



**UNIVERSITATEA ECOLOGICĂ DIN
BUCUREȘTI**

FACULTATEA DE MANAGEMENT FINANCIAR



Program de studii universitare de licență: Finanțe și Bănci

Forma de învățământ: învățământ cu frecvență redusă

Suport de curs pentru autoinstruire la disciplina:

ETICĂ ÎN AFACERI

**Coordonator de disciplină:
Conf.univ.dr. Valeria Arina MIRCEA**

București, 2020

CUPRINS

Introducere	6
a. Date privind coordonatorul de disciplină.....	6
b. Date despre disciplină.....	6
c. Obiectivele disciplinei	6
d. Competențe acumulate după parcurgerea cursului.....	7
e. Resurse și mijloace de lucru	7
f. Cerințe preliminare.....	8
g. Structura cursului	8
h. Durata medie de autoinstruire	9
i. Evaluarea	9
Unitatea de învățare 1. – APECTE TEORETICE REFERITOARE LA ETICA ÎN	
AFACERI	10
1.1. Introducere.....	10
1.2. Obiectivele unității de învățare 1.....	10
1.3. Durata medie de autoinstruire	10
1.4. Conținut.....	11
1.4.1. Conceptele de etică și morală	11
1.4.2. Ce este etica în afaceri?.....	12
1.4.3. Ce nu este etica?	15
1.4.4. Noțiunea de etică profesională	16
1.4.5. Abordări ale eticii	17
1.4.6. De ce este important să studiem etica afacerilor?	18
1.5. Rezumat	22
1.6. Test de autoevaluare a cunoștințelor.....	23
1.7. Bibliografie recomandată.....	24
Unitatea de învățare 2. - NORMELE MORALE	25
2.1. Introducere.....	25
2.2. Obiectivele unității de învățare 2.....	25
2.3. Durata medie de autoinstruire	25
2.4. Conținut.....	26
2.4.1. Ce sunt normele?	26
2.4.2. Structura normelor	27
2.4.3. Relevanța etică a moravurilor	29
2.5. Rezumat	34
2.6. Test de autoevaluare a cunoștințelor.....	35
2.7. Bibliografie recomandată.....	36
2.8. Teme de control.....	36
Unitatea de învățare 3. - VALORILE MORALE.....	37
3.1. Introducere.....	37
3.2. Obiectivele unității de învățare 3.....	37
3.3. Durata medie de autoinstruire	37
3.4. Conținut.....	38
3.4.1. Definiții	38
3.4.2. Formarea conștiinței morale	41
3.4.3. Treptele judecății etice în afaceri	44
3.4.4. Factorii care influențează comportamentului etic	46
3.4.5. Analiza problemelor etice în afaceri	50

3.5. Rezumat	55
3.6. Test de autoevaluare a cunoștințelor.....	55
3.7. Bibliografie recomandată.....	56
3.8. Teme de control.....	56
Unitatea de învățare 4. – TRAININGUL ETIC	57
4.1. Introducere.....	57
4.2. Obiectivele unității de învățare 4.....	57
4.3. Durata medie de autoinstruire	57
4.4. Conținut.....	58
4.4.1. Obiectivele trainingului etic	58
4.4.2. Formele trainingului etic	60
4.5. Rezumat	65
4.6. Test de evaluare a cunoștințelor.....	65
4.7. Bibliografie recomandată.....	66
Unitatea de învățare 5. – CODURILE DE ETICĂ.....	67
5.1. Introducere.....	67
5.2. Obiectivele unității de învățare 5.....	67
5.3. Durata medie de autoinstruire	67
5.4. Conținut.....	68
5.4.1. Ce reprezintă un cod de etică?	68
5.4.2. Caracteristicile și obiectivele codului etic	72
5.4.3. Codul de Etica în Afaceri al organizației (CEA)	74
5.4.4. Principiile de bază ale codurilor etice	75
5.5. Rezumat	77
5.6. Test de autoevaluare a cunoștințelor.....	77
5.7. Bibliografie recomandată.....	78
Unitatea de învățare 6. – AFACERILE – Competiție și Cooperare. Principiile eticii în afaceri	79
6.1. Introducere.....	79
6.2. Obiectivele unității de învățare 6.....	79
6.3. Durata medie de autoinstruire	79
6.4. Conținut.....	80
6.4.1. Afacerile - competiție și cooperare.....	80
6.4.2. Principii practice ale eticii în afaceri.....	82
6.5. Rezumat	87
6.6. Test de autoevaluare a cunoștințelor.....	87
6.7. Bibliografie recomandată.....	88
Unitatea de învățare 7. – MANAGEMENTUL ETICII ÎN AFACERI.....	89
7.1. Introducere.....	89
7.2. Obiectivele unității de învățare 7.....	89
7.3. Durata medie de autoinstruire	89
7.4. Conținut.....	89
7.4.1. Etica managementului	89
7.4.2. Modele de moralitate în management.....	93
7.5. Rezumat	96
7.6. Test de autoevaluare a cunoștințelor.....	97
7.7. Bibliografie recomandată.....	98
Unitatea de învățare 8. – INTERESUL RAȚIONAL - AFACERILE ÎN PERSPECTIVĂ MICROECONOMICĂ.....	99

8.1. Introducere	99
8.2. Obiectivele unității de învățare 8.....	99
8.3. Durata medie de autoinstruire	99
8.4. Conținut.....	99
8.4.1. Afacerile în perspectiva microeconomică - interesul rațional.....	99
8.4.2. Interesul rațional	101
8.4.3. Principalii factori de care depinde succesul în afaceri.....	103
8.5. Rezumat	106
8.6. Test de autoevaluare a cunoștințelor.....	107
8.7. Bibliografie recomandată.....	108
Unitatea de învățare 9. – RESPONSABILITATEA SOCIALĂ – AFACERILE ÎN PERSPECTIVA MACROSOCIALĂ	109
9.1. Introducere.....	109
9.2. Obiectivele unității de învățare 9.....	109
9.3. Durata medie de autoinstruire	109
9.4. Conținut.....	110
9.4.1. Afacerile în perspectiva macrosocială.....	110
9.4.2. Ce reprezintă o corporație?.....	112
9.4.3. Etica în afaceri și cadrul juridic al responsabilității sociale corporative	115
9.5. Rezumat	116
9.6. Test de autoevaluare a cunoștințelor.....	117
9.7. Bibliografie recomandată.....	118
Unitatea de învățare 10. – GLOBALIZARE ȘI SUSTENABILITATE.....	119
10.1. Introducere	119
10.2. Obiectivele unității de învățare 10	119
10.3. Durata medie de autoinstruire.....	119
10.4. Conținut.....	119
10.4.1. Globalizare și sustenabilitate	120
10.4.2. Ce presupune o afacere sustenabilă?	123
10.4.3. Strategii pentru sustenabilitatea superioară a firmei.....	125
10.5. Rezumat.....	127
10.6. Test de autoevaluare a cunoștințelor.....	128
10.7. Bibliografie recomandată	129
Unitatea de învățare 11. – ETICA ȘI AFACERILE.....	129
11.1. Introducere	129
11.2. Obiectivele unității de învățare 11	129
11.3. Durata medie de autoinstruire.....	129
11.4. Conținut.....	130
11.4.1. Dilemele etice în afaceri.....	130
11.4.2. Analiza și soluționarea problemelor etice	131
11.5. Rezumat.....	135
11.6. Test de autoevaluare a cunoștințelor.....	136
11.7. Bibliografie recomandată	136
Unitatea de învățare 12. – AFACERILE ȘI CONSUMATORI.....	137
12.1. Introducere	137
12.2. Obiectivele unității de învățare 12.....	137
12.3. Durata medie de autoinstruire.....	138
12.4. Conținut.....	138
12.4.1. Producția și comercializare produselor dăunătoare sănătății	140
12.4.2. Etica activității de marketing	141

