

UDK 657.631.8:174

DOI: 10.7251/FIN1803010S

Tamara Stojanović*

PRETHODNO SAOPŠTENJE

Etika i integritet u kontekstu sistema internih kontrola – plemenita ideja ili ključ uspješnog korporativnog upravljanja

Ethics and integrity in the context of internal control system – a noble idea or the key of successful corporate governance

Rezime

Cilj ovog rada je da objasni suštinu i značaj etike i integriteta, te problematiku upravljanja i evaluacije ovih elemenata kontrolnog/internog okruženja, kao i cjelokupnog sistema interne kontrole, procesa upravljanja rizicima i korporativnog upravljanja. U svom radu autor naglašava da se propust da se shvati značaj ovih mekih kontrola i da se one suštinski implementiraju u kontrolno okruženje najčešće na kraju manifestuje u krahu čitavog poslovnog sistema. S druge strane, ukoliko su postali dio korporativne kulture i života jedne organizacije, postaju ključ njenog održivog razvoja i dugoročnog poslovnog uspjeha. Imajući u vidu zadatak revizorske profesije, a posebno interne revizije, veoma je važno razumjeti kriterijume na kojima počivaju koncepti etike i integriteta jer je to osnova kako njihove evaluacije tako i evaluacije čitavog sistema interne kontrole. Ipak, na kraju uvijek ostaje pitanje „tona na vrhu“, jer je top menadžment taj koji prenosi poruku o važnosti određenog vida ponašanja i poslovne filozofije. Bez akcentovanja značaja etike i integriteta od strane najvišeg rukovodstva – putem vlastitog primjera, teško je očekivati da etika i integritet budu nešto više od puke plemenite ideje i sredstva da se zadovolji forma „dobrog korporativnog upravljanja“.

Ključne riječi: etika, integritet, kontrolno okruženje, interne kontrole, korporativna kultura.

Abstract

The aim of this paper is to explain the essence and significance of ethics and integrity, the problems of their management and evaluation as elements of control/internal environment, as well as the whole internal control system, risks management and corporate governance. The author emphasizes that if ethics and integrity are not properly understood and incorporated in control environment, it eventually leads to the collapse of the whole business system. On the contrary, if they permeate the organizational corporate culture, ethics and integrity become the key of its sustainable and long-term success. Regarding the role of auditing profession, especially internal auditing, it is very important to understand the criteria of ethics and integrity as they are the basis for their evaluation and the evaluation of the whole internal control system. However the main issue concerning the ethics' and integrity's management relates to the 'tone on top'. Top leaders convey the message on ethics' and integrity's importance and certain way of behavior. Without stressing the significance of ethic and integrity by top management – through their own example, it is difficult to expect them to be something else but the mere noble idea and the mean of meeting the formal requirements of 'good corporate governance'.

Keywords: ethics, integrity, control environment, internal controls, corporate culture.

UVOD

Etika i integritet su pitanja kojima se brojni filozofi, psiholozi, sociolozi i drugi naučnici bave već stotinama godina. Činjenica da se naučnici još uvijek bave njima govori sa jedne strane o tome koliko su ta pitanja aktualna, ali takođe ukazuju i na kompleksnost kako njihovog razumijevanja, tako i njihove implementacije i evaluacije.

Kada je riječ o poslovnim organizacijama, opšte je poznato da je njihova reputacija značajno narušena proteklih decenija nizom finansijskih skandala. Zajednička karakteristika svih ovih slučajeva leži u nedostatku integriteta i neetičkom ponašanju najviših nivoa upravljanja i preduzetnika (Frank i saradnici, 2003), ali isto tako i stručnjaka – računovođa, pravnika, bankara (Hamilton, 2002). Činjenica da se ovi skandali i dalje nastavljaju uprkos brojnim nastojanjima da se oni suzbiju predstavlja snažan dokaz da preovlađujuća paradigma finansijske ekonomije zahtijeva transformaciju i redefinisane, posebno, pojma integriteta kako bi se teoretičari i praktičari mogli efektivno pozabaviti uzrocima finansijskih skandala, ali na način koji doprinosi većoj uspješnosti poslovanja. Štaviše, čini se da se integritet nameće kao proizvodni faktor jednako važan kao i znanje, tehnologija, preduzetništvo, ljudski, fizički i društveni kapital (Werner, Jensen i Zaffron, 2009).

Pitanja etike i integriteta nisu nešto što poslovne organizacije ne mogu zanemariti jer i formalno i suštinski predstavljaju elemente kontrolnog, tj. internog okruženja, a samim tim i elemente cjelokupnog sistema interne kontrole (COSO, 1994), procesa upravljanja rizicima (COSO, 2004), kao i upravljanja korporacijom. Na kraju krajeva, etika i integritet su dio korporativne kulture i važan aspekt društvene odgovornosti korporacija.

Brojni autori su se bavili tumačenjem pojmova etike (npr. Kaptein i Wempe, 2011) i integriteta (npr. Werner i dr., 2009). Neki su istraživali negativne posljedice neetičkog ponašanja (vidi: Weaver, Trevino i Cochran, 1999b, 1999c; Velasquez, 1996; Weaver, 2004) a neki su uočili i postojanje pozitivnih efekata (vidi: Griesery, Qingqiu i Simonov, 2017; Hirshleifer, Hsu i Li, 2013; Mironov, 2015). Do sada nije bilo formalnih, dugoročnih, empirijskih studija o uticaju integriteta na uspješnost rada ljudi.¹ Erhard i Jensen su započeli 2014. godine empirijske testove širokih razmjera koji će trajati godinama i čiji će rezultati svakako baciti malo više svjetla na ovo pitanje.

Pored istraživanja koja su se direktno bavila posljedicama etičkog, tj. neetičkog ponašanja, veliki broj autora je indirektno pristupao ovom problemu kroz ispitivanje uticaja korporativne kulture (Weaver, Gibson i Toffler, 1999; Guiso, Sapienza i Zingales, 2006; McDowell, 2006; Killingsworth, 2012; Trevino, Graham, Harvey, Popadak i Rajgopal, 2017) i društveno odgovornog ponašanja (Aguinis i Glavas, 2012; Endrikat, Guenther i Hoppe, 2014; Overall, 2016) na uspješnost poslovanja i svi oni potvrdili su postojanje pozitivne korelativne veze sa uspješnošću poslovanja.

Linda Trevino je sa svojim kolegama sproveda veći broj studija koje su imale za cilj da se istraži uticaj primjene različitih etičkih programa u korporativnom svijetu (Trevino, 1990; Weaver, Trevino i Cochran, 1999b, 1999c; Trevino, Weaver, Gibson i Toffler, 1999; Trevino, Weaver i Reynolds, 2006). Njihova istraživanja su pokazala da se ne može očekivati da etički programi orijentisani na usklađenost učine da top menadžment pokaže više posvećenosti etici, niti da je moguće uvođenje etičkih programa zasnovanih na vrijednostima ukoliko prvo rukovodioci ne budu posvećeni etici.

Da bi se etika i integritet zaista mogli ugraditi u interno/kontrolno okruženje, tj. postati dio korporativne kulture bilo koje organizacije,

autor ovor rada zaključuje da je neophodno najprije razumjeti šta oni suštinski predstavljaju, kako se manifestuju u svakodnevnom životu, koji su njihovi kriterijumi/principi, kako ih evaluirati, tj. kako njima upravljati, te koliko je važan „ton na vrhu“.

1. RAZUMIJEVANJE ETIKE I INTEGRITETA

Brojni skandali koji već decenijama potresaju korporativni svijet samo su pojačali već postojeći, široki interes za pitanja etičkog i neetičkog ponašanja u organizacijama. Stejkholderi, uključujući akcionare, društvene zajednice i vlade počeli su da vrše sve veći pritisak na organizacije da upravljaju ponašanjem zaposlenih kako bi se smanjilo nelegalno i neetičko ponašanje pojedinaca. Imajući sve to u vidu, istraživači su u proteklih 20 godina posvetili dosta pažnje studijama etičkog i neetičkog ponašanja u organizacijama, a njihovi rezultati istraživanja predstavljaju važan i koristan informacioni materijal.

1.1. Etika

Kada je riječ o razumijevanju pojma etike, korisno je osvrnuti se na rad Kapteina i Wempea (2011), koji su napravili opsežnu analizu ovog pojma iz ugla konzekvencijalističke, deontološke i teorije etike vrline, uz poseban osvrt na integralni pristup ovom fenomenu.

- Prema shvatanju konzekvencijalističke etike, moralni sadržaj neke aktivnosti je određen realnim i očekivanim posljedicama te aktivnosti. Neka aktivnost je moralno ispravna ukoliko su njene posljedice poželjne, a loša je ukoliko nisu (Scheffler, 1988). Ipak, ova teorija ima dva praktična problema (problem mjerenja i problem poređenja) i dva fundamentalna problema (problem pravednosti i problem prava)² zbog kojih nije našla širu primjenu u praksi.
- Prema deontologiji, sve osobe imaju određene obaveze, tj. dužnosti. Prema ovoj teoriji, neka aktivnost je moralno ispravna ukoliko se time ispunjava data dužnost (pri čemu se ne uzimaju u obzir posljedice dužnosti). Iako ovakvo shvatanje etike u velikoj mjeri odgovara opšteprihvaćenim moralnim načelima, osnovni problem je u tome što vodi ka rigidnoj primjeni pravila, te može biti neadekvatna posebno u situacijama kada su na kocki veliki ekonomski interesi i specifični principi (Kaptein i Wempe, 2011).
- Etika vrline ne polazi ni od aktivnosti (tj. dužnosti) niti od njenih posljedica, već od osobe koja djeluje. Umjesto da prosuđuje ono što ljudi rade, ona posmatra kakvi su ljudi, tj. njihove vrline. Vrline su moralni kvaliteti koji se razvijaju, kojih su ljudi svjesni i na koje se može uticati. S obzirom na to da ljudi svojom vlastitom voljom i učenjem mogu da razviju i drugačije karakterne crte od onih koje su naučene u djetinjstvu, ovaj pristup podrazumijeva da slobodna volja ljudi znači, u najmanju ruku, svjesnost i fokusiran izbor.
- U težnji da se ova tri pristupa približe i usklade, nastao je integralni pristup koji nastoji da očuva „cjelovitost“ u svim onim situacijama kada su jedna ili više teorija etike narušene. Prema Kapteinu i Wempeu (2011), „integritet“ predstavlja pojam koji je kao takav prikladan za korištenje prilikom analize i evaluacije djelovanja organizacije, kao i onih koji rade unutar date organizacije.

IIA Global (2012) polazi od definicije etike iz Thomson Gale enciklopedije, prema kojoj „etika predstavlja granu filozofije koja

¹ Za neke od primjera uticaja integriteta kao pozitivne norme na uspješnost poslovanja vidi: Werner i Jensen (2015).

