем, менаџери су уочили да се морају све више ослањати на запослене најближим оперативним процесима и потрошачима. Преношењем одговорности на најниже структуре предузећа, креира се радна средина у којој је свакако одговоран за свој квалитет, своје планове, стално усавршавање и опслуживање потрошача. Овлашћивање запослених и њихово снабдевање адекватним информацијама мотивише их да брже одговарају на захтеве потрошача, повећавају флексибилност процеса и смањују трајање циклуса производње. Врхунски задатак компаније која учи је обезбеђивање подизања вештине сваког запосленог на виши ниво, и то у форме сталне и предвидиве активности“ (Стевановић, 2009, стр, 149).

Савремена предузећа су сложени пословни системи како са организационог, тако и са техничко-технолошког аспекта. Уважавање мотива и амбиција појединаца, група и делова предузећа, чије се активности предвиђају и контролишу, представља неопходан услов формулисања стратегије оваквих предузећа. Посебна пажња се мора посветити циљевима запослених који се морају усклађивати са циљевима виших нивоа у организационој структури предузећа до нивоа предузећа као целине. На овај начин нижи нивои процењују ефекте својих одлука на друге сегменте предузећа и предузеће као целину, чиме се координира обављање пословне активности предузећа као целине и сагледава место и улога

свих запослених у пословној активности предузећа као целине чији су нераскидиви део (Стевановић, 2009, стр. 149).

„Постојећа организациона култура креира „границе понашања“ предузећа које утичу на степен реализације пословне стратегије. Менаџмент има активно учешће у детерминисању организационе културе која погодује предузећу, а чијим се доследним спровођењем обезбеђује ефикасна имплементација пословне стратегије. Приоритети предузећа морају се саопштити свим члановима организације како би се они охрабрили да прихвате, развију и одрже одговарајућу организациону културу. Прихватањем организационих вредности, веровања и понашања, запослени доприносе развијању организационе културе која је благотворна за предузеће. Супротно томе, уколико се допусти да се организациона култура развија без адекватног односа према њој, то може резултирати у неодговарајућој култури која ограничава успешну имплементацију постављене пословне стратегије. Сходно томе, идентификовањем понашања запослених код којих су потребне веће или мање измене у циљу имплементације формулисане стратегије, може се мењати и сама организациона култура током времена“ (Certo, 2000, p: 393).

Организациона култура се, дакле, може временом мењати у циљу усаглашавања са пословном стратегијом. Обзиром да је она последица технологије, процеса и организационе архитектуре, модификовањем њихових одређених елемената, менаџери могу да кроје модел усклађен са пословном стратегијом предузећа (Certo, 2000).

Усклађивање организационе културе са пословном стратегијом започиње идентификацијом основних атрибута пословне стратегије, након чега се тражи одговор на питање који типови културних карактеристика и понашања. У склопу пожељног понашања свакако ће се сврстати воља за учењем, развој односа са купцима и флексибилност запослених. Жељене карактеристике културе и

понашање запослених ће еволуирати током времена уколико се модификују технологија, организација и процес архитектуре. Након тога, пажња се мора посветити и елементима који ће представљати основ имплементације стратегије, као што су: примена нових технологија прикупљања и презентовања информација у циљу повећања њихове расположивости, употреба база података за пренос информација неопходних за децентрализацију одлучивања, редукција нивоа менаџмента, имплементација система компензација према знањима и вештинама, редизајнирање физичког распореда у циљу промовисања међуфункционалног тимског рада и реинжењеринг процеса архитектуре“ (Wade & Recardo, p: 63).

4.1. Утицај организационе културе на одрживо пословање предузећа

„Различите културне оријентације и њихов утицај на одрживост могу се приказати четвороћелијским оквиром који обухвата четири димензије. Унутрашња – спољашња димензија показује да ли је организација фокусирана на своју унутрашњу динамику, организацију посла и запослене или на захтеве своје спољашње средине. Димензија контрола – флексибилност показује склоност организације ка строгој специјализацији, структурирању, координацији и контроли или ка флексибилности“ (Бранковић, 2020, стр. 32).