12.5. Rezumat.....	147
12.6. Test de autoevaluare a cunoștințelor.....	147
12.7. Bibliografie recomandată	148
12.8. Teme de control	148
Unitatea de învățare 13. – AFACERILE ȘI ANGAJAȚII	149
13.1. Introducere	149
13.2. Obiectivele unității de învățare 13	149
13.3. Durata medie de autoinstruire.....	150
13.4. Conținut.....	150
13.4.1. Provocări etice în domeniul resurselor umane.....	150
13.4.2. Relativism versus absolutism în etică.....	153
13.4.3. Dileme pentru profesioniștii din domeniul resurselor umane: conformare sau diplomatie?.....	156
13.4.4. Confidențialitatea informațiilor personale	157
13.4.5. Probleme de etică în instruirea angajaților	162
13.4.6. Etica în recrutarea și selecția resurselor umane	163
13.4.7. Monitorizarea computerizată a comportamentului angajaților.....	166
13.5. Rezumat.....	168
13.6. Test de autoevaluare a cunoștințelor.....	169
13.7. Bibliografie recomandată	170
Unitatea de învățare 14. – ETICA AFACERILOR INTERNAȚIONALE	171
14.1. Introducere	171
14.2. Obiectivele unității de învățare 14	172
14.3. Durata medie de autoinstruire.....	172
14.4. Conținut.....	172
14.4.1. Există etică în afacerile economice internaționale?.....	172
14.4.2. Problemele specifice ale eticii în afacerile internaționale	175
14.5. Rezumat.....	180
14.6. Test de autoevaluare a cunoștințelor.....	181
14.7. Bibliografie recomandată	181
Răspunsuri la testele de autoevaluare a cunoștințelor.....	181

Introducere

a. Date privind coordonatorul de disciplină

Nume și prenume:	Valeria Arina MIRCEA
E-mail:	arina.mircea@ueb.education

b. Date despre disciplină

Anul de studiu:	II
Semestrul:	3

c. Obiectivele disciplinei

Obiectivul general al disciplinei	- În urma parcurgerii atente a conținutului disciplinei studenții trebuie să se familiarizeze cu conceptele de bază ale Eticii în Afaceri. - Scopul demersurilor etice îl reprezintă moralitatea. Misiunea eticii este nu numai de a expune aspectele teoretice ale moralei, ci și de a constitui un ghid practic, real, în îndrumarea și ameliorarea vieții morale a societății. Rolul eticii este să ajute oamenii și instituțiile să decidă ce este mai bine să facă, pe ce criterii să aleagă și care le sunt motivațiile morale în acțiunile lor.
Obiectivele specifice	- Dobândirea capacității de a identifica diferențele dintre etică, morală și moralitate. - Posibilitatea elaborării unor opinii personale legate de legea morală, conștiința morală și responsabilitatea morală. - Dobândirea capacității de a recunoaște și stabili un ansamblu de norme morale și valori comune pentru domeniul afacerilor. - Recunoașterea rolului și importanței studierii Eticii în afaceri. - Însușirea principiilor etice universale. - Elaborarea unor opinii personale legate de argumentele tipice existente în literatura de specialitate, argumente poziționate împotriva asocierii eticii cu afacerile. - Dobândirea abilităților în elaborarea/implementarea codurilor de etică.

d. Competențe acumulate după parcurgerea cursului

Competențe profesionale	C1.1. Identificarea și definirea conceptelor, teoriilor, metodelor și instrumentelor de natură financiară în entitățile/organizațiile private și publice C1.2. Explicarea și interpretarea conceptelor, teoriilor, metodelor și instrumentelor de natură financiară în entitățile/organizațiile private și publice C1.3. Aplicarea conceptelor, teoriilor, metodelor și instrumentelor de natură financiară în entitățile private și publice pentru rezolvarea de probleme specifice C1.4. Evaluarea critică a conceptelor, metodelor și instrumentelor de natură financiară folosite pentru rezolvarea de probleme
Competențe transversale	CT1. Aplicarea principiilor, normelor și valorilor de etică profesională în cadrul propriei strategii de muncă riguroasă, eficientă și responsabilă CT2. Identificarea rolurilor și responsabilităților într-o echipă plurispecializată și aplicarea de tehnici de relaționare și muncă eficientă în cadrul echipei. CT3. Identificarea oportunităților de formare continuă și valorificarea eficientă a resurselor și tehnicilor de învățare pentru propria dezvoltare

e. Resurse și mijloace de lucru

Pentru o pregătire temeinică, vă sugerăm să efectuați toate testele de evaluare, astfel încât rezultatul pregătirii dumneavoastră să fie cât mai obiectiv. De asemenea, vă sugerăm să vă alcătuiți propriile dumneavoastră planuri și scheme, acestea ajutându-vă la o mai bună sistematizare a cunoștințelor dobândite.

Fiecare unitate de învățare debutează cu prezentarea obiectivelor pe care trebuie să le atingeți – din punctul de vedere al nivelului de cunoștințe – prin studierea temei respective. Vă recomandăm să le citiți cu atenție și apoi, la sfârșitul cursului, să le revedeți pentru a verifica dacă le-ați atins în întregime.

Testele de (auto)evaluare prezente la sfârșitul fiecărui curs vă vor ajuta să verificați modalitatea specifică de învățare și să vă îmbunătățiți cunoștințele. Timpul recomandat rezolvării testelor este de 30 de minute. Rezolvați testele numai după studierea în întregime a unei unități de învățare și nu vă uitați la răspunsuri decât după rezolvarea testului și numai dacă nu reușiți să găsiți răspunsul prin recitirea unității de învățare.

La fiecare unitate de învățare există indicată o bibliografie recomandată pe care vă sfătuim să o parcurgeți.

f. Cerințe preliminare

Pentru o mai bună înțelegere a materiei, este necesară coroborarea cunoștințelor dobândite în cadrul acestei discipline cu cele acumulate la *Management, Marketing*, având în vedere că disciplina *Etică în afaceri* se studiază în anul II, semestrul 3.

g. Structura cursului

Cursul de *Etică în afaceri* este alcătuit din **14 unități de învățare (UI)**, pentru fiecare fiind alocat timpul autoinstruirii:

Unitatea de învățare 1. - Aspecte teoretice referitoare la etica in afaceri (2 ore)

Unitatea de învățare 2. - Normele morale (2 ore)

Unitatea de învățare 3. - Valorile morale (2 ore)

Unitatea de învățare 4. - Trainingul etic (2 ore)

Unitatea de învățare 5. - Codurile de etica (2 ore)

Unitatea de învățare 6. - Afacerile - competitie si cooperare (2 ore)

Unitatea de învățare 7. - Managementul eticii in organizatii (2 ore)

Unitatea de învățare 8. - Interesul rational - afacerile in perspectiva microeconomica (2 ore)

Unitatea de învățare 9. - Responsabilitatea sociala - afacerile in perspectiva macrosociala (2 ore)

Unitatea de învățare 10. - Globalizare si sustenabilitate (2 ore)

Unitatea de învățare 11. - Etica și afacerile (2 ore)

Unitatea de învățare 12. - Afacerile si consumatorii (2 ore)

Unitatea de învățare 13. - Afacerile si angajatii (2 ore)

Unitatea de învățare 14. - Etica afacerilor internationale (2 ore).

