

ORGANIZACIONA KULTURA KAO FAKTOR ORGANIZACIONE KORUPCIJE¹¹¹

ORGANISATIONAL CULTURE AS A FACTOR OF ORGANISATIONAL CORRUPTION

dr Ivana Simić redovni profesor¹¹²

Sadržaj: *Kao zloupotreba pozicije, moći ili procedura sa svrhom ostvarenja nekih ličnih ili grupnih interesa, potreba ili želja, korupcija predstavlja fenomen koji je svojstven i članovima organizacije. Cilj ovog rada je da se nakon analize prirode i uzroka organizacione korupcije specificira uloga organizacione kulture kao jednog od organizacionih faktora organizacione korupcije. Posebno je istaknuta uloga menadžmenta u suzbijanju koruptivne organizacione kulture.*

Ključne reči: *Organizaciona kultura, organizaciona korupcija, menadžment.*

Abstract: *As abuse of position, powers or procedures for the purpose of achieving certain personal or group interests, needs or desires, corruption is a phenomenon in some cases peculiar to the members of the organisation. After analyzing the nature and causes of organisational corruption, the aim of this paper is, also, to specify the role of organisational culture as one of the situational factors of organisational corruption. The role of management in the process of mitigation and elimination of corruptive organisational culture is particularly emphasized.*

Key words: *Organisational culture, organisational corruption, management.*

1. UVOD

Kao zloupotreba pozicije, moći ili procedura sa svrhom ostvarenja nekih ličnih ili grupnih interesa, potreba ili želja, korupcija predstavlja veoma rasprostranjenu pojavu koja je prisutna u različitim sferama društva i na različitim nivoima. S obzirom na nivo na kojem se koruptivno ponašanje može ispoljiti, moguće je govoriti o korupciji na: individualnom nivou (podrazumeva koruptivno ponašanje pojedinca, odnosno koruptivno ponašanje između pojedinaca); grupnom nivou (podrazumeva koruptivno ponašanje izvesnog broja ljudi, pripadnika određene grupe ili koruptivno ponašanje između izvesnog broja grupa); organizacionom nivou (podrazumeva koruptivno ponašanje na nivou čitave organizacije, kao i koruptivno ponašanje između organizacija); nacionalnom nivou (podrazumeva izvestan stepen korupcije na nivou čitave nacionalne ekonomije); internacionalnom nivou (podrazumeva prisustvo koruptivnih aktivnosti između dve ili izvesnog broja država);

¹¹¹ Rad je realizovan u okviru projekta 179081 koji finansira Ministarstvo prosvete, nauke i tehnološkog razvoja Republike Srbije.

¹¹² Ekonomski fakultet Univerziteta u Nišu

globalnom nivou (podrazumeva koruptivne aktivnosti koje pogađaju ili u kojima učestvuje veći broj država sveta) [3].

Organizacija se smatra jednom od ključnih jedinica koruptivne prakse [10]. Bez obzira na to, sistematično izučavanje koruptivnog ponašanja u organizacionom ambijentu prisutno je tek tokom poslednjih godina [3]-[2]. Razlozi za ovakvo stanje nalaze se u činjenici da je koruptivno ponašanje veoma teško identifikovati, pratiti i analizirati. U okviru korumpirane organizacije korumpirani članovi se međusobno „drže“, prikrivaju i nastoje da priroda njihovih aktivnosti ne bude očigledna za ostale zainteresovane subjekte [5]. Pored ostalog, navedeno je za posledicu imalo i to da u organizacionoj i menadžment teoriji još uvek jesu prisutne brojne dileme u vezi sa organizacionom korupcijom.