Идеологије менаџера уводе се у организације и формира начин на који људи размишљају и понашају се у њима. Може се претпоставити да различити типови организационе културе утичу на то како запослени схватају и спроводе корпоративну одрживост.

Организације, којима доминира култура унутрашњег процеса, у тежњи да постигну корпоративну одрживост, ставиће већи акценат на економски учинак, раст и дугорочну профитабилност. Главна претпоставка која стоји иза овог

схватања корпоративне одрживости је да организација иде ка томе да максимизира производњу и услуге. У хијерархијској култури вреднује се ефикасност, и ова култура дефинише се као упрошћавање производа, услуга и процеса како би се постигло смањење цене, максимизација производа и тежња ка остваривању економских исхода“ (Бранковић, 2020, стр. 32).

Организације са културом коју карактеришу вредности међуљудских односа се у великој мери фокусирају на своје унутрашње послове. Квадрант међуљудских односа одражава идеологију међуљудских односа у којој се велика пажња посвећује радним условима, међусобним друштвеним односима и припадности групи“ (Бранковић, 2020, стр. 32).

„Најважније за лидере у организацији је да развију снажну и веома интегративну културу организације оријентисане ка одрживости која се шири и уједињује запослене у предузећу и јача осећај идентитета и посвећености заједничким циљевима и стремљењима ка очувању животне средине. Тако схваћена, организациона култура оријентисана ка одрживости тражи консензус у вези са вредностима и веровањима о животној средини између сваког запосленог и њихове организације“ (Бранковић, 2020, стр. 32).

Разматрајући однос између културе организације и усвајања корпоративне одрживости, интеграцијски приступ подразумева:

- да запослени у целој организацији треба да буду део исте културе једне организације, и
- да запослени треба да деле сличне ставове о корпоративној одрживости (Бранковић, 2020, стр. 33).

Да би остварили корпоративну одрживост, лидери ће вероватно морати да напусте чисто економски вођену парадигму и да дођу до уравнотеженијег сета вредности о одговорностима за животну средину и друштво.

5. Утицај организационе културе на потребе запослених

Снажан утицај на мотивацију чланова организације има организациона култура. Међутим, тај утицај може бити позитиван и негативан. Култура може бити снажан мотиватор који мобилише и усмерава енергију запослених, али може бити и демотиватор, разлог због кога запослени пружају мање него што би могли. Ако је садржај културе компатибилан са системом потреба и мотива запосленог, онда ће култура деловати позитивно на запосленог и обрнуто (Лукић, 20014).

„Поједини аутори су открили да људе у организацијама покреће пет група потреба које су хијерархијски уређене. То су:

- физиолошке потребе,
- потребе за сигурношћу,
- потребе за љубављу и припадањем,
- потребе за поштовањем, и
- потребе за самореализацијом“ (Лукић, 2014, стр. 88).

„Физиолошке потребе су природне потребе које сваки појединац има као биолошке биће и остварују их уз помоћ зараде коју добијају за свој рад. Потребe за сигурношћу подразумевају физичку сигурност и сигурност радног места, али и психолошку безбедност од стреса, фрустрације и друго. Потребe за љубављу или припадањем човека односе се на његову жељу да буде прихваћен и вољен од колектива и да се осећа пуноправним чланом тог колектива. Потребa за поштовањем – човек има потребу да буде поштован и од других људи, али и од самога себе. Та потребa обухвата и потребу за статусом и моћи. Потребa за самореализацијом – када задовољи све остале врсте потреба, човек има потребу да испољи све своје способности и потенцијале којима располаже. Потребa се односи на човекову тежњу да постигне успех у ономе чиме се бави“ (Лукић, 2014, стр. 88).

Познавање импликација које култура има на мотивацију запослених може у великој мери да помогне менаџерима да за своје организације одаберу праве људе. Ако знају које мотивационе профиле фаворизује организациона култура у њиховој организацији, менаџери могу да врше селекцију или унапређују оне људе који имају те профиле. То може да помогне и запосленима да изаберу организацију у којој ће моћи да задовоље своје потребе и мотиве (Лукић, 2014).