La sfârșitul fiecărei unități de învățare beneficiați de modele de teste de auto(evaluare) care vă vor ajuta să stabiliți singuri ritmul de învățare și necesitățile proprii de repetare a unor teme. La sfârșitul suportului de curs pentru autoinstruire sunt prezentate răspunsurile corecte la testele de autoevaluare a cunoștințelor.

Totodată, sunt formulate **3 teme de control**, în vederea evaluării pe parcurs, astfel:

Tema de control 1 – Unitatea de învățare 2: Realizați un referat de maximum 5 pagini cu tema „*Fundamentări privind morala și moralitatea*”;

Tema de control 2 – Unitatea de învățare 3: Realizați un referat de maximum 5 pagini cu tema „*Valorile morale și comportamentul în afaceri*”;

Tema de control 3 – Unitatea de învățare 12: Realizați un referat de maximum 5 pagini cu tema „*Probleme actuale în domeniul eticii de marketing*”.

Rezolvarea temelor de control se realizează strict conform indicațiilor cadrului didactic (ca material tehnoredactat computerizat, încărcat pe platforma G Suite for Education) și termenelor propuse în calendarul disciplinei.

Rezultatele obținute la temele de control vor fi transmise în maxim două săptămâni după termenul limită de încărcare a acestora de către studenți pe platforma G Suite for Education. Rezolvarea și postarea pe platformă a temelor de control este obligatorie, condiționează finalizarea notei, **reprezentând 50% din aceasta**.

Cursul de *Etică în afaceri* poate fi studiat atât în întregime, potrivit ordinii prestabilite a unităților de învățare, dar se poate și fragmenta în funcție de interesul propriu mai accentuat pentru anumite teme. Însă, în vederea susținerii examenului este obligatorie parcurgerea tuturor celor 11 unități de învățare și efectuarea testelor prezentate.

h. Durata medie de autoinstruire

Durata medie de învățare estimăm a fi de aproximativ 28 de ore.

Studierea fiecărei unități de învățare necesită un efort estimat la 2 ore, astfel încât să se fixeze temeinic cunoștințele specifice acestui domeniu.

i. Evaluarea

La încheierea studierii cursului, este obligatorie realizarea **temelor de control**.

Înainte de examen este indicat să parcurgeți din nou toată materia, cu atenție, durata estimată pentru această activitate fiind de aproximativ o săptămână.

Forma de evaluare (E-examen, C-colocviu/test final, LP-lucrări de control)		C
Stabilirea notei finale (procentaje)	- evaluarea finală	50%
	- activități aplicative /laborator/lucrări practice/proiect etc.	10%
	- teste pe parcursul semestrului	10%
	- teme de control	30%

Unitatea de învățare 1. – APECTE TEORETICE REFERITOARE LA ETICA ÎN AFACERI



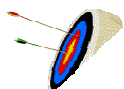
Cuprinsul unității de învățare 1:

- 1.1. Introducere
- 1.2. Obiectivele unității de învățare 1
- 1.3. Durata medie de autoinstruire
- 1.4. Conținut
- 1.5. Rezumat
- 1.6. Test de autoevaluare a cunoștințelor
- 1.7. Bibliografie recomandată



1.1. Introducere

Problemele tratate în cadrul acestei unități de învățare se referă preponderent la conceptele teoretice ale eticii în afaceri; la rolul și importanța studierii conceptelor de bază.



1.2. Obiectivele unității de învățare 1

După parcurgerea unității de învățare, studenții vor fi capabili:

- să înțeleagă conceptul de etică în afaceri;
- să delimiteze rolul și importanța studierii eticii în afaceri;
- să indice nivelurile de aplicare ale eticii.



1.3. Durata medie de autoinstruire

Durata medie de parcurgere a primei unități de învățare este de aproximativ 2 ore.



1.4. Conținut

1.4.1. Conceptele de etică și morală

Termenul de „etică” provine din cuvântul grecesc *ethos* (obișnuință, moravuri, caracter) și are un dublu sens:

a. o disciplină științifică având ca obiect de studiu normele de comportament care reglementează relațiile dintre oameni, altfel spus, știința despre morală, despre bine și rău;

b. ansamblul normelor care reglementează comportamentul oamenilor în societate – regulile ce trebuie aplicate în viață pentru a practica binele în opoziție cu răul.

Termenul „morală” provine din latină (*mos, mores*) și se folosește în prezent într-un sens strict (normele comportamentului uman) sau în sens larg, când se identifică cu noțiunea de etică.

Morala se referă la standardele de comportament după care oamenii sunt judecați, în mod particular în relațiile cu ceilalți. Morala reprezintă astfel totalitatea convingerilor, atitudinilor, deprinderilor, sentimentelor reflectate în principii; totalitatea normelor, regulilor determinate istoric și social, care reglementează comportamentul și raporturile dintre indivizi, precum și dintre aceștia și colectivitate. De asemenea, morala cuprinde și fenomenele care țin de conștiința morală și individuală, calitățile și defectele morale etc.

“*Etica*” desemnează teoria care are ca obiect de studiu acest fenomen real.¹ Etica desemnează știința binelui și a răului.

În limbajul curent, termenul de *etică* se folosește mai ales pentru a indica *disciplina științifică*, iar termenul *morală*, pentru a indica *normele de comportament în relațiile sociale dintre oameni, precum și raportul dintre om și natură*.

Etica este o disciplină filosofică, care își găsește aplicabilitatea în toate domeniile vieții sociale și chiar economice. Primele abordări ale eticii provin din antichitate, de acum mai bine de 2400 de ani, etica fiind parte componentă a doctrinelor filosofice. *Socrate*, care a dezvoltat teoria eticii prin încercarea de a fundamenta noțiunile de bază precum bine, datorie, onoare, virtute, cinste, *Platon*, discipolul său și *Aristotel*, care a întemeiat o morală practică – sunt nume de rezonanță în domeniul filosofiei și al ramurii sale, etica.²

O mare contribuție în dezvoltarea eticii normative a avut-o Immanuel Kant, la care etica este întemeiată pe rațiune, de fapt pe o rațiune practică, ce ne impune anumite legi morale, cu caracter

¹ Bâtlan, I. – *Philosophia moralis. Prelegeri de etică*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1997, pg.9

² Bâtlan, I. – *Introducere în istoria și filosofia culturii*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 2002

universal. Alte contribuții notabile în gândirea filosofică despre morală au avut *Friedrich Hegel*, *Friedrich Nietzsche*, *Bertrand Russell*, *Jean Paul Sartre* și alții.

Multe dintre conceptele și metodele dezvoltate de filosofi de-a lungul timpului sunt azi relevante pentru etica afacerilor. Toate deciziile sunt de fapt compromisuri între responsabilitatea economică și cea socială în cazul firmelor, sau între aspirații și datorii, în cazul indivizilor. Filosofia normativă oferă un ajutor în găsirea acestor compromisuri, dar nu te învață cum să faci.³

Prin *etică aplicată* se înțelege analiza din punct de vedere moral a unor situații concrete din practica socială sau profesională în vederea luării unor decizii. În această categorie intră *etica profesională*, *etica afacerilor* și *etica mediului înconjurător*.

Etica profesională impune stabilirea unor reguli interne în fiecare profesiune, care pot lua forma bunelor „practici”, „codurilor etice” sau „codurilor deontologice”.

Etica afacerilor este o formă particulară a eticii aplicate, care se referă la comportamentul agenților economici, al angajaților, patronilor și managerilor.

Etica managementului este, de asemenea, o formă a eticii aplicate, care se referă la conduita și managementului are ca obiect determinarea a ceea ce este bun, corect sau just în deciziile și acțiunile care afectează alte persoane.