2. PRIRODA I KARAKTER ORGANIZACIONE KORUPCIJE

Činjenica da se problemu organizacione korupcije posvećuje neznatna pažnja tek tokom poslednje decenije, za rezultat je imala i to da u literaturi još uvek ne postoji neka njena opšteprihvaćena definicija. Organizaciona korupcija bi se mogla definisati na sličan način kao i korupcija na bilo kom drugom nivou, kao zloupotreba pozicije, moći ili procedura sa svrhom ostvarenja nekih ličnih ili grupnih interesa, potreba ili želja [10]. Autori Aguilera R. V. i Vadera A. K. organizacionu korupciju definišu kao korišćenje autoriteta sa svrhom postizanja nekih ličnih ciljeva [1]. Bez obzira na prisutne razlike u načinima definisanja, generalno treba imati u vidu da se pod organizacionom korupcijom ima u vidu koruptivno ponašanje ljudi na nivou organizacije, kao i koruptivno ponašanje ljudi na relaciji između dve ili više organizacija.

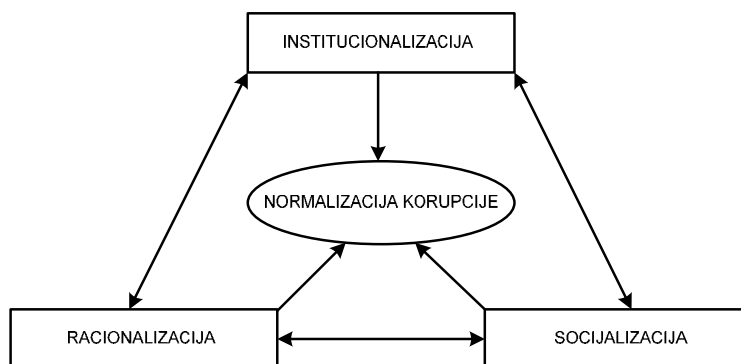
Polazeći od broja i hijerarhijske pozicije članova organizacije koji ispoljavaju koruptivno ponašanje, autori Jonathan Pinto, Carrie R. Leana i Frits K. Pil smatraju da se korupcija na organizacionom nivou može manifestovati u dve forme. U pitanju su „OCI“ forma korupcije i „CO“ forma korupcije [11]. Tzv. „OCI“ (skraćena engleskog termina: „*an organization of corrupt individuals*“) forma organizacione korupcije odražava stanje u organizaciji u kojoj se izvestan broj članova organizacije ponaša na koruptivan način sa svrhom sticanja neke lične koristi. U pitanju su tzv. „periferni“ članovi organizacije, tj. oni koji se ne nalaze na značajnijim organizacionim pozicijama i koji nisu u tesnoj vezi sa organizacionim vrhom. S druge strane „CO“ (skraćena engleskog termina: „*a corrupt organization*“) forma organizacione korupcije odražava stanje u organizaciji u okviru koje izvesna „moćna“ grupa (top menadžerski tim ili odgovarajuća dominantna grupa koja je bliska top menadžerskom timu) preuzima korupcionaške aktivnosti sa svrhom sticanja odgovarajuće koristi ili pogodnosti za čitavu organizaciju [11].

Kombinovanjem različitih nivoa korumpiranosti tzv. „perifernih“ i „moćnih“ članova organizacije, Jonathan Pinto, Carrie R. Leana i Frits K. Pil identifikuju nekoliko kategorija organizacione korumpiranosti. U pitanju su: temeljno etička organizacija, periferno korumpirana organizacija, dvolično korumpirana organizacija i temeljno korumpirana organizacija [11]. Temeljno etičkom organizacijom navedeni autori smatraju onu organizaciju u kojoj nije prisutno koruptivno ponašanje niti od strane (top) menadžmenta ili neke uticajnije grupe unutar organizacije, niti od strane niže pozicioniranih članova. Organizacija u okviru koje pojedinci, uglavnom niže pozicionirani članovi organizacije, ispoljavaju koruptivno ponašanje smatra se periferno korumpiranom organizacijom. Dvolično korumpirana jeste ona organizacija u kojoj se oni sa vrha menadžerske strukture ponašaju na koruptivan način, dok je koruptivno ponašanje niže pozicioniranih članova veoma retko. Konačno, najviši nivo

korumpiranosti jeste prisutan u tzv. temeljno korumpiranim organizacijama u okviru kojih se gotovo svi članovi organizacije ponašaju na koruptivan način.