² Vidi takođe: Velasquez, M. G. (1992).

definiše šta je to dobro za pojedinca i društvo i ustanovljava prirodu obaveza ili dužnosti koje ljudi imaju prema samima sebi, kao i jedni prema drugima". Prema ovoj instituciji, pod "poslovnom etikom" se podrazumijeva: (1) da je to glavni element upravljanja; (2) da se odnosi na principe koje većina rukovodstva ili rukovodećih organa smatra poželjnim u obavljanju posla; te (3) da predstavlja konsenzus onoga što se smatra prihvatljivim ponašanjem za datu organizaciju.

Verma i Prakash (2011) govore o "poslovnoj etici", kao sistemu moralnih principa i pravila ponašanja koji se primjenjuju u preduzeću, koji predstavlja jedan "društveni organ", a koji ne bi trebalo da dovodi u pitanje interese društva i drugih poslovnih sistema. Ovi autori, takođe, smatraju da odgovarajuće etičko ponašanje treba da postoji na planu koji je iznad zakona jer zakon samo specificira najmanji zajednički činilac prihvatljivog ponašanja.

Werner i saradnici (2009), u svojoj opsežnoj studiji na temu integriteta, na samom početku ukazuju da ključni problem u razumijevanju samog pojma "integritet" potiče od činjenice da se on često, u rječnicima i široj literaturi, miješa sa pojmovima morala i etike. Prema modelu koji su razvili ovi autori, moral, etika i zakonitost spadaju u sferu normativnih vrlina (onoga što ljudi misle kako bi trebalo da bude), dok integritet pripada pozitivnoj sferi (tiče se toga kako jeste).

U Webster's New World Dictionary, autori primjećuju da moral pripada domenu društvenih vrlina, što znači da predstavlja opšteprihvaćene standarde društva u vezi s pitanjem poželjnog/nepoželjnog, ispravnog/neispravnog ponašanja pojedinca, grupe ili entiteta. Za razliku od morala, etika pripada domenu vrlina date grupe, tj. za datu grupu etika predstavlja dogovorene standarde poželjnog i nepoželjnog; ispravnog i pogrešnog ponašanja; onoga što ta grupa smatra dobrim ili lošim ponašanjem pojedinca, podgrupe ili entiteta koji je član date grupe, a može da obuhvata i definisanu osnovu za disciplinu, uključujući i isključivanje iz grupe.

1.2. Integritet

Pojam "integritet" se izvodi iz latinske riječi *integritas* i znači "cjelovitost", "kompletnost" i "čistotu" (vidi npr. Taylor i Gaita, 1981; Benjamin, 1990). Svakodnevna upotreba termina "integritet" generalno se odnosi na propuste ili nedostatke u integritetu. Zato se integritet shvata i kao "besprijekoran", "netaknut" ili "neiskvaren" (vidi: Benjamin, 1990). Iz ove perspektive, integritet se svodi na nastojanje da se ne postane ukaljan ili korumpiran ili da se ne pređe granica. Kaptein i Wempe (2011) smatraju da integritet nije ograničen na jedan aspekt ljudskog karaktera, kao što je nastojanje da se osoba ne upusti korupciju ili, u pozitivnom smislu, da bude poštena. Prema ovim autorima, integritet se odnosi na integrativno prosuđivanje i kontrolu karaktera, ponašanja i posljedica. Integritet zapravo znači "raditi na cjelovitosti", imajući u vidu tri aspekta: (1) pridržavanje vrijednosti, normi i ideala; (2) težnju ka skladu između riječi i djela, i (3) pružanje doprinosa većoj cjelini.

Slično shvatanje integriteta imaju Werner i saradnici (2009), koji ga definišu kao "stanje cjelovitosti, kompletnosti, neprekršenosti, nenarušenosti, kao cjelovito, savršeno stanje". Ovi autori zaključuju da je integritet preduslov za funkcionalnost (ništa ne može da funkcioniše ako nije cjelovito), a funkcionalnost je preduslov za uspješnost. Tako, ukoliko se integritet smanjuje, funkcionalnost takođe opada, a samim tim opada i šansa za ostvarivanje ciljeva, tj. uspješnost. Na ovaj način se uspostavlja kauzalna veza između integriteta i uspješnosti. Međutim, najveći doprinos ovih autora u definisanju i razumijevanju pojma "integriteta" leži u načinu kako definišu integritet na nivou pojedinca i organizacije. Na osnovu vrlo

opsežnog istraživanja, ova grupa autora je zaključila da se za neku osobu, grupu ili organizaciju može reći da imaju integritet ukoliko je riječ te osobe, grupe ili organizacije cijela, kompletna, neprekršena, nenarušena, u cjelovitom, savršenom stanju, što se prema njihovom modelu postiže poštovanjem date riječi. "Poštovanje date riječi", prema ovim autorima, podrazumijeva da "osoba/organizacija ili održi svoju riječ, ili čim sazna da je neće moći održati, kaže onima koji se uzdaju u datu riječ da se riječ neće moći održati i počisti za sobom sav nered time izazvan" (str. 62). Za razliku od "poštovanja date riječi", "održati datu riječ" znači učiniti ono što je rečeno i u onom roku u kome je to rečeno.

U svom pronaljkivom radu Simons (1999) ispravno naglašava behavioralni integritet kao "...vidljivi stepen usklađenosti između vrijednosti koje su iskazane riječima i onih koje se iskazuju putem djelovanja" (str. 90) i ukazuje na značaj onoga što naziva nepodudarnost riječi i djela. Simonov rad sugerise da "...odstupanje između riječi i djela ima dalekosežne posljedice jer čini rukovodioce nepouzdanima i podriava njihov kredibilitet, kao i njihovu sposobnost da koriste svoje riječi kako bi uticali na aktivnosti svojih podređenih" (str. 89).³

S obzirom na to da, realno, nije uvijek moguće održati datu riječ, poštovanje date riječi, onako kako je definisano modelom Wenera i saradnika (2009), uvijek je moguće. Prema tome, uvijek je moguće imati integritet, tj. biti cjelovita i kompletna osoba (bilo fizička ili pravna). Njihov veliki doprinos upravljanju i evaluaciji integriteta, kao elementa kontrolnog okruženja, leže upravo u poistovjećivanju ovog pojma sa poštovanjem date riječi jer time otvaraju put za kreiranje, održavanje ili očuvanje integriteta. Integritet definisan pridjevima nije moguće sprovesti u djelo, ali kada ga definišemo kao radnju – poštovanje date riječi – onda on postaje modus operandi koji doprinosi postizanju svih onih pridjeva koje ovaj pojam u sebi nosi. Na kraju, autori naglašavaju činjenicu da, u ovom novom modelu integriteta, riječ neke osobe obuhvata u sebi etičke, moralne i pravne standarde grupa ili entiteta čiji je data osoba član. Na taj način, nastojanja pojedinaca da se ponašaju sa integritetom podržavaju moral, etiku i zakonitost u njihovim životima. Ovako shvaćen, integritet nije ništa drugo do još jedan faktor proizvodnje, jednako važan kao znanje i tehnologija. Nažalost, njegov značajni doprinos produktivnosti i uspješnosti poslovanja uglavnom ostaje skriven ili neprimijećen ili čak svjesno ignorisan od strane ekonomista i ostalih teoretičara i praktičara.

2. ETIKA I INTEGRITET U KORPORATIVNOM KONTEKSTU

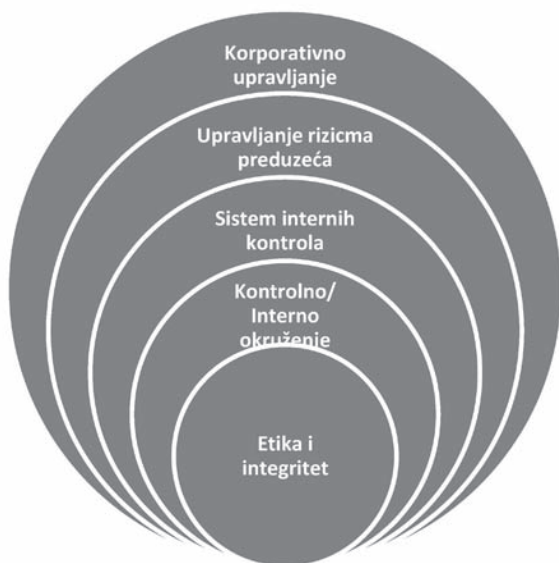
Etika i integritet nisu samo filozofski, sociološki ili psihološki pojmovi. Eičko ponašanje i integritet menadžmenta su proizvodi korporativne kulture. Korporativna kultura podrazumijeva etičke standarde i standarde ponašanja, način kako se oni saopštavaju i kako se sprovode u praksi. Politike koje donosi svaka organizacija definišu ono što rukovodstvo želi da se desi. Ali korporativna kultura određuje ono što se zaista dešava, koja pravila se poštuju, zabranjuju ili ignorišu. U korporativnom smislu, etika i integritet predstavljaju tzv. "meke" kontrole i kao takve čine osnovu čitavog sistema interne kontrole. Prema Okviru COSO (1994, str. 23): "Efektivnost internih kontrola ne može da se izdigne iznad integriteta i etičkih vrijednosti ljudi koji ih kreiraju, upravljanju njima i nadziru ih. Integritet i etičke vrijednosti su osnovni elementi kontrolnog

³ Vidi takođe: Simons (2002).

okruženja koji utiču na osmišljavanje, upravljanje i nadzor nad komponentama interne kontrole.”

Drugi važan aspekt korporativnog upravljanja jeste proces upravljanja rizicima. Okvir COSO – Upravljanje rizicima preduzeća (2004), ukazuje na to da su elementi sistema internih kontrola sastavni dio čitavog procesa upravljanja rizicima, te da prvi element upravljanja rizicima predstavlja “interno okruženje” koje čine: ton organizacije, filozofija upravljanja rizicima i sklonost menadžmenta ka rizicima, integritet i etičke vrijednosti, kao i okruženje u kojem se sprovodi ovaj proces.

Imajući sve ovo u vidu, mjesto etike i integriteta u korporativnom kontekstu bi se moglo predstaviti na sljedeći način:



Slika 1. Mjesto etike i integriteta u korporativnom kontekstu

Integritet je preduslov za etičko ponašanje u svim aspektima aktivnosti nekog preduzeća. Kao što Treadway Commission (1987) izvještava: “Snažna etička klima na svim nivoima je neophodna za dobrobit date korporacije, svih njenih učesnika, kao i šire javnosti. Ovakva klima značajno doprinosi efektivnosti politika i kontrolnih sistema organizacije i pomaže da se utiče na ponašanje koje nije predmet čak ni najrazrađenijih sistema interne kontrole.”