1.4.2. Ce este etica în afaceri?

Etica în afaceri sau **etica afacerilor** reprezintă o disciplină în cadrul **eticii aplicate**, care se ocupă, cu analiza din punct de vedere moral, a modului în care actorii economici (firmele, acționarii, angajații, cumpărătorii etc.) acționează.

A apărut la începutul secolului al XX-lea în Statele Unite ale Americii ca urmare a extinderii aplicabilității teoriilor etice dincolo de spațiul general al "acțiunii umane". Accentul pus în ultimii ani pe etica în afaceri se datorează schimbărilor rapide în domeniul forței de muncă, ca rezultat al apariției noilor tehnologii, internaționalizării afacerilor, impactului diferiților factori economic-sociali și politici atât asupra sectorului privat cât și a celui public.

Etica în afaceri este o disciplină de studiu și un subiect de dezbatere publică foarte recent. Ca mai toate noutățile din ultimul secol și etica în afaceri este o invenție americană. Faptul că provine din America, pentru unii poate fi o garanție de calitate, seriozitate și performanță, iar pentru alții poate fi dovada că e un domeniu superficial și imperialist. Etica în afaceri a luat rapid amploare în spațiul Nord American de unde s-a răspândit rapid în toată lumea civilizată, mai exact în acele țări în care se poate vorbi de economia de piață și stat de drept.

³ Hosmer, L.T. – *The Ethics of Management*, Irwin, Homewood, Illinois, 1987

Foarte des definițiile formale ale conceptelor au efectul nedorit de a face ca sensul (aparent) clar al unor termeni să devină obscur. La prima vedere, este ușor de înțeles că "etica în afaceri" este un domeniu care urmărește să clarifice problemele de natură morală ce se ridică în mod curent în activitatea agenților economici dintr-o societate capitalistă. Este clar, ce-i drept, însă foarte aproximativ. Să vedem în ce măsură un plus de precizie ne ajută să înțelegem mai bine ce este etica în afaceri.

Richard T. De George, unul dintre autorii cei mai proeminenți în acest domeniu, definește etica în afaceri drept "*perspectiva etică, fie implicată în comportament, fie enunțată explicit, a unei companii sau a unui individ ce face afaceri*". Comportamentul și declarațiile pot, firește, să se contrazică, astfel încât despre o corporație se poate spune uneori că deși afișează un *credo* etic pus chipurile în serviciul comunității, daunele teribile provocate mediului înconjurător arată care îi sunt adevăratele convingeri. (De George, 1990, pg. 3) Fără a fi prea siguri dacă am înțeles bine, De George situează etica în afaceri la nivelul unei simple *descrieri* a ceea ce declară și face efectiv un agent economic, în raport cu anumite considerente etice.

Phillip V. Lewis are o altă părere. El definește etica în afaceri drept "*acel set de principii sau argumente care ar trebui să guverneze conduita în afaceri, fie la nivel individual sau colectiv*". Dacă suntem de acord că există numeroase lucruri pe care oamenii de afaceri nu ar trebui să le facă, etica în afaceri în acest al doilea sens se referă la ceea ce oamenii *ar trebui* să facă în afaceri (Lewis, 1985). Cu sentimentul că totul devine din ce în ce mai derutant, notăm că, după Lewis etica în afaceri își delimitează problematica la nivelul *normelor* de comportament moral care indică agenților economici ce trebuie și ce nu trebuie să facă în activitatea lor specifică.

Roger Crisp - un apreciat filosof de la Oxford, *chief editor* la secțiunea de etică a prestigioasei Oxford University Press – afirmă că etica în afaceri este un domeniu de investigații filosofice, având propriile sale probleme și teme de discuție, specialiști, publicații, centre de cercetare și, desigur, o varietate de curente sau școli de gândire. În acest sens, Crisp sugerează că "*etica în afaceri se referă la străduințele filosofice ale fiintelor umane de a sesiza principiile care constituie etica în afaceri în acest al doilea sens [cel conturat în definiția lui Lewis], de obicei în ideea că acestea ar trebui să devină 'etica' afacerilor și oamenilor de afaceri reali*" (Cowton & Crisp, 1998, pg. 9).

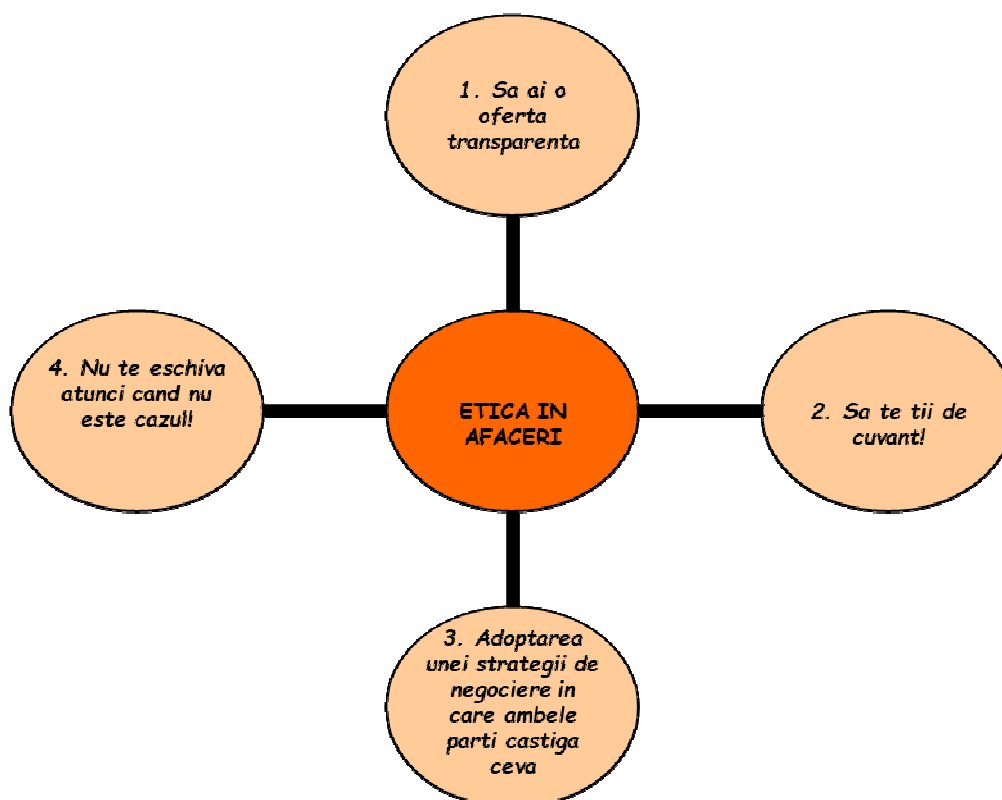
Laura Nash, autoare americană spune că: "*Etica în afaceri este studiul modului în care normele morale personale se aplică în activitățile și scopurile întreprinderii comerciale. Nu este un standard moral separat, ci studiul modului în care contextul afacerilor pune persoanei morale, ce acționează ca agent al acestui sistem, propriile sale probleme specifice*".

O definiție și mai scurtă propun **Andrew Crane si Dirk Matten**: "*Etica în afaceri este studiul situațiilor, activităților și deciziilor de afaceri în care se ridică probleme în legătură cu ceea ce este moralmente bine și rău*".

Ca o scurtă concluzie, etica în afaceri este un subiect care primește multă atenție în literatura de specialitate. Cu toate acestea, termenul „etică în afaceri” nu este definit în mod adecvat.