Tzv. dvolično korumpirana organizacija ima velike šanse da preraste u temeljno korumpiranu organizaciju. Ovo zbog toga što se korupcija koja se praktikuje ili podržava od strane menadžmenta veoma brzo, kao zaraza širi, a koruptivno ponašanje prenosi i na ostale članove organizacije. Širenje koruptivnog ponašanja u okviru organizacije najupečatljivije objašnjavaju teoretičari Blake E. Ashforth i Vikas Anand kroz tzv. model procesa normalizacije korupcije [3]. U pitanju je model koji proces prihvatanja i širenja koruptivnog ponašanja unutar organizacije objašnjava kroz tri osnovne faze (slika br. 1). U pitanju su: racionalizacija, socijalizacija i institucionalizacija.

Slika br. 1: Tri faze procesa normalizacije koruptivnog ponašanja



Izvor: Ashfort B. E., Anand V., 2003, *The Normalization of Corruption in Organizations, Research in Organizational Behavior*, 25: 1-52 (3)

Racionalizacija označava fazu procesa normalizacije koruptivnog ponašanja tokom koje pojedini članovi organizacije, koji se ponašaju na koruptivan način, čine napore da odgovarajućim argumentima opravdaju svoje ponašanje. Ukoliko se radi o tome da se menadžment organizacije (ili neka druga grupa „moćnika“ unutar organizacije) ponaša na koruptivan način (tzv. dvolično korumpirana organizacija), koruptivno ponašanje se može, recimo, pravdati krajnjim ciljem do kojeg takvo ponašanje može dovesti. Isticanje profita kao krajnjeg cilja do kojeg koruptivno ponašanje treba da dovede, ostalim članovima organizacije može zvučati kao racionalno objašnjenje i opravdanje za navedenu formu ponašanja.

Kroz fazu socijalizacije korumpirani pojedinci (ili grupe) primenjuju odgovarajuće strategije socijalnog uticaja kojima nastoje da ubede i ostale članove organizacije da prihvate i počnu da primenjuju formu koruptivnog ponašanja. Kroz fazu socijalizacije dolazi do postepenog širenja forme koruptivnog ponašanja unutar organizacije.

Konačno, faza institucionalizacije označava situaciju u kojoj organizacija vrši odgovarajuća formalna „prilagođavanja“ zahvaljujući kojima se institucionalizuje, odnosno legalizuje forma koruptivnog ponašanja. Na taj način zaposleni, čak i onda kada su svesni činjenice da je njihovo ponašanje koruptivno, ovu formu ponašanja upražnjavaju zato što se u njihovoj organizaciji takva forma ponašanja formalno toleriše.

Širenjem i institucionalizacijom forme koruptivnog ponašanja u okviru organizacije, organizacija postaje „socijalna čaura“ u okviru koje se koruptivno ponašanje ne samo toleriše

već i podstiče [1]. Članovi organizacije koji se ponašaju na koruptivan način očekuju i podstiču svoje kolege da ovu formu ponašanja takođe primenjuju. Nije retkost da se članovi organizacije i kažnjavaju ukoliko eventualno odbiju da se ponašaju na koruptivan način. U takvoj, široko korumpiranoj organizaciji retkost je da se neko od članova organizacije javno oglasi i usprotivi koruptivnom ponašanju svojih kolega. Ovo zbog toga što bi takav pojedinac bio sankcionisan na određeni način. Zbog toga se i članovi organizacije u okviru koje dominira forma koruptivnog ponašanja mogu kategorisati na one koji se smatraju aktivnim nosiocima forme koruptivnog ponašanja i na one čije je uloga u koruptivnom ponašanju unutar organizacije pasivna. Svakako da su aktivni nosioci koruptivnog ponašanja oni članovi organizacije koji formu koruptivnog ponašanja aktivno ispoljavaju, dok se pasivnim nosiocima koruptivne forme ponašanja smatraju oni članovi organizacije koji ovu formu ponašanja tolerišu i o njoj ćute [uporediti sa: 1].