3. ZNAČAJ I IMPLIKACIJE ETIKE I INTEGRITETA NA POSLOVANJE ORGANIZACIJA

Događaji koji su doveli do finansijskih skandala i kolapsa kompanija vrijednih milijarde dolara početkom 21. vijeka zauvijek su izmijenili poslovno okruženje. Ovi skandali su potvrdili da su počinjena neetička djela te da ona ponekad naprosto “cvjetaju” u organizacijama (vidi npr. Frank et al., 2003). Takođe, Schwartz, Dunfee i Kline (2005, str. 85–86) u svom radu obrazlažu da su etički promašaji, djelimično, bili ključ za većinu korporativnih skandala visokog profila početkom ovog vijeka, kao što su Enron, WorldCom, Tyco i Adelphia.

Istraživanja o neetičkom ponašanju u organizacijama identifikovala su nekoliko razloga zbog kojih bi se zaposleni mogli upustiti u neetička djela: (1) da ostvare korist za sebe (Greenberg, 2002;

Terpstra, Rozell i Robinson, 1993); (2) da se osvete ili naštetite organizaciji (Skarlicki i Folger, 1997) ili (3) da naštetite saradnicima (npr. Thau, Aquino i Poortvliet, 2007). Pored ovih koji imaju negativne intencije, postoji i neetičko ponašanje koje za cilj ima da se pomogne organizaciji u kojoj se radi (vidi: Umphress, Bingham i Mitchell, 2010). Međutim, i pored ovih “dobrih” namjera, konačan rezultat ovakvog djelovanja može na kraju da izazove veću štetu od koristi⁴. Tako i neetičko djelovanje u korist organizacije na kraju dovodi do nepovoljnih, pa čak i destruktivnih rezultata. Posljedice neetičkog djelovanja su važne i ispitane su kroz empirijska (vidi: Weaver i dr., 1999b i 1999c), teorijska (vidi: Velasquez, 1996), i praktično orijentisana (vidi: Weaver, 2004) istraživanja.

Pored ovih istraživanja, koja su se bavila direktnim posljedicama neetičkog ponašnja, neki autori su istraživali i dokazali postojanje pozitivne korelativne veze između korporativne društvene odgovornosti (koja se zasniva, između ostalog, na etičkom ponašanju⁵) i finansijske uspješnosti (Aguinis i Glavas, 2012; Endrikat i dr., 2014). Osim ovih istraživanja, u široj literaturi je takođe pokazano da organizacije koje se fokusiraju na društvenu odgovornost često imaju i nefinansijske koristi, kao što su bolja reputacija i lojalnost potrošača (Overall, 2016).

Menadžeri često tvrde da je odgovarajuća etička kultura kritična za uspjeh preduzeća. Istraživači su posebno posmatrali kulturološke faktore koji doprinose posvećenosti zaposlenih organizaciji u kojoj rade, kao i efekte te posvećenosti na usklađenost. Na primjer, studija Deloittea (vidi: McDowell, 2006) ukazala je na snažnu vezu između posvećenosti zaposlenih organizaciji, sa jedne strane, i njihovog zapažanja da aktivnosti rukovodstva pokazuju karatker i integritet, te da je rukovodstvo prijemljivo za one koji traže savjet u vezi sa prijavljivanjem kršenja politika. Obuka u pogledu prihvatljivog ponašanja se takođe snažno povezuje sa većom posvećenošću organizaciji. Još jedan istraživački tim je ispitivao efekte devet različitih pokazatelja pozitivne etičke kulture i otkrio da svih devet mjerljivo uvećavaju posvećenost zaposlenih (Trevino i dr., 1999).

Iako su ekonomisti tradicionalno tvrdili da razlike u rezultatima poslovanja preduzeća proizlaze iz proizvodnih inputa, odnedavno su pojedinci počeli da ukazuju na činjenicu da najveće razlike u uspjehu među firmama treba tražiti u nevidljivim silama koje postoje unutar samih preduzeća (Syverson, 2011; Backus, 2015). Istraživanje koje su Graham, Harvey, Popadak i Rajgopal (2017) izvršili među 1.348 preduzeća u Sjevernoj Americi pokazalo je da više od polovine viših izvršnih direktora vjeruje kako je korporativna kultura jedna od tri najvažnija nosioca vrijednosti firme, dok 92% njih vjeruje da bi poboljšanje korporativne kulture uvećalo vrijednost njihove firme. Iznenađuje da samo 16% ispitanika vjeruje da je njihova organizaciona kultura onakva kakva bi trebalo da bude. Rukovodioci povezuju kulturu sa etičkim izborima (usklađenost, usmjerenost na kratkoročne rezultate), inovacijama (kreativnost, preduzimanje odgovarajućeg rizika) i stvaranjem vrijednosti (produktivnost, akviziciona premija). Anketirani rukovodioci takođe vjeruju da kultura utiče na širok spektar odluka i aktivnosti. Čak 85% ispitanika vjeruje da neefektivna organizaciona kultura povećava šanse da će se zaposleni ponašati neetično ili čak nezakonito.

Kulturne vrijednosti su ideali kojima zaposleni teže, dok su kulturne norme svakodnevnne prakse putem kojih se ove vrijednosti primjenjuju. Na primjer, integritet je kulturna vrijednost kojoj se teži, dok je poticanje spremnosti da se izvještava o neetičkim postupcima kulturna norma ili aktivnost koja potiče ispoljavanje

⁴ Npr. uništavanje inkriminišućih dokumenata kako bi se zaštitila organizacija može potaknuti sumnju eksternih revizora i dovesti do plaćanja kazni ili još negativnijih posljedica.

⁵ Vidi: Garriga i Mele (2004).

ove vrijednosti. Efektivnost korporativne kulture zavisi od sklada i interakcije između vrijednosti i normi, kao i moguće interakcije sa formalnim institucijama (Graham i dr., 2017). Smatra se da, kada grupa normi i etičkih vrijednosti koincidiraju i međusobno se jačaju, efekat je duplo moćniji (Killingsworth, 2012). Podaci do kojih su Guiso, Sapienza i Zingales (2006) došli u svom istraživanju omogućili su im da istraže ulogu koju kulturne vrijednosti, norme i formalne institucije imaju u uspostavljanju efektivne korporativne kulture, ali i efekat koji kultura ima na tri različita ishoda poslovanja: etiku, inovacije i produktivnost/vrijednost. Na kraju, njihovo istraživanje je jasno ukazalo na vezu između kulture i etike.

Do istog zaključka su došli Jennings i Trautman (2016) istražujući detaljno slučaj General Motorsa. Iskustvo ove velike kompanije ukazalo je na mnoge lekcije koje se tiču značaja integriteta, na svim nivoima unutar organizacije, troškove, kao i druge negativne posljedice koje su proizašle iz propusta u korporativnom upravljanju. Da bi se barem malo stekao utisak o tim posljedicama, navešćemo samo da se u ljeto 2015. godine broj poginulih zbog problema sa paljenjem motora General Motorsovih automobila popeo na preko 100 (Matthews i Spector, 2015). U septembru 2015. podignuta je kriminalna optužnica protiv ove kompanije koja je rezultirala sporazumom sa tužilaštvom i gubitkom od 900 miliona USD (Press Release, 2015). U formalnom smislu, radilo se o kompaniji za primjer koja je usvojila sve moguće najbolje prakse upravljanja, uključujući i kodeks etike. Suštinski, pojmovi etike, integriteta i zakonitosti su bili izmiješani i konfuzni, a korporativna kultura je odicala pritiskom, kratkim rokovima, zataškavanjem informacija, fokusom na rezanje troškova... Ovaj primjer odlično pokazuje da koliko god neka kompanija imala zaposlene sa snažnim etičkim principima i nepobitnim integritetom, ukoliko se nađu u kulturi koju karakterišu troškovi ili cifre, oni će biti izgubljeni, a sa njima i kompanija (vidi: Jensen, 2003).

Drugi, pozitivan primjer snažne kulture koja se zasniva na etici i integritetu (u smislu "poštovanja date riječi") predstavlja slučaj kompanije Johnson and Johnson. U jesen 1982. godine sedmero ljudi je umrlo samo nekoliko dana nakon što je neko pomiješao ekstra jake kapsule Tylenola sa dovoljno cijanida da izazove trenutnu smrt i smjestio bočice lijeka na police nekoliko maloprodajnih radnji na području Čikaga. S obzirom na to da u ovakvim okolnostima (na koje kompanija nije imala uticaj) nije bilo moguće održati riječ – da su njihovi proizvodi bezbjedni – Johnson and Johnson je uradio jedinu stvar koju je mogao, a koja ne bi uticala na njihov integritet – odlučili su da "ispoštuju svoju riječ". Kompanija je odmah objavila istinu, povukla sve proizvode pod tim imenom i besplatno ih zamijenila novim – preuzela je odgovornost i snosila posljedice. Na ovaj način, jednostavnim poštovanjem date riječi, Johnson and Johnson je bio u stanju da očuva svoj integritet, a samim tim i povjerenje potrošača. Kao posljedica ovakvog postupanja, Tylenol se vrlo brzo vratio na mjesto vodećeg lijeka protiv bolova, što je bilo suprotno svim očekivanjima stručnjaka. Pozivajući se na isti primjer, Painne (1994) tvrdi da se slučaj Tylenol ne može razumjeti ukoliko se posmatra kao izolovan incident ili dostignuće jednog pojedinca (generalnog direktora Jamesa Brukea), već se tu radi o čitavoj organizacionoj kulturi. Bez seta vrijednosti i vodećih principa ponašanja protkanih širom organizacije, nije se moglo očekivati da Johnson and Johnson reaguje na tako brz, skladan i etičan način.

Bitner, Booms i Tetreault (1990, str. 80–81) svojim istraživanjem takođe su potvrdili kolika je moć poštovanja date riječi u situacijama kada nije moguće održati riječ. Njihovo istraživanje je pokazalo da se čak 23,3% pozitivnih utisaka/sjećanja potrošača odnosilo na poteškoće koje su imali sa propustima u pružanju ključnih usluga, što je pokazalo da se i ovakve situacije mogu pamtili na pozitivan način ukoliko su riješene na odgovarajući način, tj. poštovanjem

date riječi. Tako rezultati njihove studije ukazuju na vezu između integriteta i uspješnosti, pri čemu se ta uspješnost u ovom slučaju mjerila zadovoljstvom potrošača.