Definițiile tipice se referă la corectitudinea sau greșeala comportamentului, dar nu toată lumea este de acord cu ceea ce este corect sau greșit din punct de vedere moral, bun sau rău, etic sau lipsit de etica. Pentru a complica problema, aproape toate definițiile disponibile există la niveluri extrem de abstracte.

Ce înseamnă concret etica în afaceri?



Pentru ca în mediul de afaceri să se vadă o schimbare în bine în ceea ce privește etica, trebuie să existe în cadrul tuturor companiilor o cultură organizațională care să încurajeze mereu respectarea unui set unitar de valori morale și un comportament etic, lucru care poate fi realizat doar prin efortul comun al tuturor actorilor din mediul de afaceri.

1.4.3. Ce nu este etica?

Există oameni care încearcă să asocieze etica cu sentimentele, spunând că etica are de a face cu sentimentele noastre care ne spun ce e bine sau rău; etica nu e legată de anumite stări afective, pentru că ele sunt schimbătoare și nu pe deplin supuse rațiunii.

Etica este diferită de religie - deși este adevărat că majoritatea religiilor susțin standarde etice înalte.

A te comporta etic nu e tot una cu a respecta legea; este adevărat că legea încorporează anumite convingeri morale pe care le împărtășesc numeroși cetățeni ai unui stat, dar legea, ca și sentimentele, se pot abate față de ceea ce e etic. (De exemplu, legiferarea sclavagismului în sec al XIX-lea, în SUA).

Trebuie să distingem între etică și legalitate. Anumite operațiuni în domeniul afacerilor pot fi legale, dar neetice. Atunci când conflictele de interese nu sunt reglementate corespunzător, sau când cadrul juridic prezintă omisiuni grave, unii indivizi renunță la considerațiile de ordin etic în favoarea unui profit însemnat.

A fi etic nu trebuie confundat cu conformarea pe deplin la modelele de conduită acceptate în societate, pentru că uneori modelele sociale de comportament se pot afla în conflict cu principiile etice. Se poate întâmpla ca o întreaga societate să fie moralmente coruptă (de exemplu: Germania nazistă, România ceaușistă).

În limba română, termenul de etică are cel puțin următoarele două semnificații diferite:

1. *In primul rând*, etica se referă la așa numitele *moravuri*, cutume și obiceiuri tradiționale specifice diferitelor culturi. Exemple:

- în lumea occidentală culoarea doliului este negrul; în orient este culoarea albă;
- în spațiul islamic este interzis consumul de alcool; în lumea creștină este ceva foarte răspândit.

Pentru a nu se face confuzii terminologice, vom denumi *ethos* aceste ansambluri de cutume și obiceiuri tradiționale care interesează mai mult antropologia culturală.

2. *In al doilea rând*, prin termenul de etică se înțelege ansamblul de valori și norme care definesc, într-o anumită societate, omul de caracter și regulile de comportare justă, demnă și vrednică de respect, a căror încălcare e blamabilă și vrednică de dispreț.

În această accepțiune etica promovează anumite valori precum : cinstea, dreptatea, curajul, sinceritatea, altruismul - încercând să facă respecate norme de genul : “*să nu minti*”, “*să nu furi*”, “*respectăți-ti promisiunile*”.

În limba română, ansamblul acestor reguli de bună purtare semnifică – *morală*, iar conduita omului care aspiră să trăiască potrivit unor idealuri și principii cât mai înalte semnifică – *moralitate*.

1.4.4. Noțiunea de etică profesională

Strâns legat de etica afacerilor, apare și noțiunea de etica profesională. Ea este utilizată de cele mai multe ori pentru a desemna nu atât o ramură a teoriei etice, cât mai ales un cod moral al unor oameni care aparțin unei profesii anumite. Spre exemplu, “*Jurământul lui Hippocrate*”, “*Codul deontologic al notarilor din România*”, “*Carta Europeană a Cercetătorilor*” etc.

Etica profesională este determinată de particularitățile specifice ale unor profesii, de interesele corporative, de cultura profesională etc. Oamenii ce îndeplinesc funcții profesionale similare sau identice își elaborează norme specifice și se asociază în baza unor principii de solidaritate profesională în stare să păstreze reputația grupului profesional dat.

În cadrul fiecărei profesii există problemele sale morale specifice, dar dintre toate profesiile pot fi remarcate o grupă specială, și anume acelea a căror obiect este omul. Etica profesională are importanță deosebită acolo unde reprezentanții unei profesii anumite, în virtutea specificului activității, se găsesc într-o comunicare permanentă cu alți oameni, ce poate avea o influență asupra lumii lor interioare, asupra destinului omului, asupra interacțiunilor morale. Astfel sunt etica învățătorului, medicului, judecătorului, cercetătorului, etica managementului etc.

Etica medicală cere ca să fie întreprins totul pentru a ocroti și salva viața pacientului, indiferent de dificultăți și chiar propria securitate, să fie respectat principiul confidențialității a tot ceea ce pacientul îi spune medicului și, în niciun caz, medicul nu trebuie să contribuie la moartea pacientului. Etica pedagogică îl obligă pe pedagog să respecte personalitatea elevului și să manifeste față de el o exigență corespunzătoare, să se îngrijească de credibilitatea morală a pedagogului în societate. Etica cercetătorului include cerința slujirii dezinteresate a adevărului, toleranță față de alte teorii și opinii, inadmisibilitatea plagiatului în orice formă sau falsificarea premeditată a rezultatelor cercetărilor științifice.

Etica managementului determină ceea ce este drept, corect sau just în deciziile și acțiunile care îi afectează pe alții și depășește sfera problemelor corupției, furtului sau înșelăciunii. Ea se concentrează pe natura relațiilor interumane cu angajații, cu clienții, cu creditorii, cu distribuitorii sau cu membrii comunității în care își desfășoară activitatea o firmă.⁴

Etica profesională este totalitatea regulilor de conduită ale unei grupe sociale anumite ce asigură caracterul moral al interacțiunilor determinate sau însoțite de activitatea profesională și,

⁴ Țigu, G. – *Etica afacerilor în turism*, Editura Uranus, București, 2003, pg. 7

*concomitent, o ramură a științei ce studiază specificul manifestării moralei în diverse tipuri de activitate.*⁵

1.4.5. Abordări ale eticii

În contextul diferitelor modele culturale și în baza literaturii filosofice pot fi evidențiate mai multe concepții privind etica de afaceri, cărora le corespund abordări specifice de management.⁶

a) Abordarea utilitaristă

Utilitarismul a fost fundamentat în plan filosofic de Jeremy Bentham (1748-1832), care afirma că pentru ființa umană este bun ceea ce produce plăcere; prin urmare drept și moral este ceea ce maximizează plăcerea și reduce suferința. Friederich Nietzsche a calificat această concepție drept „a pig philosophy”. Finalitatea utilitarismului este să asigure „maximum de bine pentru maximum de persoane”; ca atare, deciziile trebuie să fie luate exclusiv în funcție de consecințele lor. De exemplu, în abordarea utilitaristă, un manager poate aprecia că este justificată concedierea a 20% din personal din întreprinderea sa pentru că acest lucru va duce la creșterea rentabilității firmei și consolidarea siguranței locului de muncă pentru cei 80% rămași, acesta fiind și în interesul acționarilor.

b) Abordarea deontologică

La baza acestei abordări stă concepția despre morală a lui Immanuel Kant (1724 – 1804), care pune ideea de datorie și dreptate înaintea problemei binelui. Se postulează că oamenii au anumite obligații morale imanente și că acestea sunt universale, adică aplicabile oricui. Pentru Kant, legea morală își găsește expresia sintetică în Imperativul Categorical: „*Poartă-te astfel, încât conduita ta să poată deveni lege universală*”, cu alte cuvinte să fie posibilă consacrarea comportamentului individului în normă socială. Abordarea deontologică se transpune în domeniul managementului în cerința respectării și protejării drepturilor individuale, incluzând dreptul la viață personală, libertatea de conștiință și de expresie, tratamentul just. De exemplu, este vorba de protejarea dreptului angajaților din firmă de a informa organele de conducere și de a aduce la cunoștința opiniei publice cazurile de violare a normelor etice sau a legilor de către patroni.

c) Abordarea în termenii dreptății sociale.