Veći broj onih koji se u okviru organizacije ponašaju na koruptivan način i duže vreme ispoljavaju forme koruptivnog ponašanja unutar organizacije, upućuju na to da je u organizaciji tipa „socijalne čaure“ u većoj meri prisutno tzv. „etičko slepilo“ [1]. Organizacija u okviru koje se većina njenih članova ponaša na koruptivan način predstavlja „socijalnu čauru“ ukoliko se u društvu u kojem organizacija funkcioniše, koruptivno ponašanje ne toleriše i u kojem većini ostalih organizacija koruptivno ponašanje nije svojstveno. Ukoliko je, međutim, široko korumpirana organizacija samo jedna u nizu mnogih drugih korumpiranih organizacija u datom ambijentu, onda ona više ne predstavlja „socijalnu čauru“ već samo jednu korumpiranu jedinku unutar korumpiranog društva. Tada se za čitavo društvo može reći da je etički „slepo“.

3. UZROCI KORUPTIVNOG PONAŠANJA UNUTAR ORGANIZACIJE

Razlozi zbog kojih unutar organizacije dolazi do ispoljavanja forme koruptivnog ponašanja mogu biti veoma heterogeni. Generalno bi se svi faktori koji iniciraju i podstiču korupciju unutar organizacije mogli grupisati u individualne ili personalne i situacione faktore.

Dok se grupa individualnih ili personalnih faktora korupcije tiče različitih karakteristika svojstvenih članovima organizacije (na primer, priroda ličnosti članova organizacije, njihovo porodično poreklo, nivo njihovog obrazovanja i sl.), grupa tzv. situaciono uslovljenih faktora koruptivnog ponašanja članova organizacije jeste dosta široka i uključuje različite faktore organizacionog (npr. organizaciona kultura, organizaciona struktura, menadžment sistem, nivo etičko i društveno odgovorno ponašanje organizacije, visina zarada koju zaposleni ostvaruju u organizaciji, uslovi rada itd.), nacionalnog (npr. nacionalna kultura, stabilnost političkog sistema, stabilnost institucija, zakonska regulativa itd.) i internacionalnog ili globalnog karaktera (npr. globalna ekonomska kriza, sankcije međunarodne zajednice itd.).

Individualni faktori koruptivnog ponašanja unutar organizacije mogu biti od presudnog značaja u inicijalnoj ili početnoj fazi ispoljavanja koruptivnog ponašanja unutar organizacije kada je forma koruptivnog ponašanja svojstvena samo pojedinim članovima organizacije i predstavlja, pre svega, posledicu činjenice da se radi o pojedincima čiji personalni atributi „pogoduju“ ispoljavanju forme koruptivnog ili neetičkog ponašanja. Ovi faktori koruptivnog ponašanja do izražaja dolaze i u slučajevima kada je u organizaciji prisutna napred spomenuta tzv. „OCI“ forma koruptivnog ponašanja koja podrazumeva pojedinačne slučajeve koruptivnog ponašanja manjeg broja članova organizacije sa svrhom postizanja nekog ličnog cilja.

Disperzija koruptivnog ponašanja unutar organizacije i ispoljavanje tzv. „CO“ forme koruptivnog ponašanja, signal je da je takvo ponašanje u većoj meri posledica situacionih nego individualnih faktora. Teško je, zapravo u situaciji kada je koruptivno ponašanje u organizaciji postalo pre pravilo, nego izuzetak, takvo ponašanje pripisati individualnoj prirodi članova organizacije čije se personalne karakteristike ipak međusobno razlikuju.