Kao što su Werner i saradnici (2009) naveli u predloženom modelu integriteta, šansa da neki sistem zadovolji bilo koji standard uspješnosti, za koji je taj sistem kreiran, smanjuje se ukoliko se smanji integritet bilo koje komponente, ili odnosa među komponentama, koje su neophodne za funkcionisanje sistema, tj. ukoliko sistem nije cjelovit i kompletan. Ovo shvatanje je potpuno u skladu i sa zahtjevom Okvira COSO (1994): da bi sistem internih kontrola bio efektivan, svih pet komponenti mora da bude prisutno (sistem mora biti cjelovit) i svih pet komponenti moraju da funkcionišu na integralan način (primjena sistema mora da bude cjelovita, tj. integralna). Pomenuti autori ističu da, ukoliko je čitav sistem cjelovit (karakteriše ga integritet), ali su jedna ili više osoba, koje su dio sistema, bez integriteta, velike su šanse da će čitav sistem biti bez integriteta, tj. da neće biti cjelovit, a samim tim ni efektivan. I ovo shvatanje je, takođe, u skladu sa zahtjevima Okvira COSO (1994), jer sama definicija interne kontrole naglašava da su svi unutar organizacije odgovorni za interne kontrole. To znači da ukoliko oni koji ga kreiraju, implementiraju i nadziru nisu od integriteta, onda ni čitav sistem ne može da se koristi kao cjelovit u smislu njegovog integriteta.

Ukoliko se zaposlenima može vjerovati da će djelovati na izvjestan način kada se dese nepredviđeni događaji, ona je moguće ostvariti efikasnije rezultate (Baldvinsdottir, Hagberg, Johansson i Marton, 2011). Svrha korporativne kulture (tj. kontrolnog okruženja kao elementa čitavog sistema) jeste da nadopuni formalne kontrolne sisteme i utiče na ponašanje zaposlenih tako da se ostvare željeni rezultati u onim situacijama na koje formalne kontrolne ne mogu da utiču.

Druga grupa istraživača je pokušala da stvari sagleda iz drugog ugla. Iako su kulture koje zanemaruju integritet povezane sa većom vjerovatnoćom sankcija od strane komisija za hartije od vrijednosti, nižim ocjenama korporativne etike od strane eksternih analitičara i većom utajom poreza, Griesery, Qingqiu i Simonov (2017) tvrde da firme koje imaju niže ocjene integriteta u datoj grani takođe imaju i bolje rezultate u istraživanju i razvoju, više patenata, navođenja patenata i veću raznolikost patenata. Štaviše, njihovo istraživanje je pokazalo da, nakon preuzimanja kompanija, produktivnost izumitelja opada (raste) zavisno od toga da li su utopljene u kulture koje imaju relativno visoke (niske) ocjene integriteta. Ovi rezultati su slični onima do kojih su došli Hirshleifer i saradnici (2013) kao i Mironov (2015), koji otkrivaju neke prednosti koje imaju pretjerano samopouzdana i korumpirani izvršni direktori u izvjesnim situacijama. Polazeći od ovih rezultata, Griesery i saradnici (2017) pretpostavljaju da je teško biti istovremeno i "inovativan" i "rukovoden usklađenošću". Ovakav vid razmjene može se pojaviti iz dva razloga. Prvo, kao što su pokazali Gino i Ariely (2012) u seriji eksperimenata, kreativni pojedinci imaju tendenciju da budu više neetični. Autori sugerišu da je to zato što i kreativnost i neetičko ponašanje zahtijevaju obrasce razmišljanja koji uključuju kršenje pravila. Ponekad je ovo kršenje pravila posljedica "cost-benefit" analize. Tako su Hess i Dunfee (2000, str. 612), posmatrajući etiku podmićivanja kroz sočivo konzekvencijalizma, zaključili da, ukoliko je opšte dobro, nastalo kao posljedica prostog podmićivanja, veće od njegovog negativnog uticaja, sa etičke tačke gledišta bi postojalo opravdanje za podmićivanje.

U svom poznatom članku o povjerenju, Dasgupta (2000) ispituje kako 'cost-benefit' analiza i teorija igara utiču na pitanje povjerenja. Dasgupta ukazuje na skoro univerzalnu svjesnost o opasnostima primjene ekonomskog računa na pitanje integriteta. Prema njegovom mišljenju, nema svrhe čak ni staviti ga u okvir teorije igara. Do istog zaključka su došli Werner i saradnici (2009), koji su pokazali

da primjena 'cost-benefit' analize na odluku o poštivanju date riječi garantovano vodi do toga da osoba ostane bez povjerenja, i sasvim izvjesno bez integriteta, što se na kraju reflektuje kao gubitak šanse za ostvarivanje ciljeva.

Na osnovu svih pomenutih istraživanja o uticaju etike i integriteta na rezultate poslovanja organizacija možemo zaključiti da integritet doprinosi etičkom, moralnom i zakonitom ponašanju, te da predstavlja još jedan faktor proizvodnje, jednako važan kao znanje i tehnologija. Nažalost, zbog kratkovidnosti – nemogućnosti da se sagledaju posljedice u dužem roku, i, naizgled, veće isplativosti neetičkog ponašanja (barem u kratkom roku), njegov značajni doprinos produktivnosti i uspješnosti poslovanja uglavnom ostaje skriven ili neprimijećen ili čak svjesno ignorisan od strane ekonomista i ostalih teoretičara i praktičara.

4. PRINCIPI/KRITERIJUMI NA KOJIMA POČIVAJU ETIKA I INTEGRITET

Da bi se moglo upravljati etikom i integritetom kao elementima kontrolnog okruženja, tj. organizacione kulture, nužno je poznavati principe, odnosno kriterijume na kojima oni počivaju u korporativnom kontekstu. Takođe je važno identifikovati odgovornosti koje pojedini nivoi upravljanja, kao i ostali zaposleni u organizaciji, imaju u pogledu etike i integriteta.

Schwartz, Dunfee i Kline (2005) otkrili su da su direktori ključ očuvanja etičkog ponašanja u organizaciji i da oni treba da naglašavaju vlastite obaveze u pogledu etičkog ponašanja (str. 88–89). Podupirući svoje argumente u pogledu značaja "tona na vrhu" od strane odbora direktora, Schwartz i saradnici prezentuju šest ključnih etičkih vrijednosti koje čine okvir za bilo kakve zakonske i etičke obaveze direktora, a koje bi trebalo da budu osnova njihovog kodeksa etike (Schwartz i dr., 2005, str. 91). Ovi principi obuhvataju iskrenost, integritet, lojalnost, odgovornost, pravičnost i osjećaj pripadnosti datoj organizaciji (str. 91–94). Ukoliko bi odbor direktora usvojio ove principe, autori zaključuju da bi onda njihova uloga bila aktivna i mogla bi pomoći u zaštiti organizacije od etičkih propusta koji su doveli do nekih od najozloglašenijih korporativnih skandala u istoriji.

Međutim, kao što smo već istakli u prethodnom dijelu rada, identifikovanje pridjeva kojima se teži u ponašanju ne govori o tome kako postići željeno ponašanje. U nastojanju da pruži svoj doprinos razrješenju ovog problema, painne (1994) ističe sljedeće karakteristike efektivne strategije za postizanje integriteta:

- vodeće vrijednosti i obaveze moraju da imaju smisla i da budu jasno saopštene;
- lideri kompanije bi trebalo da su lično posvećeni, pouzdani i voljni da preduzmu akciju zasnovanu na vrijednostima koje zastupaju;
- vrijednosti koje se zastupaju su integrisane u normalne kanale odlučivanja i reflektuju se na ključne aktivnosti organizacije, kao što su: planiranje, postavljanje ciljeva, potraga za novim šansama, alokacija resursa, prikupljanje i saopštavanje informacija, mjerenje uspješnosti, te promovisanje i unapređivanje zaposlenih;
- organizacioni sistemi i strukture podržavaju i potiču njene vrijednosti;
- rukovodioci širom organizacije posjeduju vještine, znanje i kompetencije neophodne za donošenje etički ispravnih odluka na svakodnevnoj osnovi.

Werner i saradnici (2009), takođe, ukazuju na neke od faktora koji su nužni za uspostavljanje i očuvanje integriteta pojedinca/organizacije:

- Shvatanje da se pojedinac/organizacija ispoljava kroz vlastitu datu riječ – nju čini ono što govori. Prema tome, kada je riječ neke osobe (fizičke ili pravne) nepotpuna i nekompletna, time i sama osoba postaje takva, tj. postepeno iščezava.
- Integritet nije samo "vrlina" – on se mora shvatiti i prihvatiti kao neophodni preduslov za funkcionisanje (osobe, sistema, organizacije).
- Beskompromisno poštovanje date riječi – održati datu riječ nije uvijek realno izvodljivo, ali jeste izvodljivo ispoštovati datu riječ kroz iskreno priznanje da se riječ ne može održati i prihvatanje odgovornosti za posljedice koje su time izazvane. U ovom pogledu ne smije da postoji "cost-benefit" analiza.
- Poistovjećivanje integriteta sa poštovanjem riječi, a ne držanjem riječi.
- Unaprijed analizirati mogućnost da se održi data riječ – nije dovoljno biti iskren i nadati se da će se riječ moći održati; oni koji daju riječ ne bi je smjeli dati ukoliko unaprijed znaju da je neće moći održati.
- Integritet je "planina bez vrha" – nemoguće ga je doseći, već mu stalno treba težiti.

S obzirom na to da je ocjena efektivnosti cjelokupnog sistema internih kontrola nemoguća bez ocjene svakog od njegovih elemenata, IIA Global je 2011. godine donio Praktični vodič za reviziju kontrolnog okruženja. U ovom vodiču, internim revizorima se ukazuje na ključne elemente i karakteristike etike i integriteta, kao prvog elementa kontrolnog okruženja, a koji uključuju sljedeće (str. 13–17):

1. Više rukovodstvo donosi jasno koncipiranu izjavu o vrijednostima i etičkom ponašanju koja je razumljiva izvršnom rukovodstvu i članovima odbora.
2. Više rukovodstvo saopštava svoju posvećenost etičkim vrijednostima riječima i djelima.
3. Značaj integriteta i etičkih vrijednosti se saopštava i potiče među svim zaposlenima na način koji je prikladan za datu organizaciju.
4. Postoje procesi kojima se nadzire usklađenost organizacije sa principima dosljednog integriteta i etičkih vrijednosti.
5. Odstupanja od integriteta i etičkih vrijednosti se pravovremeno otkrivaju, na njih se reaguje i koriguju se na odgovarajućim nivoima unutar organizacije.

Iako integritet i etičke vrijednosti mogu da podrazumijevaju niz definisanih, poželjnih atributa, da bi živjele moraju se prevesti u svoj akcioni oblik. To znači da organizacije moraju da: shvate šta oni znače, koncipiraju i saopšte principe ponašanja koji dovode do primjene etike i integriteta u svakodnevnom poslovnom životu, te da kontinuirano teže ostvarivanju ciljeva integriteta i etičkog ponašanja kroz praćenje, reagovanje i podsticanje ovih vrijednosti na svim organizacionim nivoima.