Față de abordarea utilitaristă, vizând promovarea binelui majorității și stimulând performanța economică individuală și abordarea deontologică, care impune respectarea unor norme morale intrinseci condiției umane, abordarea în termenii dreptății sociale privește binele din perspectiva

⁵ Țigu, G. – *Etica afacerilor în turism*, Editura Uranus, București, 2003, pg. 7

⁶ Popa, I., Filip, R. – *Management internațional*, Editura Economică, București, 1999, pg. 251-254

societății ca întreg, a cerințelor prezervării păcii sociale. Își are rădăcinile în curente filosofice din diferite epoci ale omenirii – textele aristotelice, teologia creștină, iluminismul, dar și teoriile socialiste- toate acestea plecând de la ideea că *dreptatea* este „prima virtute a instituțiilor sociale, așa cum adevărul este prima virtute a sistemelor de gândire”. De aici vine necesitatea respectării corectitudinii și imparțialității în aplicarea regulilor morale la nivel social sau organizațional. Astfel, un act poate fi considerat ca „drept” sau „just” sau „corect” dacă el conduce la o mai mare cooperare între membrii societății.

d) Confucianismul

Abordările precedente poartă amprenta culturii în cadrul căreia au fost elaborate – cea occidentală. În studii mai recente se evidențiază caracteristicile și specificul abordării orientale: confucianismul/ postconfucianismul.

În ceea ce privește etica orientală, se face distincție între confucianismul clasic, care a reprezentat suportul sistemelor feudale și al birocrățiilor imperiale și postconfucianismul, ce reprezintă temeiul filozofic și etic al strategiei de afaceri și al managementului firmei în Extremul Orient.

Principiile confucianismului clasic sunt:

1. promovarea armoniei și echității, ca imperative ale condiției umane;
2. cultivarea virtuților de bază: înțelepciunea, curajul, fidelitatea, loialitatea, buna credință;
3. respectul ierarhic în relațiile sociale: stăpân – servitor, tată – fiu, soț- soție, frate mare – frate mic.

În schimb, percepțiile postconfucianismului au relevanță directă pentru management și viața de afaceri. În primul rând, principiile armoniei și justiției se transpun în etica afacerilor prin mentalitatea comunitară, care exprima credința că personalul unei firme formează o mare familie, iar șeful are în principal, funcții paternaliste. În al doilea rând, supunerea și ascultarea loială, expresii ale respectului ierarhic, sunt confirmate ca valori centrale în etica profesională și de management. În al treilea rând, promovarea profesională ține de loialitatea personală și de vechimea în muncă.

1.4.6. De ce este important să studiem etica afacerilor?

Orice întreprindere are o anumită responsabilitate în plan economic și social; acest punct de vedere este împărtășit în prezent de toți actorii lumii afacerilor. Dar măsura în care această responsabilitate se împarte între cele două planuri – economic și social – este percepută în mod diferit.

În ceea ce privește *latura economică*, se vorbește în principal despre două abordări:

- Abordarea *clasică* susține teza că firmele există pentru a aduce beneficii proprietarilor sau pentru a reduce costurile de tranzacție. Printre reprezentanții acestei abordări se numără și laureatul Nobel Milton Friedman. El pleacă de la premisa că în prezent cei mai mulți manageri sunt angajați ca profesioniști, adică ei nu dețin în proprietate afacerea respectivă; ca atare, principala lor răspundere este de a gestiona afacerea astfel încât să maximizeze beneficiile proprietarilor, acționarii. Iar acționarii au, după Friedman, o singură preocupare: rezultatele financiare.

➤ Abordarea *socio– economică* consideră că maximizarea profitului este a doua prioritate a unei companii; prima este asigurarea supraviețuirii firmei. Iar aceasta presupune urmărirea unor scopuri mai largi decât simpla maximizare a profitului. În acest sens se aduc mai multe argumente:

- În primul rând, societățile sunt persoane juridice înregistrate într-o anumită țară și trebuie să se conformeze cadrului legal și climatului de afaceri din țara în care operează. Ele nu sunt, prin urmare, entități independente, responsabile numai față de acționari;
- În al doilea rând, orizontul de timp al existenței firmei nu este termenul scurt, așa cum ar rezulta din abordarea clasică. Susținătorii concepției socio–economice consideră că managerii trebuie să asigure maximizarea rezultatelor financiare pe termen lung; în acest scop, ei trebuie să accepte anumite obligații sociale (ca nepoluarea, neînșelarea clienților, etc.) și costurile ce le sunt asociate;
- În al treilea rând, practica firmelor moderne arată că acestea nu mai sunt instituții economice „pure”; ele se implică în politică, activități culturale și sportive, sprijină autoritățile naționale și locale.

Unul dintre cei mai renumiți oameni de afaceri din Japonia, Konosuke Matsushita, autorul mărcii Panasonic, vorbește nu de responsabilități, ci de misiunea socială a firmei și arată că *„Misiunea industriașului este să învingă sărăcia, să elibereze societatea în general de mizerie și să-i aducă bunăstare. Afacerile și producția au scopul de a îmbogăți nu numai magazinele sau fabricile firmei respective, ci întreaga societate”*.

Responsabilitatea socială este definită ca fiind obligația fermă a unei organizații, dincolo de obligațiile legale sau cele impuse de restricțiile economice, de a urmări obiective pe termen lung care sunt în folosul societății.

În cazul în care firma caută să evalueze ceea ce este bun sau rău pentru societate pe termen lung și acționează în consecință se poate spune că ea adoptă o conduită de responsabilitate socială. Responsabilitatea socială implică și faptul că firma se consideră răspunzătoare nu numai față de proprietari, cum susține abordarea clasică, ci față de toți cei interesați sau afectați de activitatea

firmei: angajați, clienți, furnizori, creditori, agenții guvernamentale, comunitățile gazdă, opinia publică.

În acest sens, obligațiile etice ale unui manager ar fi:

1. față de acționari: gestiune corectă, loialitate, informare, transparență, confidențialitate;
2. față de angajați: remunerare echitabilă, dezvoltare profesională, respectul vieții personale, respectul dreptului la petiție;
3. față de clienți: produse/servicii de calitate, garantarea siguranței în utilizare, informare;
4. față de comunitate: protejarea mediului, contribuție la soluționarea problemelor sociale, respectarea diversității culturale.

Etica afacerilor este esențială pentru succesul pe termen lung al activității.

Acest adevăr este probat atât din perspectiva macroeconomică, cât și din cea microeconomică.

La nivel macroeconomic, etica afectează întregul sistem economic; comportamentul imoral poate distorsiona piața, ducând la o alocare inefficientă a resurselor. Sistemul pieței globale, acceptat de majoritatea țărilor ca fiind o cale mai eficientă de alocare a resurselor interne decât izolarea economică, trebuie să îndeplinească unele condiții:

- *dreptul de a posedea și de a controla proprietatea privată;*
- *libertatea de alegere în cumpărarea și vânzarea de bunuri și servicii;*
- *liberul acces la informații corecte privind aceste bunuri și servicii.*

Astfel, etica joacă un rol important în menținerea acestor condiții, care asigură eficiența și satisfacția cumpărătorilor.⁷

Din perspectiva **microeconomică**, etica este asociată cu **încrederea**. Etica este necesară, dar nu suficientă, pentru a câștiga încrederea furnizorilor, clienților, comunității, angajaților. Încrederea înseamnă micșorarea riscului asumat. Încrederea bazată pe experiența bunelor relații cu alți oameni, firme, grupuri, va asigura protejarea drepturilor și intereselor, deci, riscul va fi mai mic.