U „etički slepoj“, odnosno visoko korumpiranoj organizaciji, koja funkcioniše u ambijentu kojem koruptivno ponašanje nije svojstveno (zdrav nacionalni, ekonomski i politički prostor), koruptivno ponašanje se prvenstveno može pripisati specifičnoj prirodi organizacionih faktora (npr. organizaciona kultura koja podržava koruptivno ponašanje, menadžment sistem koji podržava koruptivno ponašanje i sl.). S druge strane, u etički „slepom“ nacionalnom ambijentu, koruptivno ponašanje u organizacijama koje u konkretnom ambijentu funkcionišu se dominantno može pripisati prirodi odgovarajućih nacionalnih varijabli koje pogoduju razvoju korupcije.

Priroda faktora koji podstiču koruptivno ponašanje unutar organizacije ukazuje i na mogućnost, odnosno nemogućnost iskorenjivanja takvog ponašanja. Posmatrano iz perspektive menadžmenta organizacije, korupciju unutar organizacije jeste moguće eliminisati ili ublažiti ukoliko je ona posledica delovanja personalnih faktora članova organizacije (tzv. „OCI“ forma organizacione korupcije). Kada je u pitanju organizaciona korupcija koja predstavlja posledicu delovanja odgovarajućih situacionih faktora (tzv. „CO“ forma organizacione korupcije), tada menadžment uglavnom i ne čini pokušaje da korupciju eliminiše već je, vrlo često, aktivno afirmiše. Ukoliko se od strane menadžera ipak ulažu izvesni naponi usmereni ka smanjivanju ili eliminisanju organizacione korupcije, jasno je da menadžeri mogu ostvariti na tom planu izvestan uspeh jedino ukoliko je situaciono uslovljena korupcija posledica delovanja odgovarajućih organizacionih faktora.

S obzirom na to da su rezultati izvesnih istraživanja [5; 7] ukazali na to da je organizaciona kultura jedan od kritičnih faktora organizacione prirode koji u značajnoj meri može doprineti jačanju prisustva koruptivnog ponašanja unutar organizacije, u daljem tekstu će, nakon predočavanja



Ivana Simić je redovni profesor na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Nišu, gde predaje sledeće predmete: Osnovi menadžmenta, Osnovi organizacije (na osnovnim studijama); Menadžment organizacionih promena (na master studijama); Menadžment organizacionog ponašanja (na doktorskim studijama). Napisala je i objavila više od sto radova koji su saopšteni na naučnim skupovima međunarodnog ili nacionalnog karaktera i objavljeni u zbornicima radova, naučno-stručnim časopisima međunarodnog ili nacionalnog značaja, tematskim zbornicima ili koautorskim monografijama. Samostalni je autor tri udžbenika („Menadžment“, „Osnovi organizacije“, „Top menadžment“) i tri monografije („Ličnost i organizaciono ponašanje“, „Top menadžment: karakter i organizacija“ i „Uloga menadžmenta u organizacionoj transformaciji preduzeća“). Učestvovala je u većem broju projekata finansiranih od strane Ministarstva nauke i tehnološkog razvoja Republike Srbije.

prirode organizacione kulture, biti istaknute i izvesne karakteristike koje su svojstvene organizacionoj kulturi u okviru korumpirane organizacije, kao i mere koje menadžeri mogu preduzimati sa svrhom „preoblikovanja“ takve kulture.

4. PRIRODA ORGANIZACIONE KULTURE

Kultura organizacije se smatra varijablom koja se u značajnoj meri odražava na brojne aspekte funkcionisanja organizacije. Organizaciona kultura se, pre svega, smatra najznačajnijom i najdelikatnijom situacionom varijablom koja ima značajan uticaj na ponašanje ljudi u organizaciji. Kreiranjem odgovarajućih vrednosti, pretpostavki, standarda i normi, kultura organizacije kreira odgovarajući ambijent za ponašanje njenih članova. Na taj način se, pored ostalog, kreira i specifičan identitet članova konkretne organizacije. A specifičan identitet i specifično ponašanje članova konkretne organizacije, uzrokovani njenom specifičnom organizacionom kulturom, upućuju na konstataciju da je organizaciona kultura jedna od onih kategorija koje određenu organizaciju čine drugačijom u odnosu na sve ostale organizacije.