Културе се могу поделити на основу два критеријума у односу на мотивационе профиле које имплицирају. Први критеријум је избор између егзистенцијалних и развојних, односно хигијенских фактора и мотиватора.

Према њему се разликују две групе култура:

- оне које подржавају и фаворизују задовољавање егзистенцијалних потреба, и
- оне које фаворизују задовољавање развојних потреба (Лукић, 2014:90).

„У прву групу спадају култура моћи и култура улога. За оба типа културе важи основна претпоставка да су људи по природи лоши и да не воле да раде, односно да само раде да би себи обезбедили егзистенцију. У култури задатака и култури подршке владају веровања да су људи по природи добри, да воле да раде и да им треба створити услове да испоље све своје способности и знања. Претпоставка је да су људи више заинтересовани за сопствени развој, усавршавање и напредовање него за материјалне награде“ (Лукић, 2014, стр. 90).

Други критеријум по коме су могу поделити културе је њихов однос према потребама повезивања, односно социјалном мотиву запослених. Издвајају се две групе култура:

- оне које представљају погодан амбијент за задовољавање потреба припадности и повезивања, и
- оне које то нису (Лукић, 2014, стр. 90).

„У прву групу култура спадају култура моћи и култура задатака. Култура моћи садржи слику организације као породице, са оцем на њеном челу. Култура задатака, такође, фаворизује потребу за припадањем, али на други начин. Она садржи претпоставку о ефикасности тимског рада и слику организације као релативно аутономних тимова који обављају сложене и изазовне задатке. Овде је снажна вредност тимског рада“ (Лукић, 2014:90).

„Култура улога и култура подршке не садрже вредности и веровања која су компатибилна задовољењу потреба припадања и повезивања. Култура улога нуди слику организације као механизма који је регулисан формално утврђеним правилима, улогама и процедурама. Успех организације једино зависи од стриктног поштовања правила и процедура. У култури подршке врховну вредност представља индивидуална аутономија. У овој култури индивидуални циљеви су изнад организационих. У таквој култури није могуће чвршће повезивање људи или задовољење њихових социјалних потреба и мотива“ (Лукић, 2014:91).

6. Пословна етика

„Етика је филозофија морала, која тежи непротивречном, логичком, доследном и целовитом систему знања о пореклу моралног деловања и суђења о мотивима, смислу, циљевима, нормама моралног понашања и вредновања. Етика, наука о моралу, захтева критички став према постојећој моралној пракси, указујући на сва различита гледања људи и давање вредносне оцене, те указује на праве и исконске вредности. Етика истражује и процењује моралне вредности, оно што је добро или што није добро, шта треба, а шта не треба да буде. Морал је облик друштвене свести произведен деловањем објективних закона друштвеног развитка. Он представља свест људи у одређивању добра и зла. Без усвајања моралности, не би било ни стабилног друштва у којем пословање или ма која друга реална, производна делатност може да се одвија у релативном миру и сигурности. Моралност покрива све људске радње, од којих су неке морално дозвољене, неке морално обавезне, а неке морално забрањене. Неко понашање је морално исправно или погрешно у зависности од последица које из њега произлазе“ (Радовановић и сар., 2016, стр. 269).

„Под моралом се најчешће подразумева систем норми или правила људског понашања. Дакле, морал или морални феномен јесте скуп обичаја, навика, норми или правила понашања којима се људи руководе у својим поступцима“ (Радовановић и сар., 2016, стр. 269).

Наиме, присуство пословне етике је одувек, па и у савременом глобалном облику привређивања пословних система, од великог, а често и од пресудног значаја како за њихов развој, тако и за њихов даљи опстанак и деловање. Тако се данас пословној етици приступа као процесу обликовања друштвених односа и њиховој максималној хуманизацији, ма где се они одвијали.

Пословна етика је област која се бави применом етичких принципа и вредности у контексту пословног окружења. Она обухвата принципе и стандарде који воде пословно понашање и односе са свим учесницима у пословној заједници, укључујући раднике, клијенте, добављаче, конкуренте и општу јавност.