5. UPRAVLJANJE ETIKOM I INTEGRITETOM KAO ELEMENTIMA KONTROLNOG OKRUŽENJA

Mnogi menadžeri razmišljaju o etici kao o nečemu što se tiče pojedinca i njegove savjesti. Oni nikada neće pomisliti da bi organizacija

trebalo da snosi odgovornost za prestup pojedinca jer etika, prema njihovom mišljenju, nema nikakve veze sa upravljanjem. Zapravo, etika ima svake veze sa upravljanjem. Vrlo rijetko karakterna mana pojedinca može da u potpunosti objasni rđavo ponašanje čitave organizacije. Češći je slučaj da neetično poslovno ponašanje uključuje prečutnu, ako ne i eksplicitnu, saradnju drugih te reflektuje vrijednosti, stavove, uvjerenja, jezik i obrasce ponašanja koji definišu kulturu neke organizacije. Prema tome, etika je podjednako pitanje i organizacije i pojedinca. Rukovodioci koji ne pruže odgovarajuće vodstvo i ne uvedu sisteme koji omogućuju etičko ponašanje dijele odgovornost onih koji osmisle, izvrše i imaju koristi od korporativnih prestupa (vidi: Painne, 1994).

Mnoge organizacije su svjesne svoje odgovornosti u pogledu etičkog ponašanja. U nastojanju da ispune svoju odgovornost, neke od njih donose kodekse ponašanja koji specificiraju odgovarajuće ponašanje, uključujući i sistem podsticaja, revizija i kontrola. Njihovi etički programi predstavljaju prinudno usmjerenje ka kontroli, čime se akcenat stavlja na pridržavanje pravila, nadzor nad ponašanjem zaposlenih i disciplinovanje neadekvatnog ponašanja. Ovo su tzv. programi orijentisani na usklađenost (vidi: Painne, 1995). Druge kompanije se manje fokusiraju na specifične aktivnosti a više na razvijanje stavova, procesa odlučivanja i načina razmišljanja koje bi odražavalo njihove vrijednosti. One polaze od pretpostavke da će lična posvećenost i odgovarajući proces odlučivanja dovesti do ispravnog djelovanja. Njihovi etički programi imaju za cilj da standardizuju ponašanje tako što će izgraditi posvećenost zajedničkim vrijednostima i poticati težnju ka etičkom ponašanju (vidi: Etzioni, 1961; Painne, 1995; Killingsworth, 2012). Ovakvi etički programi predstavljaju programe orijentisane na vrijednosti.

Kada je riječ o formalnim programima korporativne etike, Weaver i saradnici (1999b) navode da oni obično uključuju neke od sljedećih elemenata: (1) formalne kodekse etike, koji navode jasna očekivanja u pogledu etičkog ponašanja; (2) etičke odbore koji su zaduženi za donošenje politika etičkog ponašanja, ocjenu djelovanja kompanije ili zaposlenih, i/ili ispitivanje i donošenje presuda u pogledu kršenja politika; (3) sisteme komunikacije u vezi sa etičkim pitanjima (npr. posebne telefonske linije) koji omogućuju zaposlenima da prijave zloupotrebe ili dobiju savjet; (4) službenike za etička pitanja ili ombudsmane koji su zaduženi za koordinaciju politika, uključujući i edukaciju u pogledu etičkog ponašanja ili ispitivanje nedokazanih tvrdnji; (5) etičke programe koji imaju za cilj da pomognu zaposlenima da prepoznaju i odgovore na etička pitanja i (6) disciplinske postupke kojima se tretira neetično ponašanje.

Poput propisa koje podržavaju, ovi dokumenti objašnjavaju pravila koja treba primijeniti, definišu specifične procese za postizanje usklađenosti i propisuju posljedice za nepoštivanje pravila. Oni edukuju i usmjeravaju zaposlene u pogledu zahtjeva za usklađenošću i često uključuju procese nadzora ili revizije. Radi se o tome da oko 3%–4% ljudi bilo koje grupe postupa bez savjesti (vidi: Lupfer i Kambil, 2009) i sistem “komande i kontrole” je jedini način da se upravlja ovim amoralnim akterima. Ali usklađenost je igra brojeva. Rukovodioci zaduženi za usklađenost moraju se fokusirati na faktore koji mogu uticati na ponašanje velike većine – ljude koji nisu niti amoralni, ali ni sveci, čije je ponašanje podložno promjeni zavisno od okolnosti.

I mnoge inicijative koje polaze od integriteta imaju strukturalne karakteristike slične inicijativama koje se fokusiraju na usklađe-

nost (kodeks ponašanja, obuka koja se tiče primjene relevantnih propisa, mehanizmi za izvještavanje i istraživanje potencijalnog neželjenog ponašanja, te revizije i kontrole koje bi trebalo da osiguraju poštovanje propisa i standarda date organizacije). Međutim, strategija koja se odnosi na integritet mora da bude šira (da omogući odgovorno ponašanje), dublja (da prožima etos i sisteme rada organizacije i njenih članova, njihove vrijednosti i načine razmišljanja i djelovanja) i zahtjevnija (da zahtijeva aktivni napor u pogledu definisanja odgovornosti i aspiracija koje čine etički kompas organizacije) nego što je to inicijativa koja se tiče usklađenosti sa zakonskim propisima. Pristup upravljanju etikom koji se zasniva na integritetu kombinuje potrebu za usklađenošću sa odgovornošću rukovodstva za etičko ponašanje. Bez obzira na pojedine razlike, sve etičke strategije zasnovane na integritetu nastoje da definišu vodeće organizacione vrijednosti, aspiracije i obrasce razmišljanja i ponašanja. Kada postanu sastavni dio svakodnevnih poslovnih aktivnosti, ovakve etičke strategije mogu da spriječe štetu koju bi prouzrokovalo neetično ponašanje tako što utiču na sklonost ljudi da razmišljaju i djeluju na moralan način. Tada etički okvir prestaje da bude ograničavajući okvir za djelovanje organizacije i postaje njen etos (Painne, 1994).

U prilog prethodno navedenom govore i dvije opsežne studije koje su ispitivale usklađenost na radnom mjestu. Tom Tyler i njegove kolege (Tyler i Blader, 2005; Tyler, Dienhart i Thomas, 2008) otkrili su da je preko 80% odluka, koje se tiču usklađenosti, motivisano internim percepcijama u pogledu zakonitog ponašanja rukovodilaca, kao i osjećajem za ispravno i pogrešno, dok je manje od 20% odluka potaknuto strahom od kazne ili očekivanjem nagrade. Dakle, kada motivacija potiče od internih etičkih vrijednosti, donošenje ispravnih odluka manje zavisi od spoljnih faktora kao što su nadzor i mogućnost otkrivanja, nagrade i kazne. Ukratko, vrijednosti kojima se ljudi rukovode djeluju i kada niko ne gleda; a većinu vremena na poslu niko ne gleda (Killingsworth, 2012).

Killingsworth (2012) ističe da je značajna prednost odlučivanja koje počiva na vrijednostima, to što je na snazi onda kada je najpotrebnije. Ljudi koji su potaknuti da djeluju u skladu sa svojim vrijednostima imaju na raspolaganju interno vodstvo u novim situacijama, kao i onim gdje ne postoje formalne smjernice (politike, procedure i sl.). Nasuprot tome, snažno okruženje utemeljeno na “komandi i kontroli” poručuje zaposlenima da uvijek treba da spolja traže smjernice za odlučivanje/djelovanje. Međutim, kada odgovarajuće smjernice ne postoje, a zaposleni su usmjereni na eksterno vodstvo, na scenu mogu stupiti pojave kao što su: očekivanje velikih nagrada za nedolično ponašanje, male vjerovatnoće otkrivanja ili “toksične” i ubjedljive kolege koje usmjeravaju ponašanje pojedinaca.

5.1. Problemi upravljanja etikom i integritetom

Disciplina je, naravno, neophodan dio svakog etičkog sistema. Kazne za kršenje zakonskih propisa su opravdane. Nekim ljudima je potreban strah od sankcija. Međutim, pretjerano naglašavanje potencijalnih sankcija može da bude suvišno, pa čak i kontraproduktivno. Painne (1994) upozorava da se zaposleni mogu opirati programima koji naglašavaju kazne, posebno ukoliko su osmišljeni i nametnuti bez njihovog pitanja ili ukoliko su postavljeni standardi nejasni ili nerealni. Osim toga, ovakvi programi se veoma rijetko dotiču pravih uzroka neprihvatljivog ponašanja. Čak i u najboljim slučajevima, malo je vjerovatno da će pridržavanje propisa i pravila potaknuti moralno ponašanje ili posvećenost. Becker (1992)⁶ ukazuje na to da se pristup “ko-

⁶ Gary Becker je dobitnik Nobelove nagrade, između ostalog, za rad na temu teorije racionalnih aktera prilikom donošenja kriminalnih odluka. On je još 1960. godine zaključio da se relativno kratko nelegalno zaustavljanje u New York City više isplati imajući u vidu troškove parkiranja sa jedne strane i vjerovatnoću kažnjavanja, uključujući trošak kazne, s druge strane. Kada mu se ta misao pojavila, pomislio je da vjerovatno svi oni koji krše zakon razmišljaju na sličan način i tako se rodila njegova teorija.

mande i kontrole” zasniva na pretpostavci da će se zaposleni ponašati poput “racionalnih aktera” ekonomske teorije: oni će procjenjivati troškove i koristi od poštovanja pravila u odnosu na one koje bi imali ukoliko ih prekrše, a zatim će donijeti racionalnu, koristoljubivu odluku kako bi izbjegli rizik od kazne (vidi: Messick i Bazerman, 1996; Kim, 2005; Ehrlinger, Johnson, Banner, Dunning i Kruger, 2008).

Što je veći fokus na nadzor, otkrivanje i kažnjavanje, to je ova pretpostavka više prisutna. Implicitna poruka koja iz ovoga proizlazi jeste da se uvijek teži ka ličnim interesima (uz izbjegavanje kazne) umjesto ka činjenju ispravne stvari. Stout (2010) ističe da, ukoliko se usklađenost predstavi kao ekonomski prijedlog, ona će poticati nedolično ponašanje uvijek kada je nagrada za to značajna, a rizik od otkrivanja, ili kazne u slučaju otkrivanja, prihvatljivo nizak (vidi takođe: Tenbrunsel i Messick, 1999).

Problem se može pojaviti i kada postoji snažna vezanost i identifikacija sa organizacijom. U želji da pomognu svojoj organizaciji, zaposleni ponekad, baš iz tog razloga, mogu da se upuste u neetično ponašanje (vidi: Umphress i dr., 2010). Iako su mnoga istraživanja pokazala da povjerenje u organizaciju i prihvatanje njenih vrijednosti imaju pozitivan uticaj na ponašanje zaposlenih (vidi: Mael i Ashforth, 1995; Olkkonen i Lipponen, 2006; van Knippenberg i van Knippenberg, 2000; Wanhuggins, Riordan i Griffith, 1998), potvrđujući postojanje “tamne strane” identifikacije za organizacijom (vidi: Dukerich, Kramer i Parks, 1998), Umphress i saradnici su otkrili da identifikacija sa organizacijom može potaći neetično ponašanje zaposlenih u korist organizacije kada oni gaje snažna, uzajamna uvjerenja.