Iako je tokom poslednjih tridesetak godina učinjeno dosta pokušaja da se definiše organizaciona kultura, da se odrede njen karakter i sadržaj, još uvek ne postoji neka njena jedinstvena, opšte prihvaćena definicija [14]. Tako se, na primer, organizaciona kultura definiše kao "set ključnih vrednosti, verovanja, shvatanja i normi usvojenih od strane članova organizacije" [6] ili kao "uspostavljeni način razmišljanja i rada u nekoj instituciji, koji uključuje njenu politiku, pravila i postupke; njene običaje i praksu; njene zajedničke vrednosti i sisteme verovanja; njenu tradiciju i pretpostavke i prirodu jezika koji se koristi za komuniciranje" [9].

Sa svrhom pojašnjavanja prirode organizacione kulture, teoretičar Edgar H. Schein ukazuje na tri njena nivoa [4]. Na najvišem, površinskom nivou, pozicionirana su vidljiva obeležja organizacione kulture koja se mogu uočiti, čuti ili osetiti u organizaciji. Ta vidljiva obeležja "površinskog" nivoa organizacione kulture mogu biti materijalna (arhitektura objekata organizacije, način oblačenja zaposlenih, tipovi automobila koje voze, veličina kancelarija u organizaciji, opremljenost kancelarija i sl.) ili nematerijalna: različite ceremonije u organizaciji (zajedničke večere, dodela nagrada i sl.); norme (očekivani načini ponašanja članova organizacije); rituali (aktivnosti koje članovi organizacije ponavljaju u specifičnim situacijama); slogani (kratke fraze koje se koriste bilo za motivisanje zaposlenih ili za reklamiranje proizvoda koje organizacija proizvodi); mitovi i legende (vezuju se za izvesne događaje iz organizacione prošlosti i njima se podstiče podrška ili osuda izvesnih aktivnosti u organizaciji od strane njenih članova). U pitanju je najočigledniji i najdostupniji aspekt kulture kojim se "šalje poruka" onima koji organizaciju posmatraju i analiziraju.

U drugi nivo organizacione kulture Edgar H. Schein svrstava organizacione vrednosti i verovanja. U pitanju su tzv. nevidljivi aspekti organizacione kulture. Ne mogu se na prvi pogled uočiti, ali se mogu identifikovati po osnovu toga na koji način ljudi objašnjavaju ili opravdavaju svoje postupke u organizaciji. Takođe, vrednosti i verovanja sadržana u kulturi jedne organizacije moguće je identifikovati i po osnovu priča i legendi koje se mogu čuti u organizaciji, po osnovu simbola koji su vidljivi u organizaciji i sl. Organizacionim vrednostima se smatraju one stvari koje predstavljaju ličnu ili organizacionu korist za osnivača organizacije ili za njen top menadžment. Vrednosti su obično bazirane na moralnim, društvenim ili religioznim normama, koje se uče još u detinjstvu i modifikuju tokom života.

Treći nivo Scheinovog modela organizacione kulture čine osnovne pretpostavke. Kao i organizacione vrednosti, i osnovne pretpostavke pripadaju tzv. nevidljivom segmentu organizacione kulture. One nisu očigledne, mada se brižljivim posmatranjem i analiziranjem organizacije i ponašanja njenih članova, mogu uspešno identifikovati. Osnovne pretpostavke, u stvari, čine duboko ukorenjena uverenja koja članovi organizacije imaju o organizaciji i načinu njenog funkcionisanja.

Odgovarajuće vrednosti i pretpostavke organizacione kulture mogu biti prihvaćene na nivou organizacije, odnosno od strane svih, ili većine, njenih članova. Tada se kaže da organizacija ima tzv. dominantnu kulturu. S druge strane, pojedini organizacioni delovi mogu imati drugačiji set vrednosti i pretpostavki koje važe samo u okvirima datog organizacionog segmenta. U tom slučaju kaže se da u organizaciji postoje tzv. subkulture.