Пословна етика поставља моралне и етичке стандарде за пословне организације и појединце, помажући им да донесу одговорне и добро образложене пословне одлуке. Неки од најважнијих аспеката пословне етике укључују:

- Поштовање права запослених: Укључује заштиту права запослених на безбедно и здраво радно окружење, право на поштenu плату, равноправно третирање и заштиту од дискриминације.
- Поштена и прозирна комуникација: Подразумева пренос тачних информација и исправну рекламу, избегавање обмане или манипулације и поштовање приватности и доверљивих информација.
- Поштеност у пословним односима: Пословна етика проповеда поштовање уговорених обавеза, исправност у снабдевању производа и услуга, спречавање судара интереса и сузбијање корупције.
- Поштовање закона и регулатива: Пословна етика изискује од компанија да поштују све применљиве законе и регулативе у својој индустрији и делују у складу са њима.
- Одговорност према заједници и животној средини: Овај аспект пословне етике обухвата друштвено одговорно пословање.

Може се закључити да се пословна етика заснива на принципима и правилима понашања заснованим на општој и пословној култури која доминира у пословним системима. „Норме су утемељене на вредностима које се заснивају на основним етичким принципима, њихов садржај се изражава судовима о добром и лошем, успешном пословном понашању, а њихов циљ јесте да се сви учесници у пословним процесима обавезу на етичко понашање (Рајкас, 2002, стр. 98).

„Пословна етика може бити национална, интернационална или глобална, као и пословање, које не ограничавају никакве произвољне географске границе. Пословна етика налаже да се посао обави на одговарајући начин и да се преузме одговорност за успех или неуспех тог посла. Непоштовање етике у пословању може довести до тога да и највећи, најугледнији и најуспешнији пословни системи делују непромишљено и незаконито и тако себе доводе до велике материјалне и сваке друге одговорности. Последице тога су, поред повећања трошкова пословања, и губитак угледа у одређеној привредној грани или на одређеној територији, као и питање даљег пословног деловања. Рад је генеричко обележје пословне етике, јер је пословање које се заснива на раду носилац целокупног друштвеног живота“ (Радоваовић и сар., 2016, стр. 270).

„Пословна етика је процес који се стално одвија и креће у неком новом, вишем смеру, који је од интереса и значаја за пословање и друштвени живот у целини. Она се мења, али не пролази, она је у спречи с променама – развојем човека и његовог рада. У њеном средишту је увек пословање и човек у њему. Потреба за пословном етиком и њеним инкорпорирањем у сферу пословања данас је битнија него икада. Нарочито је то потребно данас, у доба извршених глобалних промена и на достигнутом цивилизацијском степену развоја. Захваљујући степену развијености свих сегмената привреде и друштва, данас се мора много мудрије и софистицираније приступити пословној етици. Зато ће пословни системи своје личне пословне интересе морати да усмере ка пословно етичким вредностима сваког запосленог и општим етичким вредностима друштва“ (Радовановић и сар., 2016, стр. 270).

6.1. Улога и значај пословне етике

Постоје бројни разлози зашто се пословна етика може сматрати све важнијим подручјем истраживања, било за студенте заинтересоване за изучавање ове области или за менаџере који желе да побољшају своје вештине одлучивања. Овде су наведени главни разлози због којих је важно добро разумевање пословне етике:

- Моћ и утицај пословања у друштву су већи него икад пре. Докази показују да се многи припадници јавних функција нелагодно осећају у таквим ситуацијама. Пословна етика нам помаже да разумемо зашто се то догађа, оно што могу бити последице оваквих потеза и како бисмо могли решити овакву ситуацију.
- Пословна етика има потенцијал да пружи велики допринос друштву, у смислу давања производа и услуга које желимо, пружања услуга запошљавања, прикупљања пореза, деловања као подстицајног фактора на економски развој итд. Начин на који се све то одвија пружа допринос за постављање значајних етичких питања која задиру у саму срж социјалне улоге пословања у савременом друштву.
- Пословне грешке имају потенцијал да нанесу огромну штету појединцима, заједници и локалној средини. Оне нам, ипак, помажу да схватимо више о узроцима и последицама таквих погрешних потеза, док сама пословна етика тежи да се побољша људско стање.
- Захтеви који се постављају пред пословање да би оно важило као етичко од стране разних интересних група стално постају све сложенији и захтевнији. Пословна етика пружа средства која нам помажу да ценимо и јасније разумемо ове изазове и на који начин предузећа могу активно да задовоље ова етичка очекивања.