Osnovni problem koji se javlja kod upravljanja etikom i integritetom je u tome da, koliko god novca organizacija potroši na usklađenost, revizije i kodekse etike, ove mjere neće biti u stanju da nadjačaju signale koji se upućuju zaposlenima u pogledu prihvatljivog ponašanja, rezultata i “netalasanja” dokle god je to moguće. Temelj snažne i zdrave organizacione kulture, koja potiče etiku i integritet, jeste odgovarajuća komunikacija (vidi: Jennings i Trautman, 2016). Ova komunikacija se odvija u oba pravca (od vrha do dna i obratno). Jennings i Trautman (2016) tvrde da je problem to što oni na vrhu organizacije nisu svjesni poruka koje šalju putem indirektno komunikacije. Takav vid komunikacije proizlazi iz onog što se naglašava. Ukoliko fokus rukovodstva, diskusije i interakcije sa zaposlenima naglašavaju vremenske rokove, rezultate i uspješnost, onda će zaposleni biti fokusirani na ove stvari, a ne na kodeks etike ili čak na mudrost vlastitih odluka o smanjenju troškova. Ukoliko lideri saopštavaju, pa makar i nehotice ili indirektno, da žele dobre vijesti, oni će dobijati samo dobre vijesti. Ovi autori navode da postoje tri jednostavne činjenice u vezi sa generalnim direktorima i višim rukovodstvom: (1) percepcija koju imaju o njihovoj organizacionoj kulturi obično nije istinita; (2) informacije koje bi trebalo da imaju o organizacionoj kulturi ne dopiru do njih; i (3) mogli bi da poprave organizacionu kulturu kada bi bili svjesni ove dvije prethodne stvari.

S jedne strane, problem je u tome što sami rukovodioci nisu dovoljno informisani o pravom stanju stvari kada je riječ o organizacionoj kulturi, a drugi problem su nesvjesni signali koje šalju zaposlenima a koji se manifestuju u njihovom svakodnevnom ponašanju. Schwartz i saradnici (2005) ističu da ključni problem treba tražiti u uspostavljanju odgovarajućeg “tona na vrhu”, djelimično zbog toga što zakonske zabrane jednostavno ne mogu da spriječe korporativne skandale. Primjer koji daju rukovodioci je presudan. Tako Killingsworth (2012) ukazuje na to da ljudi vjeruju liderima koje smatraju etičnim, dok istovremeno prosuđuju njihovu etičnost posmatrajući da li njihovi postupci opravdavaju ukazano povjerenje. Nikakve obuke zasnovane na vrijednostima, opomene i podsticaji

neće imati smisla ukoliko zaposleni ne vjeruju da rukovodstvo misli ono što kaže. Zaposleni procjenjuju kredibilitet onoga što rukovodstvo govori u vezi sa etikom i usklađenošću, a samim tim i legitimnost pravila koja se tiču postizanja usklađenosti, posmatrajući na koji način samo rukovodstvo postupa u kritičnim situacijama.

5.2. Problemi evaluacije etike i integriteta

Da bi se kontrolno okruženje, uključujući sve njegove komponente, razvijalo, potrebno je mjeriti njegov status i napredak. Mjerenje rezultata kontrolnog okruženja predstavlja dio problema mjerenja uspješnosti čitave organizacije. To je poseban izazov za rukovodstvo i stoga se u većini organizacija koristi funkcija interne revizije s ciljem da pruži doprinos kroz svoje usluge uvjeravanja i savjetovanja. Osim toga, interni revizori su razvili alate (Praktični vodič za reviziju kontrolnog okruženja, 2011; Praktični vodič za ocjenu etike – srodnih programa i aktivnosti, 2012) i tehnike koje im služe u ovom procesu. Od tehnika za evaluaciju elemenata kontrolnog okruženja najviše se koriste: upitnici, samostalne procjene, anketiranje zaposlenih, radionice i druge tehnike (npr. „Auditing by Walking Around“, korištenje nalaza prethodnih revizija kontrolnih aktivnosti, učešće internih revizora u komisijama, tematskim i drugim radnim grupama), te analize podataka kako bi se uočili obrasci i anomalije i tako pribavili čvrsti dokazi.

Većina akademskih istraživanja etike i integriteta oslanja se na ankete i upitnike čiji je zadatak da pruže važne uvide u neke aspekte organizacione kulture (npr. Guiso i dr., 2015; Garrett i dr., 2014). Međutim, Griesery i saradnici (2017) upozoravaju da predrasude koje prate izvještavanje o samom sebi mogu biti posebno ozbiljne kada se ispituje integritet. Na primjer, postoji velika vjerovatnoća da će zaposleni u firmama, koje se ne odlikuju baš etičkim ponašanjem, biti skloniji laganju ili uljepšavanju svojih odgovora u anketama. Ovi autori su nastojali da evaluiraju integritet tako što su anketirali zaposlene na svim organizacionim nivoima, ne samo onim najvišim, i dokazali su postojanje snažne veze između lične i profesionalne etike.

Problem evaluacije etike i integriteta leži i u tome što se većina organizacija opredjeljuje za najjeftiniji, više simboličan pristup primjeni etike – kroz objelodanjivanje politika i kodeksa etike. Ono po čemu se razlikuju jesu njihovi individualni naponi da potaknu članove organizacije da primjene u praksi ove politike/kodekse. I pored ovih formalnih programa koji se donose, mnoge firme nastavljaju da se oslanjaju na prethodno uspostavljene korporativne strukture ili procese. Zato je mnogo bitnije sagledati onu neformalnu, teško uhvatljivu stranu etike u korporativnom svijetu, koja obuhvata faktore poput normi korporativne kulture i potkultura ili ulogu primjera koji pruža rukovodstvo (vidi: Trevino, 1990). Ukoliko postojeće strukture i procesi nisu u stanju da implementiraju savremene etičke politike, onda one imaju samo simboličnu ulogu u organizaciji. Stoga, bilo koji napor da se ocijeni opredijeljenost korporacija da izgrade i implementiraju odgovarajuću etiku i integritet, zahtijeva posmatranje čitave organizacije – i formalnih i neformalnih njenih aspekata (vidi: Weaver i dr., 1999a).

Prilikom internog prikupljanja informacijama o „mekim“ kontrolama, rukovodstvo i interni revizori najčešće koriste pristup samostalne procjena rizika i kontrola. Ove ocjene mogu da se sprovedu putem: vođenih grupnih sastanaka (takođe poznatih i kao radionice), te upitnika i analiza koje pravi rukovodstvo. Preporuka IIA (1998) jeste da se najprije napravi analiza date organizacije kako bi se utvrdilo u kojoj mjeri se prihvataju i podržavaju iskreni odgovori učesnika ovih samostalnih ocjena. Ukoliko je organizaciona kultura takva da postoji uvažavanje i prihvatanje komentara i sugestija učesnika procesa, onda se preporučuje organizovanje radionica. Ali, ukoliko organizaciona kultura ne podržava ovaj timski pristup samostalnoj

ocjeni kontrola, onda je bolje da kontrolno okruženje bude ojačano putem anketa (korištenja upitnika, i to onih anonimnih) i analiza interne kontrole. Ipak, treba imati na umu da su ovakve vrste procjena više verbalni dokaz, poput intervjua, i potrebno ih je testirati ukoliko se žele iskoristiti za formiranje sveukupnog mišljenja revizije o internim kontrolama organizacije.

5.3. Moguća rješenja

Pristup neke organizacije etici i poštovanju zakona i propisa ima ogroman uticaj na stavove i ponašanja zaposlenih. U studiji koju su sproveli, Weaver i saradnici (1999b) otkrili su da specifične karakteristike formalnih etičkih ili programa usklađenosti imaju manji značaj od toga koliko zaposleni percipiraju da su ovi programi usmjereni na vrijednosti i etička nastojanja. Ono što najviše pomaže u ovom pogledu jeste konzistentnost između politika i djelovanja, kao i aspekti organizacione etičke kulture kao što su etično liderstvo, pravičan tretman zaposlenih i otvorena diskusija o etici unutar organizacija. S druge strane, ono što najviše smeta jeste etička kultura koja naglašava lični interes i neupitno slušanje autoriteta, kao i percepcija da etički ili programi usklađenosti postoje samo zato da bi zaštitili rukovodstvo od krivice. Nije dovoljno imati samo formalne politike i programe. Da bi se ostvarili željeni rezultati, pitanja etike i zakonske usklađenosti moraju biti ugrađena u samu organizacionu kulturu. Izvršni rukovodioci i nadzorno osoblje moraju redovno pokazivati da su im etika i uzajamne vrijednosti važni i to moraju činiti i riječima i djelima.

Kompanije koje nastoje da unaprijede svoju kulturu i implementiraju sveobuhvatniji, na vrijednostima zasnovan vid komunikacije, trebalo bi da najprije sagledaju kako stvari stoje sa njihovim osobljem. Više rukovodstvo se mora spustiti na niže nivoe – oni moraju biti svjesni onoga što se dešava među zaposlenima na svim organizacionim nivoima. Istraživanja pokazuju da su lideri koji su van svojih kancelarija, prisutni i dostupni zaposlenima, jer imaju interakciju sa "prvom linijom fronta", manje su skloni da jednostrano posmatraju stvari (vidi: Auriemma, 2014; Detert i Trevino, 2010). Uvid u to kako zaposleni zapažaju vrijednosti kompanije može biti prosvjetljujuće, posebno ako se rezultati ispitivanja zaposlenih mogu razvrstati prema poziciji, funkciji, geografskoj oblasti ili radnoj jedinici (a da se time ne dovede u pitanje anonimnost ispitanika). Nikada ne treba pretpostavljati da je kultura ista širom odjeljenja ili lokacija, niti da će radno osoblje imati isto mišljenje o organizacionim vrijednostima kao izvršni rukovodioci, pravna služba ili odjeljenje za upravljanje ljudskim resursima.

Proces identifikovanja kako snaga organizacione kulture, tako i onih oblasti koje je potrebno unaprijediti, može dovesti do kreiranja plana komunikacije i pokretanja inicijativa za izgradnju kulture u skladu sa potrebama date kompanije. U mnogim slučajevima, efektivna strategija bi podrazumijevala usmjerenost na slabe tačke uz istovremeno učvršćivanje opšte poruke o pozitivnim vrijednostima koje su već prihvaćene širom organizacije (Killingsworth, 2012).