Postojanje dominantne kulture unutar organizacije ne znači da se organizaciona kultura može označiti kao jaka. Dominantna kultura je samo ona koja, po svojoj obuhvatnosti, prevladava u organizaciji. Međutim, vrednosti te dominantne kulture, po svojim atributima, mogu biti vrlo slabe. Jaka kultura je ona čije su vrednosti jasno definisane, relativno postojane, sa precizno utvrđenim redosledom važnosti i visoko vrednovane od strane većine članova organizacije (jaka dominantna kultura), ili većine članova nekog organizacionog dela (jaka subkultura). Ukoliko vrednosti organizacione kulture ne zadovoljavaju navedene uslove, kaže se da organizacija ima slabu kulturu.

Jaka kultura ne mora obavezno da znači da ona odgovara organizaciji, sa aspekta njenog uspešnog poslovanja. Dakle, jaka kultura ne mora uvek da bude i željena kultura. Stoga je organizaciji u interesu da menja kulturu koja nije u skladu sa osnovnim organizacionim opredeljenjima. Jaka organizaciona kultura ne doprinosi poslovnom uspehu organizacije ukoliko ta kultura istovremeno nije i zdrava kultura. Proizilazi da je nezdrava ona organizaciona kultura koja na bilo koji način ugrožava uspešno funkcionisanje organizacije. Korumpirana organizacija se, uglavnom odlikuje nezdravom, korumpiranom organizacionom kulturom.

5. ORGANIZACIONA KULTURA “KORUMPIRANE” ORGANIZACIJE

U situaciji kada se kroz proces normalizacije korupcije (slika br. 1) korupcija proširi unutar organizacije i institucionalizuje, ona postaje i sastavna komponenta organizacione kulture. Organizaciona kultura čije vrednosti i norme podržavaju koruptivno ponašanje članova organizacije smatra se koruptivnom organizacionom kulturom. U pitanju je kultura u kojoj: zaposleni imaju osećaj straha, strepnje, nesigurnosti, neizvesnosti i nepoverenja; nagrade ne zavise od ostvarenih rezultata i ponašanja zaposlenih; aktivnosti nisu dovoljno transparentne i uglavnom su obavijene velom tajni. Istražujući prirodu koruptivne organizacione kulture, Campbell J. L. i Göritz A. S ukazuju na nekoliko njenih konkretnijih obeležja [5]:

- Pre svega, u korumpiranoj organizacionoj kulturi važi pravilo da „cilj opravdava sredstva“. Jasno isticanje ovakve parole signal je članovima organizacije da mogu da posegnu za bilo kojim „sredstvom“ (i onim neetičkim) sa svrhom postizanja željenog cilja.
- Korumpirana organizaciona kultura proklamuje, takođe, „sigurnost radnog mesta“ kao jedno od ključnih načela. Pri tome, vrednosti korumpirane organizacione kulture članovima organizacije nedvosmisleno predočavaju da im je radno mesto zagarantovano i sigurno ukoliko oni ispoljavaju formu poželjnog (koruptivnog)

ponašanja. S druge strane, koruptivna organizaciona kultura apostrofira da će svako „devijantno“ (nekoruptivno) ponašanje članova organizacije biti sankcionisano.

- Koruptivna organizaciona kultura jasno je fokusirana na finansijske rezultate organizacije. Ovakav fokus, u kombinaciji sa parolom „cilj opravdava sredstva“, ozbiljan je pritisak na zaposlene i siguran put ka njihovom koruptivnom ponašanju.
- U koruptivnoj organizacionoj kulturi zagovaraju se neetičke vrednosti. To istovremeno znači da menadžeri u koruptivnoj organizaciji ne preduzimaju aktivnosti na podsticanju etike i etičkog ponašanja članova organizacije. Naprotiv, u ovakvoj organizaciji se podstiče neetičko ponašanje čiji se mehanizmi ugrađuju u organizacionu kulturu.