- Пословна етика нам пружа начин гледања на разлоге прављења преступа, а начини њиховог решавања одређују менаџери, регулатори и други заинтересовани за побољшање пословне етике.
- Етичко пословање може пружити могућност за процене предности и решавање проблема везаних за различите начине управљања етиком у организацијама.
- Коначно, пословна етика је такође нарочито занимљива по томе што нам даје знање које надилази традиционални оквир пословних студија и суочава нас са неким од најважнијих питања с којима се суочавају друштва. Предмет може стога бити оплемењен јер нам пружа знање и вештине које нису само корисне за пословање, него, нам помаже да разумемо савремена друштва на више систематизован начин, што може унапредити нашу способност за решавање животне ситуације далеко изван учионице или канцеларије“ (Цвијановић и сар., 2012, стр. 25-26).

6.2. Примена пословне етике у организацији

Пословна етика се односи на примену моралних принципа и вредности у контексту радног окружења. Она описује како треба поступати и комуницирати на пословном плану, укључујући односе са колегама, клијентима, конкуренцијом и општом јавношћу. Примена пословне етике у организацији игра важну улогу у формирању културе компаније и одражавању вредности и норми које она заступа.

Пословна етика проучава примену личних норми на активности и циљеве комерцијалних предузећа. Она не представља посебни морални стандард, већ студију о томе како пословни контекст поставља своје јединствене проблеме пред моралну личност која делује као представник тог система. Пословни обичаји су се

први развили у пословању и прерасли су у правила понашања у области пословања, а током времена су се кодификовали (Nesh, 2001, p: 23).

Постоји неколико примера како се може применити пословна етика у организацији:

- Правилно комуницирајте: Комуникација треба да буде поштена, отворена и прецизна. Избегавајте лажи и манипулацију информацијама. Омогућите отворен дијалог и укажите на проблеме и неетичко понашање унутар организације.
- Поступајте са поштовањем: Поступајте са свим запосленима и клијентима са поштовањем и праведно. Избегавајте дискриминацију на основу расе, пола, религије или било којег друге карактеристика. Поштујте права свих учесника и водите рачуна о њиховој добробити.
- Избегавајте сукоб интереса: Не стављајте себе у ситуацију где ваш приватни интерес може утицати на објективност и добит компаније. Избегавајте прихватање поклона или услуга које могу утицати на вашу способност да донесете објективне одлуке.
- Одговорност према заједници: Размотрите утицај ваше организације на окружење и заједницу. Размислите о еколошки одрживим праксама, учешћу у заједничким пројектима и другим пословима. Државна администрација најразвијенијих земаља света већ готово три деценије уназад развија законодавство које треба да спречи деградацију животне околине и природних ресурса, као и да унапреди заштиту животне средине. На глобалном плану се дефинишу смернице одрживог развоја. Пословни субјекти морају да задовоље циљеве већег броја интересних група у свом окружењу. Савремено друштво упућује предузећима све више захтева у правцу дефинисања њихове друштвене одговорности. Најуспешнија предузећа на свету годинама улажу напоре усмерене ка

постизању задовољства корисника и њихових захтева, као и захтева за очувањем животне средине, што је резултовало финансијским ефектима и одличном тржишном позицијом тих предузећа (Теха, 2011: 69).

Данас су пословне организације схватиле да начин на који послују утиче и на друштво. Принцип „постојати да би се такмичило“ морао је бити замењен принципом „постојати да би трајао“. Ово подразумева да се савремено пословање заснива на уважавању, примени и развијању етичких принципа у пословној пракси савремених организација (Tisen et all, 2006, p: 137).