Tyler i saradnici (2008) pokušali su da identifikuju koji su to tačno faktori koji imaju najveći uticaj na dobrovoljnu usklađenost na radnom mjestu, takođe poznatu i kao "individualna samoregulacija". Ukratko: ljudi će dobrovoljno slušati autoritet samo ukoliko vjeruju da je on "legitiman". Autoritet kompanije se smatra "legitimnim" samo u onoj mjeri u kojoj se data organizacija smatra etičnom i pravičnom u svojim interakcijama sa zaposlenima i trećim licima. U suštini, kada rukovodioci kažu "etika", zaposleni čuju "pravičnost".⁷ Zadirući dublje u odnos između legitimnosti i pravičnosti, Tyler i saradnici (2008) otkrili su dvije ključne komponente koje potiču usklađenost:

- (1) Da li kompanija primjenjuje proceduralnu pravičnost prilikom odlučivanja o pitanjima koja se tiču zaposlenih, poput zapošljavanja, unapređenja, plaćanja, transfera i discipline?
- (2) Da li se kompanija odnosi prema svojim zaposlenima sa poštovanjem, dostojanstvom, ljubaznošću i povjerenjem?

Tyler i saradnici (2008) istakli su da je povjerenje u rukovodstvo još jedan element koji podržava legitimnost organizacije. Imajući sve ovo u vidu, ne može se očekivati da etički programi orijentisani na usklađenost učine da top menadžment pokaže više posvećenosti etici, niti da je moguće uvođenje etičkih programa zasnovanih na vrijednostima ukoliko prvo rukovodioci ne budu posvećeni etici.

ZAKLJUČAK

I pored nebrojeno mnogo novih zakona, propisa, pravila i raznih drugih inicijativa, koje su preduzete prethodnih decenija, činjenica je da su korporativni skandali postali sastavni dio naše ekonomske realnosti. Sve ovo ukazuje na to da preovlađujuća paradigma finansijske ekonomije mora napokon da ozbiljno uzme u obzir i one nevidljive elemente korporativne kulture, a posebno etiku i integritet, jer se pokazalo da, s jedne strane, predstavljaju glavne uzroke ovih skandala, sa druge strane bez njih nije moguće dugoročno uspješno poslovanje.

Pitanja etike i integriteta nisu nešto što poslovne organizacije mogu zanemariti jer i formalno i suštinski predstavljaju elemente kontrolnog, tj. internog okruženja, a samim tim i elemente cjelokupnog sistema interne kontrole, procesa upravljanja rizicima, korporativnog upravljanja i društvene odgovornosti korporacija.

Na osnovu analize rezultata velikog broja istraživanja, pomenutih u ovom radu, možemo zaključiti da integritet doprinosi etičkom, moralnom i zakonitom ponašanju, te da predstavlja još jedan faktor proizvodnje, jednako važan kao znanje i tehnologija. Nažalost, zbog kratkovidnosti menadžera i, naizgled, veće isplativosti neetičkog ponašanja (barem u kratkom roku), njegov značajan doprinos produktivnosti i uspješnosti poslovanja uglavnom ne dobija pažnju koju zaslužuje.

Brojni autori su pokazali da je moguće mjeriti krajnje rezultate etičkih programa i programa usklađenosti putem ispitivanja zaposlenih, te da se ovi rezultati mogu povezati sa uticajima ključnih programa i same organizacije. Takođe, vidjeli smo da etički programi koji se zasnivaju na vrijednostima postižu najbolje rezultate kada je u pitanju upravljanje etikom i usklađenošću. Ovakav pristup zahtijeva ozbiljnu posvećenost rukovodilaca na svim nivoima, uključujući i stalno posvećivanje pažnje ključnim pitanjima kao što su: pravičan tretman zaposlenih, nagrađivanje etičkog ponašanja, briga za eksterne stekholdere i sklad između riječi i djela (integritet).

Međutim, nije dovoljno imati samo formalne politike i programe. Da bi se ostvarili željeni rezultati, principi etike i integriteta moraju biti ugrađeni u samu organizacionu kulturu. Da bi se etika i integritet zaista mogli ugraditi u interno kontrolno okruženje, tj. postati dio korporativne kulture bilo koje organizacije, neophodno je razumjeti šta oni suštinski predstavljaju, kako se manifestuju u svakodnevnom životu, koji su njihovi kriterijumi/principi, te kako ih evaluirati, tj. kako njima upravljati. Na liderima je najveća odgovornost. Njihova je dužnost da naglašavaju značaj etike i integriteta i to moraju činiti kako riječima tako i djelima. U suprotnom, etika i integritet neće biti ništa više od puke plemenite ideje i sredstva da se zadovolji forma "dobrog korporativnog upravljanja".

⁷ Ovaj epigram se pripisuje Kentu Druymanu, bivšem službeniku zaduženom za etiku u kompaniji General Dynamics (vidi: Trevino i dr., 1999).

IZVORI

1. Aguinis, H., Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: a review and research agenda. *Journal of Management*, 38:4, 932–968. DOI: 10.1177/0149206311436079
2. Auriemma, A. (2014). Chiefs at Big Firms Often Last to Know. *Wallstreet Journal*, Apr. 3. Preuzeto 21.06. 2018. sa <https://www.wsj.com/articles/chiefs-at-big-firms-are-often-last-to-get-bad-news-1396481954?tesla=y>
3. Backus, M. (2015). *Why is Productivity Correlated with Competition?* Columbia University Working Paper. Preuzeto 15.07.2018. sa https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=2ahUKEwiwP798-7cAhWxZpoKHcy2AB8QFjAAegQIABAC&url=http%3A%2F%2Fweb.business.queensu.ca%2Ffaculty%2Fjdebettignies%2Fdocs%2Fbackus_2014_wp_procom.pdf&usq=A0vVaw3YYdRhGuaNzRNNv6GZLD8e
4. Baldvinsdottir, G. A., Hagberg, I. L., Johansson, K. J., Marton, J. (2011). Accounting research and trust: a literature review. *Qualitative Research in Accounting and Management*, 8(4), 382–424. DOI: 10.1108/11766091111189891
5. Benjamin, M. (1990). *Splitting the Difference: Compromising and integrity in ethics and politics*. University Press of Kansas.
6. Benjamin, M. (1990). Splitting the Difference: Compromising and integrity in ethics and politics. *American Political Science Association*, 84(4):1348. DOI: 10.2307/1963275
7. Bitner, M., Booms, B. H., Steinfield Tetreault, M. (1990). The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents. *Journal of Marketing*, V. 54: January, 71–84.
8. COSO. 1994. *Internal Control – Integrated Framework*. Two-Volume edition. Jersey City: American Institute of Certified Public Accountants.
9. COSO. 2004. “Enterprise Risk Management Framework”. Exposure Draft for Public Comment. Preuzeto 13.04.2013. sa www.imfperu.com/facipub/download/.../santandar_coso_erm.pdf.
10. Dasgupta, P. (2000). Trust as a Commodity. In Gambetta, D. (ed.) *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, electronic edition, Department of Sociology, University of Oxford, chapter 4, 49–72.
11. Detert, J. R., Treviño, L. K. (2010). Speaking Up to Higher-Ups: How Super-visors and Skip-Level Leaders Influence Employee Voice. *Organization Science*, 21(1), 249–270. DOI: 10.1287/orsc.1080.0405
12. Dukerich, J. M., Kramer, R. M., Parks, J. M. (1998). The dark side of organizational identification. In Whetten, D. & Godfrey, P. (Eds.), *Identity in organizations: Developing theory through conversations* (pp. 245–256). Thousand Oaks, CA: Sage.
13. Ehrlinger, J., Johnson, K., Banner, M., Dunning, D. & Kruger, J. (2008). Why the Unskilled are Unaware: Further Explorations of (absent) Self-Insight among the Incompetent. *Organ Behav Hum Decis Process*. Jan 1;105(1): 98–121. DOI: 10.1016/j.obhdp.2007.05.002
14. Endrikat, J., Guenther, E., Hoppe, H. (2014). Making sense of conflicting empirical findings: a metaanalytic review of the relationship between corporate environmental and financial performance. *European Management Journal*, 32:5, 735–751. DOI: 10.1016/j.emj.2013.12.004
15. Frank, R., Bryan-Low, C., Pacelle, M., Smith, R., Berman, D., Mollenkamp, C., Young, S. (2003). Scandal scorecard. *The Wall Street Journal*, October 3, 2003. Preuzeto 15.08.2018. sa <https://www.wsj.com/articles/SB106791594884502200>
16. Garrett, J., Hoitash, R., Prawitt, D. F. (2014). Trust and Financial Reporting Quality. *Journal of Accounting Research*, 52(5), 1087–1125.
17. Garriga, E., Mele, D. (2004). Corporate social responsibility theories: mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, 53:1, 51–71. DOI: 10.1007/978-94-007-4126-3_4
18. Gino, F., Ariely, D. (2012). The dark side of creativity: Original thinkers can be more dishonest. *Journal of Personality and Social Psychology*, 102(3), 445–459. DOI: 10.1037/a0026406
19. Graham, J. R., Campbell, R. H., Popadak, J., Rajgopal, S. (2017). *Corporate Culture: Evidence from the Field*, Preuzeto 15.08.2018. sa http://scholar.google.com/scholar_url?url=http://www.utahwfc.org/uploads/2017_paper2.pdf&hl=sr&sa=X&scisig=AAGBfm1_M6P72wM16TDCouHEXrs-8hI3-Jw&nossl=1&oi=scholar
20. Greenberg, J. (2002). Who stole the money and when? Individual and situational determinants of employee theft. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 985–1003. DOI: 10.1016/S0749-5978(02)00039-0
21. Griesery, W., Qingqiu, L., Simonovz, A. (2017). *Integrity, Creativity, and Corporate Culture*. Preuzeto 13.06.2018. sa https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2741049
22. Guiso, L., Sapienza, P., Zingales, L. (2006). Does Culture Affect Economic Outcomes? *Journal of Economic Perspectives*, 20, 23–48. DOI: 10.2139/ssrn.876601
23. Guiso, L., Sapienza, P., Zingales, L. (2015). The value of corporate culture. *Journal of Financial Economics*, 117(1), 60–76. DOI: 10.1016/j.jfineco.2014.05.010
24. Hamilton, A. M. (2002). A Season of Scandal. *Stanford Business*, November 2002. 14–18. Preuzeto 25.08.2017. sa <https://www.gsb.stanford.edu/sites/gsb/files/2002November.pdf>.
25. Hess, D. W., Dunfee, T. W. (2000). Fighting Corruption: A Principled Approach. *Cornell International Law Journal*, 33, 593–626.
26. Hirshleifer, D., P., Hsu, H., Li, D. (2013). Innovative efficiency and stock returns. *Journal of Financial Economics*, 107(3), 632–654. DOI: 10.2139/ssrn.1799675
27. Jennings, M., Trautman, L. J. (2016). *Ethical culture and legal liability: the GM switch crisis and lessons in governance*. Preuzeto 25.05.2018. sa https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2691536
28. Jensen, M. C. (2003). Paying People to Lie: The Truth About the Budgeting Process. *European Financial Management*, Vol. 9, No. 3. 379–406. DOI: 10.2139/ssrn.267651
29. Kaptein, M., Wempe, J. (2011). *Three General Theories of Ethics and the Integrative Role of Integrity Theory*. Preuzeto 27.05.2018. sa <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1940393>
30. Killingsworth, S. (2012). Modeling the Message: Communicating Compliance through Organizational Values and Culture. *Georgetown Journal of Legal Ethics*, Vol. 25, No. 4. 961–987.
31. Kim, S. H. (2005). The Banality of Fraud: Re-situating the Inside Counsel as Gatekeeper. *Fordham Law Review*, Volume 74, Issue 3, 983–1077.