Suzbijanje koruptivne prakse na nivou organizacije podrazumeva istinsku rešenost menadžera da se takva praksa spreči ili eliminiše. Pored ostalog, ta se njihova rešenost odražava i kroz nastojanje da kreiraju jaku, dominantnu, zdravu, aktikorupcijsku organizacionu kulturu. Pre svega, sopstvenim ponašanjem menadžeri treba da afirmišu neke od sledećih vrednosti takve kulture: pravednost, poštenje, odgovornost, etičnost, građansko ponašanje i sl. Takođe, aktivnim delovanjem menadžeri treba da nagrađuju i stimulišu one članove organizacije čije ponašanje odražava kritične vrednosti antikorupcijske organizacione kulture uz istovremeno sankcionisanje svih onih članova organizacije čije je ponašanje suprotstavljeno tim vrednostima.

6. ZAKLJUČAK

Iako su država i organizacija ključne jedinice koruptivnog ponašanja, na koruptivan se način ne ponašaju one, već ljudi unutar njih. Zbog toga je zadatak ključnih subjekata u državi, odnosno u organizaciji, da kreiraju odgovarajuće mehanizme kojima se koruptivno ponašanje može eliminisati, odnosno svesti na najmanju moguću meru. Na pojedincu je da u sopstvenim akcijama prepozna elemente koruptivnog delovanja i da ih izbegava. U konačnom, korupcije i koruptivnog ponašanja neće biti ukoliko je svako od nas imun na ovu formu ponašanja.

REFERENCES

- [1] Aguilera, R. V., Vadera, A. K. (2008) The Dark Side of Authority: Antecedents, Mechanisms, and Outcomes of Organizational Corruption. *Journal of Business Ethics*, 77: 431-449.
- [2] Argandona, A. (2003) Private-to-Private Corruption. *Journal of Business Ethics*, 47: 253-267.
- [3] Ashforth, B. E., Anand, V. (2003) The Normalization of Corruption in Organizations, *Research in Organizational Behavior*, 25: 1-52.
- [4] Buchanan, D., Huczynski, A. (2004) *Organizational Behaviour: An Introductory Text*. Financial Times, Prentice Hall, London, p. 644.
- [5] Campbell, J. L., Göritz, A. S. (2014) Culture Corrupts! A Qualitative Study of Organizational Culture in Corrupt Organizations. *Journal of Business Ethics*, 120: 291-311.
- [6] Daft, R. L. (2010) *Management*. The Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers, USA, p. 124
- [7] Domoro, O. M. O., Agyi, S. O. S. (2012) The Influence of Organizational Culture on Police Corruption in Libya. *Journal of Business and Management*, 2 (5): 33-38.
- [8] Gonzales, M. de A. (2003) *Reducing Corruption at the Local level*. World Bank Institute, October,

http://siteresources.worldbank.org/INTWBIGOVANTOR/Resources/municipal_eng.pdf

- [9] Jaques, E., Clement, S. D. (1991) *Executive Leadership: A Practice Guide to Managing Complexity*. Cason Hall and Co. Publishers, Ltd, Arlington, p. 266.
- [10] Osuagwu, L. (2012) Conceptualization of Corruption in Business Organizations. *American International Journal of Contemporary Research*, 2 (5): 18-25.
- [11] Pinto, J., Leana, C. R., Pil, F. K. (2008) Corrupt Organizations or Organizations of Corrupt Individuals? Two Types of Organization-level Corruption. *Academy of Management Review*, 33 (3): 685-709.
- [12] Robbins, S. P., Coulter, M. (2005) *Menadžment*. DATA STATUS, Beograd, str. 52.
- [13] Simić, I., Ivanović, M. Đ. (2014) Korupcija kao prepreka održivom razvoju. Rad u zborniku *Regionalni razvoj i demografski tokovi zemalja jugoistočne Evrope*, Ekonomski fakultet Univerziteta u Nišu, Niš, str. 551-564.
- [14] Simić, I. (2015) *Menadžment*. Ekonomski fakultet Univerziteta u Nišu, Niš, str. 235.