„Компаније све више прихватају концепт друштвено одговорног пословања за стицање тржишне репутације, боље односе са заинтересованим странама, управљање притиском јавности и дугорочне стратешке интересе. У ставовима Портера и Крамера о стратешком приступу друштвено одговорном пословању могу се наћи аргументи да се однос између кодруштвене одговорности предузећа, активности компанија и друштва сматра природним. Објашњавајући критичну и стратешку природну међузависност, аутори су објаснили да компанија мора интегрисати социјалну перспективу у основни пословни оквир како би стекла већу корист бољим разумевањем конкуренције и адекватном дефиницијом пословне стратегије“ (Бербер, Славић и Алексић, 2019, стр. 6).

„Поједини аутори су открили да компанија без ефикасног дугорочног погледа на лидерство, ефикасних механизма интерне контроле и јаког осећаја одговорности према унутрашњим актерима не може да следи истинску друштвену одговорност предузећа, док корпоративно управљање није у потпуности ефикасно без одрживе друштвене одговорности, јер компанија мора да одговори на потребе различитих заинтересованих страна како би била профитабилна и створила вредност за своје акционаре/власнике“ (Бербер, Славић и Алексић, 2019, стр. 7).

7. Подстицање етичких стандарда организационе културе

Када се говори о организационој култури, првенствено се мисли на начин понашања запослених, начин на који обављају свој посао и вредности које запослени деле у оквиру организације. На организациону културу утичу не само писани прописи, правила и политика организације, већ и неписани кодекс понашања. Дакле, организациона култура може бити усклађена са наведеним вредностима и правилима (етичка), или може бити контрадикторна тим писаним изјавама (неетичка). Да би се створила и одржала етичка организациона култура, потребна је стална комуникација о етичким вредностима организације. Етичка организациона култура гради лојалност запослених, негује осећај одговорности за постизање резултата етичким средствима, заштиту имиџа и угледа организације. Такође промовише посвећеност запослених која је неопходна за управљање најтежим изазовима организације (Жикић и Ваљевић, 2021, стр. 64).

Етичка организациона култура представља заједничко уверење чланова организације о етици. То укључује промоцију етичког понашања унутар организације. Садржај и снага организационе културе утиче на етичку климу у организацији и етичко понашање њених чланова. Организационе културе високо толерантне на ризике, које се фокусирају на средства и резултате рада, имају највећу вероватноћу да обликују високе етичке стандарде. Менаџери у таквим културама добијају подршку за преузимање ризика и иновативност. Јака организациона култура има већи утицај на запослене него слаба култура. Ако је организациона култура јака и подржава високе етичке стандарде имаће снажан и позитиван утицај на понашање запослених.

„Приликом стварања етичке организационе културе, треба обратити пажњу на следеће чињенице:

- Запослени ће гледати на понашање руководиоца као на узор правилног понашања. Позитивна порука свим запосленима представљаће чињеница да руководиоци следе етички пут.
- Етичка двосмисленост може се смањити креирањем организационог етичког кодекса у коме се могу навести примарне вредности организације и етичка правила која се очекују да ће запослени да следе.
- На видљив начин треба наградити етичке поступке и казнити неетичке.
- Организација треба да обезбеди службене механизме тако да запослени могу да расправљају о етичким дилемама без страха да ће бити санкционисани" (Жикић и Ваљевић, 2021, стр. 64-65).

Пословна етика захтева посебан приступ, с обзиром на то да пословне одлуке имају са једне стране економске импликације, носећи са собом бројне етичке дилеме, а са друге стране дотичу правни аспект организације. Важна питања везана за пословну етику као што су на пример усклађивање, примена и процена вредности и моралних ставова организације изводе се и развијају у оквиру организационе културе. У том контексту, поред институционализације етике, поставља се и питање интеграције етике у оквиру организационе културе предузећа (Жикић и Ваљевић, 2021, стр. 65).