Încrederea și bunele relații ale firmei au în vedere următoarele categorii de relații:

- *relațiile cu furnizorii*: furnizorii sunt parteneri de afaceri foarte importanți, direct afectați de deciziile organizației; încrederea se câștigă prin respectarea obligațiilor de către fiecare parte și prin minimizarea surprizelor de orice fel;
- *relațiile cu consumatorii*: orientare către nevoile clientului și vânzarea de produse/ servicii de calitate; informare corectă în legătură cu produsele vândute

⁷ Țigu, G. – *Etica afacerilor în turism*, Editura Uranus, București, 2003, pg. 21-27

- *relațiile cu angajații*: încrederea trebuie acordată atât șefilor cât și subordonaților; un climat de încredere duce la o mai bună comunicare, la loialitate, la reducerea conflictelor de muncă.

În țările occidentale, salariații cei mai buni încep să fie atrași nu numai de mărimea salariilor și bonificațiilor ci tot mai mult de satisfacția intrinsecă a muncii lor, posibilitățile de perfecționare profesională și calitatea morală a celor care îi angajează.

Totodată, consumatorii în țările occidentale au început o mișcare de boicotare a produselor scoase pe piață de firme care stârnesc dezaprobarea publicului, pentru că folosesc tehnologii poluante sau exploatează forța de muncă extrem de ieftină din lumea a treia.

Odată cu explozia piețelor de capital și a operațiunilor bursiere, tot mai mulți oameni devin acționari ai firmelor cotate la burse, iar curente de opinie civic militante încep să își facă simțită influența în definirea strategiilor manageriale. Mișcarea *ethical investment*, promovând investițiile morale, sancționează companiile a căror conduită în afaceri ridică semne de întrebare, prin refuzul susținătorilor ei de a investi în acțiunile acestora, oricât de importante ar fi dividendele pe care s-ar putea conta. Atât în SUA cât și în Marea Britanie investitorii instituționali au început să nu mai susțină firmele cu o proastă reputație.⁸

Creșterea interesului față de etica în afaceri este determinată și de schimbarea naturii înseși a afacerilor în contextul ultimelor decenii, în care a luat o amploare evidentă procesul de globalizare. Firmele comerciale devin din ce în ce mai internaționale, mai complexe și mai dinamice și, în consecință, apar noi probleme legate de diferențierea criteriilor de corectitudine morală, în contexte culturale diferite.



Să ne reamintim

Termenul de *etică* se folosește sub dublu sens: pentru a indica o *disciplina științifică* (având ca obiect de studiu normele de comportament care reglementează relațiile dintre oameni, altfel spus, știința despre morală, despre bine și rău), și *ansamblul normelor* care reglementează comportamentul oamenilor în societate – regulile ce trebuie aplicate în viață pentru a practica binele în opoziție cu răul.

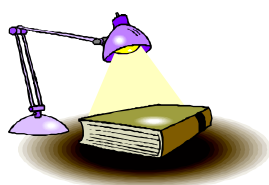
Termenul *morală*, se folosește pentru a indica *normele de comportament în relațiile sociale dintre oameni, precum și raportul dintre om și natură*.

⁸ Crăciun, D., Morar, V., Macoviciuc, V., - *Etica afacerilor*, Editura Paideia, București, 2005, pg. 18

Prin *etică aplicată* se înțelege analiza din punct de vedere moral a unor situații concrete din practica socială sau profesională în vederea luării unor decizii. În această categorie intră *etica profesională, etica afacerilor și etica mediului înconjurător*.

Etica în afaceri este un domeniu care urmărește să clarifice problemele de natură morală ce se ridică în mod curent în activitatea agenților economici dintr-o societate capitalistă.

Etica profesională este totalitatea regulilor de conduită ale unei grupe sociale anumite ce asigură caracterul moral al interacțiunilor determinate sau însoțite de activitatea profesională și, concomitent, o ramură a științei ce studiază specificul manifestării moralei în diverse tipuri de activitate.



1.5. Rezumat

Scopul demersurilor etice îl reprezintă moralitatea. Rolul eticii este să ajute oamenii și instituțiile să decidă ce este mai bine să facă, pe ce criterii să aleagă și care le sunt motivațiile morale în acțiunile lor.

Morala reprezintă astfel totalitatea convingerilor, atitudinilor, deprinderilor, sentimentelor reflectate în principii; totalitatea normelor, regulilor determinate istoric și social, care reglementează comportamentul și raporturile dintre indivizi, precum și dintre aceștia și colectivitate. De asemenea, morala cuprinde și fenomenele care țin de conștiința morală și individuală, calitățile și defectele morale, etc.

Etica profesională impune stabilirea unor reguli interne în fiecare profesiune, care pot lua forma bunelor „practici”, „codurilor etice” sau „codurilor deontologice”.

Etica afacerilor este o formă particulară a eticii aplicate, care se referă la comportamentul agenților economici, al angajaților, patronilor și managerilor.

Etica managementului este, de asemenea, o formă a eticii aplicate, care se referă la conduita și managementului are ca obiect determinarea a ceea ce este bun, corect sau just în deciziile și acțiunile care afectează alte persoane.

Etica afacerilor este esențială pentru succesul pe termen lung al activității. Acest adevăr este probat atât din perspectiva *macroeconomică*, cât și din cea *microeconomică*.

La nivel *macroeconomic*, etica afectează întregul sistem economic; comportamentul imoral poate distorsiona piața, ducând la o alocare inefficientă a resurselor. Sistemul pieței globale, trebuie să îndeplinească unele condiții:

- ☐ dreptul de a poseda și de a controla proprietatea privată;
- ☐ libertatea de alegere în cumpărarea și vânzarea de bunuri și servicii;

- ☐ liberul acces la informații corecte privind aceste bunuri și servicii.

Din perspectiva *microeconomică*, etica este asociată cu *încrederea*. Etica este necesară, dar nu suficientă, pentru a câștiga încrederea furnizorilor, clienților, comunității, angajaților.

Încrederea și bunele relații ale firmei au în vedere următoarele categorii de relații: *relațiile cu furnizorii*: furnizorii sunt parteneri de afaceri foarte importanți, direct afectați de deciziile organizației; încrederea se câștigă prin respectarea obligațiilor de către fiecare parte și prin minimizarea surprizelor de orice fel; *relațiile cu consumatorii*: orientare către nevoile clientului și vânzarea de produse/ servicii de calitate; informare corectă în legătură cu produsele vândute; *relațiile cu angajații*: încrederea trebuie acordată atât șefilor cât și subordonaților; un climat de încredere duce la o mai bună comunicare, la loialitate, la reducerea conflictelor de muncă.