32. Lupfer, T., Kambil, A. (2009). *Managing the bad apples and protecting the barrel*. Preuzeto 15.08.2018. sa https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=2ahUKEwjt7b_yjPHcAhXFD0wKHTdoAdYQFjAAegQIARAC&url=http%3A%2F%2Ftimtheorgguy.com%2Fassets%2Fresearch-article-managingthebadapples-protectingthebarrelnov09.pdf&sg=AOvVaw2SITizPbugqPWapx7Rwexd
33. Mael, F. A., Ashforth, B. E. (1995). Loyal from day one: Biodata, organizational identification and turnover among newcomers. *Personnel Psychology*, 48, 309–333. DOI: 10.1111/j.1744-6570.1995.tb01759.x
34. Matthews, C. M., Spector, M. (2015). GM Likely to Face Criminal Charges, *Wallstreet Journal*, May 26. Preuzeto 15.08.2018. sa <https://www.wsj.com/articles/gm-likely-to-face-criminal-charges-over-ignition-switches-1432596537>
35. McDowell, T. (2006). The Hidden Bonus in “Doing the Right Thing”. *Directors’ Monthly*, 9/06 (Deloitte Consulting research).
36. Messick, D. M., Bazerman, M. H. (1996). Ethical Leadership and the Psychology of Decisionmaking. *MITSloan Management Review*, Preuzeto 15.08.2018. sa http://scholar.google.com/scholar_url?url=http://ikhlef.yolasite.com/resources/02%2520-%2520Ethical_Leadership_And_The_Psychology_Of_Decision_Makin.pdf&hl=sr&sa=X&scisig=AAGBfm3LeES68cjM0nKLSq_pqoDUFRP5Rw&nossl=1&oi=scholar
37. Mironov, M. (2015). Should one hire a corrupt CEO in a corrupt country? *Journal of Financial Economics*, 117(1), 29–42.
38. National Commission on Fraudulent Financial Reporting. (1987). Report of the National Commission on Fraudulent Financial Reporting. Preuzeto 15.06. sa <https://www.coso.org/Documents/NCFFR.pdf>
39. Olkkonen, M. E., Lipponen, J. (2006). Relationships between organizational justice, identification with organization, and work unit, and group-related outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100, 202–215. DOI: 10.1016/j.obhdp.2005.08.007
40. Overall, J. (2016). Unethical behavior in organizations: empirical findings that challenge CSR and egoism theory. *Business Ethics: A European Review*, Volume 25, No 2, 113–127. DOI: 10.1111/beer.12110
41. Painne, L. S. (1994). Managing for organizational integrity. *Harvard Business Review*, 72(2), 106–117. Preuzeto 15.07.2018. sa <https://hbr.org/1994/03/managing-for-organizational-integrity>
42. Press Release, U.S. Department of Justice. (2015). U.S. Attorney of the Southern District of New York Announces Criminal Charges Against General Motors and Deferred Prosecution Agreement With \$900 Million Forfeiture. Preuzeto 21.06.2018. sa <https://www.justice.gov/opa/pr/us-attorney-southern-district-new-york-announces-criminal-charges-against-general-motors-and>
43. Scheffler, S. (1988). *Consequentialism and its Critics*. Oxford University Press.
44. Schwartz, M. S., Dunfee, T. W., M. Kline (2005). Tone at the Top: An Ethics Code for Directors? *Journal of Business Ethics*, 58(1), 79–100. DOI: 10.1007/s10551-005-1390-y
45. Simons, T. L. (1999). Behavioral Integrity as a Critical Ingredient for Transformational Leadership. *Journal of Organizational Change Management*, V. 12, No. 2, 89–104. DOI: 10.1108/09534819910263640
46. Simons, T. L. (2002). Behavioral Integrity: The Perceived Alignment Between Manager’s Words and Deeds as a Research Focus. *Organization Science*, V. 13, No. 1, 18–35.
47. Skarlicki, D. P., Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The role of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82, 434–443. DOI: 10.1037//0021-9010.82.3.434
48. Stout, L. (2010). Cultivating conscience: how good laws make good people. *Issues in Governance Studies*, 38, 1–6. Preuzeto 12.08.2018. sa https://www.brookings.edu/wp.../06/12_conscience_stout.pdf
49. Syverson, C. (2011). What Determines Productivity? *Journal of Economic Literature*, 49, 326–365. DOI: 10.1257/jel.49.2.326
50. Taylor, G., Gaita, R. (1981). Integrity. Aristotelian Society, *Supplementary* Vol. 55, 143–159.
51. Tenbrunsel, A. E., Messick, D. M. (1999). Sanctioning Systems, Decision Frames, and Cooperation. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, Issue 4, 684–707. DOI: 10.2307/2667052
52. Terpstra, D. E., Rozell, E. J., Robinson, R. K. (1993). The influence of personality and demographic variables on ethical decisions related to insider trading. *Journal of Psychology*, 127, 375–389.
53. Thau, S., Aquino, K., Poortvliet, P. M. (2007). Self-defeating behaviors in organizations: The relationship between thwarted belonging and interpersonal work behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 92, 840–847.
54. The Institute of Internal Auditors (1998). A Perspective on Control Self-Assessment. Preuzeto 12.02.2018. sa https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=2ahUKEwimnMXWgPTcAhUBmlsKHcPmCtEQFjAAegQIABAC&url=http%3A%2F%2Fwww.iiajapan.com%2Fpdf%2Fdata%2Fcsa%2Fpp98-2.pdf&usg=AOvVaw1c_i_TqSxRFck5zyqFR2uh
55. The Institute of Internal Auditors (Global). IPPF – Practice Guide: Auditing the Control Environment. Preuzeto juna 2017. sa www.theiia.org/guidance
56. The Institute of Internal Auditors (Global). (2012). Practice Guide: Evaluating Ethics – Related Programs and Activities. Preuzeto 15.06.2018. sa <https://na.theiia.org/standards-guidance/recommended-guidance/practice-guides/Pages/Evaluating-Ethics-related-Programs-and-Activities-Practice-Guide.aspx>
57. Trevino, L. K. (1990). A cultural perspective on changing and developing organizational ethics. In R. Woodman, W. Passmore (Eds.) *Research in organizational change and development*, vol. 4: 195–230. Greenwich, CT: JAI Press.
58. Trevino, L. K., Weaver, G. R., Reynolds, S. J. (2006). Behavioral Ethics in Organizations: A Review. *Journal of Management*, 32, 951–990. DOI: 10.1177/0149206306294258
59. Trevino, L. K., Weaver, G. R., Gibson, D. G., Toffler, B. L. (1999). Managing Ethics and Legal Compliance: What Works and What Hurts, *California Management Review*, Vol 41, No 2, 131–151.
60. Tyler T. R., Blader, S.L. (2005). Can Businesses Effectively Regulate Employee Conduct? The Antecedents of Rule Following in Work Settings. *The Academy of Management Journal*, Vol. 48, No. 6. 1143–1158. DOI: 10.2307/20159734
61. Tyler, T. R., Dienhart, J., Thomas, T. (2008). The Ethical Commitment to Compliance: Building Value-Based Cultures. *California Management Review*, Vol 50, Issue 2, 31–51. DOI: 10.2307/41166434

62. Umphress, E. E., Bingham, J. B., Mitchell, M. S. (2010). Unethical Behavior in the Name of the Company: The Moderating Effect of Organizational Identification and Positive Reciprocity Beliefs on Unethical Pro-Organizational Behavior. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 95, No. 4, 769–780.
63. Van Knippenberg, D., Van Knippenberg, B., Van Dijk, E. (2000). Who takes the lead in risky decision making? Effects of group members' risk preferences and prototypicality. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 83, 213–234. DOI: 10.1006/obhd.2000.2907
64. Velasquez, M. (1996). Why ethics matters: A defense of ethics in business organizations. *Business Ethics Quarterly*, 6, 201–222. DOI: 10.2307/3857623
65. Velasquez, M. G. (1992). *Business Ethics: Concepts and cases*. New Jersey: Prentice Hall. Third edition.
66. Verma, S., Prakash, U. M. (2011). *Corporate Governance: Business Ethics and Social Responsibility*. Preuzeto 14.06.2018. sa https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1802333
67. Wanhuggins, V., Riordan, C., Griffeth, R. (1998). The development and longitudinal test of a model of organizational identification. *Journal of Applied Social Psychology*, 28, 724–749. DOI: 10.1111/j.1559-1816.1998.tb01728.x
68. Weaver, G. R. (2004). Ethics and employees: Making the connection. *Academy of Management Executive*, 18, 121–125.
69. Weaver, G. R., Trevino, L. K., Cochran, P. L. (1999a). Integrated and decoupled corporate social performance: Management commitments, external pressures, and corporate ethics practices. *Academy of Management Journal*, 42, 539–552. DOI: 10.2307/256975
70. Weaver, G. R., Trevino, L. K., Cochran, P. L. (1999b). Corporate ethics programs as control systems: influences of executive commitment and environmental factors. *The Academy of Management Journal*, Vol. 42, No. 1, 41–57.
71. Weaver, G. R., Trevino, L. K., Cochran, P. L. (1999c). Corporate Ethics Practices in the Mid-1990's: An Empirical Study of the Fortune 1000. *Journal of Business Ethics*, Vol. 18, No. 3, 283–294.
72. Werner, E., Jensen, M. C. (2015). *Putting Integrity Into Finance: A Purely Positive Approach*. Preuzeto 13.06.2018. sa <http://ssrn.com/abstract=1985594>
73. Werner, E., Jensen, M. C., Zaffron, S. (2009). *Integrity: A Positive Model that Incorporates the Normative Phenomena of Morality, Ethics and Legality*. Preuzeto 13.06.2018. sa <http://ssrn.com/abstract=920625>