„Међу свим факторима који утичу на стварање етичке културе, лидерство је можда најутицајнији фактор. Лидери, показујући висок ниво искрености и интегритета у својим поступцима, могу да моделирају понашања која се захтевају у организацији. Ако су њихови поступци у супротности са њиховим речима, успостављање етичке културе биће изузетно тешко. Лидери такође имају улогу у стварању етичке културе, јер успостављају системе награђивања који се користе у предузећу. При томе лидери треба да обратe пажњу на четири стандарда везана за културу:

- подстицање етичких принципа организационе културе,

- подстицање иновација у организационој култури,
- стварање организационе културе која поштује захтеве клијената •
Подстицање духовне димензије радног места" (Жикић и Ваљевић, 2021, стр. 65).

7.1. Узајамни однос организационе културе и пословне етике

Узајамни однос између организационе културе и пословне етике веома је важан у свакој организацији. Као што је раније наведено, организациона култура представља скуп вредности, норми, уверења и праксе које обликују начин рада и понашање запослених унутар организације. С друге стране, пословна етика се односи на моралне принципе и вредности које се примењују у пословном окружењу.

Организациона култура може имати снажан утицај на пословну етику унутар организације. Култура која промовише поштовање, интегритет, транспарентност и одговорност често подржава и развија високе стандарде пословне етике. Запослени ће бити подстицани да се придржавају моралних принципа и вредности организације, што може довести до исправног и одговорног пословања. Са друге стране, лоша организациона култура може негативно утицати на пословну етику. Ако организација не промовише поштовање, подржава неетичко понашање или толерише коруптивну праксу, запослени ће бити подложни таквом понашању. Недостатак етичких смерница и подршке може довести до непоштених поступака, злоупотребе ресурса и кршења закона.

Да би се успоставио позитиван однос између организационе културе и пословне етике, организација треба да:

- Утврди јасне вредности и норме: Дефинисање јасних моралних принципа и очекивања унутар организације помаже у усмеравању понашања запослених према високим стандардима пословне етике.
- Промовише лидерство са интегритетом: Лидери играју кључну улогу у обликовању организационе културе и постављању примера. Они треба да промовишу и демонстрирају високе стандарде пословне етике.
- Пружи обуку и подршку: Организација треба да обезбеди обуку запосленима о пословној етици и пружи подршку у доношењу етичких одлука. То може укључивати програм обуке, консултације и канале за пријављивање неетичког понашања.
- Награди етичко понашање: Организација треба да награди запослене који се придржавају високих стандарда пословне етике. То може подстаћи остале запослене да следи њихов пример.
- Континуирано оцењује и побољшава: Организација треба редовно процењивати своју културу и пословну етику како би идентификовала евентуалне недостатке.

8. Закључак

Културне вредности су чести исказане у мисији и визији организације. Културне вредности су чести исказане у мисији и визији организације. Култура има снажан утицај на понашање због тога што је заједничка за целу организацију и делује, а да се о њој не говори, чак и не размишља. Култура се одражава у политици коју заговара менаџмент и активностима које се спроводе у организацији.

Значај пословне етике се увећава рађањем глобализације као планетарног процеса, који, да би остварио своју мисију у сфери привреде, све више инаугурише, уважава и пројектује етичке норме и облике корпоративне културе, који условљавају нове облике понашања запослених, што је директна веза са успехом у пословању. Јака пословна етика и корпоративна култура у пословном систему имају директне ефекте на пословање.

Организациона култура усмерава или, чак, одређује свест и понашање људи у организацији. Захваљујући њој сви чланови организације на приближно исти начин интерпретирају и разумеју појаве око себе. Постоји снажно уверење да је за успешно функционисање организације неопходна и организациона култура одређених карактеристика и садржаја. Успешне организације имају снажну културу, коју чине одређене вредности и веровања.

Концепт кооперативне друштвене одговорности промовише такво понашање предузећа, које излази у сусрет потребама друштва и које подразумева много више од оног што прописује закон и што представља економски циљ предузећа. Јачањем свести о друштвено одговорном пословању предузећа, истовремено се доприноси реализацији циља одрживог развоја и признаје се постојање интеракције и међусобне повезаности пословног сектора и друштва.

Дакле, постоји чврста веза између организационе културе и пословне етике, јер организациона култура може бити кључни фактор у обликовању етичког понашања у организацији. Организације које цене етичку културу обично имају

јасне етичке стандарде и процедуре које се примењују на све запослене. Оваква организациона култура обично подстиче запослене да делују у складу с моралним начелима и вредностима организације, што резултује позитивним утицајем на пословну етику.

Литература

- Бербер, Н., Славић, А. и Алексић, М. (2019). Повезаност корпоративне друштвене одговорности и корпоративног управљања. *Економика*, вол. 65, бр. 3, стр. 1-12.
- Бранковић, Ј. (2020). *Национална и организациона култура и импликације за менаџмент*. Дипломски рад. Београд: Факултет безбедности.
- Гаврић, М. (2016). *Организациона култура као фактор раста и развоја привредног друштва*. Докторски рад. Нови Сад: Факултет за примењени менаџмент, економију и финансије.
- Борђевић-Бољановић, Б. (2018). *Менаџмент људских ресурса*. Београд: Универзитет Сингидунум.
- Жикић, С. и Ваљевић, М. (2021). Организациона култура као важан фактор управљања кризом предузећа у условима пандемије ковида 19. *Друштвени хоризонти*, вол. 1, бр. 1, стр. 59-75.
- Ђећа, М. (2011). *Улога корпоративне друштвене одговорности у савременом пословању у Србији*. Докторска дисертација. Београд: Универзитет Сингидунум.
- Лојић, М. (2008). Савремене тенденције у области менаџмента људских ресурса. *Војно дело*, вол. 60, бр. 1, стр. 156-174.
- Лукић, Т. (2014). *Утицај едукације и организационе културе на креативност и иновативност*. Докторски рад. Београд: Универзитет Сингидунум.
- Мак, А., Ковачевић, Н. и Ковач, М. (2019). Историјски развој стратегијског менаџмента. *Војно дело*, 2019, вол. 71, бр. 7, 265-288.
- Марјановић, М., Михаиловић, И. и Спасић, К. (2018). *Стратегијски менаџмент*. Лесковац: Висока пословна школа струковних студија.
- Мићуновић, Г. (2010). Значај истраживања и мерења организационе културе за развој предузећа. „БизИнфо“ број 1/2010, 197 – 204.
- Nesh, L. 10. Мићуновић, Г. (2010). Значај истраживања и мерења организационе културе за развој предузећа. „БизИнфо“ број 1/2010, 197 – 204 Мићуновић, Г. (2010). Значај истраживања и мерења организационе културе за развој предузећа. „БизИнфо“ број 1/2010, 197 – 204
- (2001). Otkud sad poslovna etika? U: Zbornik radova „Poslovna etika“. Beograd: Clio.
- Павловић, Н. (2016). *Пословна култура и етика*. Универзитет у Крагујевцу, Факултет за хотелијерство и туризам у Врњачкој Бањи.
- Радовановић, В., Савић, Љ. и Бешић, Ц. (2016). *Пословна етика и корпоративна култура –*

детерминанте пословне ефикасности. *Анали Економског факултета у Суботици*, Vol. 52, број 36/2016, стр. 267-280.

Рајкас, С. (2002). *Увод у пословну етику*. Београд: КИЗ-Центар.

Савић Тот, Т. (2016). *Развој модела стратегијског менаџмента људских ресурса у функцији стицања конкурентске предности*. Докторска дисертација: Департаман за индустријско инжењерство и менаџмент.

Стевановић, Т. (2009). Утицај организационе културе на формулисање стратегије предузећа. *Економске теме*, бр. 2, 2009., стр. 143-151

Tisen, R., Andrisen, D., Depre, F.L. (2006). *Dividenda znanja*. Novi Sad: Adižes.

Certo, S. 2000. *Modern Management*. Prentice Hall, New Jersey.

Цвијановић, Д., Михаиловић, Б. И Пејановић, Р. (2012). *Пословна етика и комуницирање*. Београд.

Wade, D. and Recardo, R., 2001., *Corporate Performance Management - How to Build a Better Organization Through Measurement Driven Strategic Alignment*, Butterworth Heinemann, Boston.