1.6. Test de autoevaluare a cunostințelor

- 1) În esența ei, morala se referă la:
 - a. reguli ce trebuie respectate față de biserică;
 - b. ansamblul normelor și principiilor însușite de fiecare individ;
 - c. totalitatea normelor și regulilor care reglementează comportamentul și relațiile dintre indivizi, dintre aceștia și colectivitate;
 - d. regulile de comportament în societate pentru câștigarea respectului oamenilor.
- 2) Dublul sens al conceptului de etică se referă la:
 - e. rolul social și importanța formativă a indivizilor;
 - f. caracterul de disciplină a moralei și de disciplină filosofică;
 - g. relația cu morala și legătura cu religia;
 - h. caracterul de disciplină științifică despre morală și ansamblul normelor care reglementează relațiile dintre oameni.
- 3) În sfera eticii aplicate se includ:
 - i. etica privită ca ansamblu al normelor de comportament;
 - j. etica-componentă a filosofiei;
 - k. etica profesională, etica afacerilor și etica mediului înconjurător;
 - l. normele în baza cărora pot fi adoptate decizii.
- 4) Care dintre definițiile enunțate privind etica în afaceri aparține autorului P.V. Lewis?

- a.studiul modului în care normele morale personale se aplică în activitățile și scopurile întreprinderilor comerciale”;
- b. ...set de principii sau argumente care ar trebui să guverneze conduita în afaceri la nivelul individual sau colectiv”;
- c. Studiul situațiilor, activităților și deciziilor de afaceri în care se ridică probleme în legătură cu ceea ce este bine sau rău din punct de vedere moral”;
- d. Niciuna dintre definițiile citate.

5) Încrederea și bunele relații ale firmei au în vedere următoarele categorii de relații:

- a. relațiile cu furnizorii;
- b. relațiile cu consumatorii;
- c. relațiile cu angajații;
- d. toate variantele.



1.7. Bibliografie recomandată

Crane, A., Matten, D. - “Business Ethics. A European Perspective”, Oxford University Press, 2004

Crăciun, D., Morar, V. - “Etica afacerilor”, Editura Paideia, București, 2005;

Unitatea de învățare 2. - NORMELE MORALE



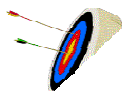
Cuprinsul unității de învățare 2:

- 2.1. Introducere
- 2.2. Obiectivele unității de învățare 2
- 2.3. Durata medie de autoinstruire
- 2.4. Conținut
- 2.5. Rezumat
- 2.6. Test de autoevaluare a cunoștințelor
- 2.7. Bibliografie recomandată
- 2.8. Teme de control



2.1. Introducere

Problemele prezentate în cadrul acestei unități de învățare vizează, în principal cunoașterea conținutului normelor morale și structura acestora.



2.2. Obiectivele unității de învățare 2

După parcurgerea unității de învățare, studenții vor fi capabili:

- să înțeleagă conținutul și structura normelor morale;
- să delimiteze rolul și importanța normelor morale în afaceri;
- să indice principiile normelor morale.



2.3. Durata medie de autoinstruire

Durata medie de parcurgere a acestei unități de învățare este de aproximativ 2 ore.



2.4. Conținut

2.4.1. Ce sunt normele?

O normă este un model de acțiune care trebuie aplicat în anumite împrejurări. Fiecare normă oferă un tipar comportamental abstract ideal pentru un gen specific de acțiune care lasă deoparte aspectele accidentale și nesemnificative ale contextului social, reliefând lucrurile importante care trebuie îndeplinite sau evitate.

Un model normativ trebuie să fie asumat de individ în mod conștient. Din acest motiv reflexele automate, stereotipurile și orice fel de obișnuință bună sau rea, care au fost dobândite fără voie și pe nesimțite de către subiect, nu aparțin domeniului normativ.

De asemenea, o *normă* este un comportament individual ce are însă o semnificație și o valabilitate supraindividuală. Fiecare individ are propriile sale reguli de comportament dar nici una dintre aceste reguli personale nu e o *normă*, deoarece ele nu contează ca modele sociale de comportament adoptate și respectate de către un număr mare de oameni.

De asemenea, individul se poate conforma în mod conștient unei norme numai dacă aceasta e enunțată explicit ca model supraindividual de comportament.

Norma este o regulă de comportament având valabilitate supraindividuală, explicit enunțată la nivelul conștiinței colective ca standard de conduită deliberat, acceptat și respectat de către indivizi.

După cum remarcă filozoful român **T. Cățineanu**, “*normele morale sunt enunțuri prescriptive, prin care se indică ce trebuie să facă sau să nu facă, respectiv cum trebuie să fie sau să nu fie subiectul conștient în situații repetabile, pentru ca manifestarea sau felul său de a fi să fie apreciate ca bune și nu ca rele.*”⁹

Orice normă se adresează unui agent liber care poate să facă anumite lucruri fără a fi nevoit să le facă, prin urmare o normă rațională are menirea să determine agentul liber să se conformeze unui anumit model de acțiune, deoarece acest model e socialmente dezirabil, dar nu e întotdeauna urmat în mod spontan de către toți indivizii.

Viața socială necesită un sistem de comportamente individuale uniforme, standardizate, fără de care coerența și continuitatea societății nu ar fi posibile. Modelele normative încorporează o îndelungată experiență colectivă ce nu poate fi transmisă indivizilor prin ereditate, ci numai prin educație. Astfel, principala funcție a normelor e socializarea indivizilor.

⁹ Cățineanu, T. – *Elemente de etică*, Editura Dacia, Cluj-Napoca, 1982, vol.I. pg.87

Ca reguli de acțiune, *normele urmăresc să instituie o anumită uniformitate și predictibilitate a comportamentelor individuale, determinându-i pe oameni să își autoguverneze conștient și de bunăvoie propria viață, în acord cu anumite standarde sociale.*

Literatura de specialitate a dovedit, prin studii, faptul că în toți oamenii există o puternică înclinație de a se conforma opiniilor și tiparelor comportamentale ale majorității.

2.4.2. Structura normelor

Normele morale sunt clasificate în trei tipuri :generale, particulare și speciale.

Normele generale, sau universale, sunt proprii tuturor colectivităților umane, au o mare durabilitate în timp și reglează toate tipurile de relații și de activități umane. Astfel de norme, în expresia lor pozitivă, sunt: “Fii sincer!”, “Fii generos !”, “Fii curajos !”, Fii recunoscător!”, “Fii loial!”, “Fii drept!” etc.

Normele particulare sunt acele norme ce se adresează unor grupuri sau colectivități determinate, ele posedă o anumită variație în timp, reglând relații sau activități particulare. În cadrul lor se înscriu normele privind viața de familie, normele morale ale muncii, normele privind diverse activități profesionale, ce își elaborează etici particulare: “etica cercetării”, “etica medicală” etc.

Normele specifice se adresează unor grupuri restrânse sau vizează relații și manifestări cu totul specifice sau ocazionale. Spre exemplu, normele vieții de la curțile împărătești, normele de protocol, normele de comportare civilizată în lume și societate.

Respectarea normelor morale este asigurată de forța opiniei publice, de convingerile interioare ale personalității ,ce se întemeiază pe reprezentările adoptate de societate cu privire la bine și rău, echitate și inechitate, virtute și viciu etc.

Normele sunt constituite din următoarele elemente:

1) Primul element, fără de care acestea nu ar putea fi intelegibile si comunicabile, **este expresia lor normativă**. La rândul lor, expresiile normative se caracterizează prin două componente, mai mult sau mai puțin independente:

a. prin conținutul normei – modelul comportamental pe care îl propune și îl solicită norma; ex.:”

Respectă-ți păriții”, ”Să nu iei viața altuia” etc.

b. prin forma lor, expresiile normative dau conținutului normei anumite precizări foarte importante; forma expresiei normative indică, pe de o parte, *forța (tăria)* normei. În acest sens, trebuie să distingem: *normele categorice* (“să nu furi”), care solicită imperativ sau neconditionat un anumit comportament; *normele ipotetice* (“daca vrei sa-ti pastrezi sănătatea, evita excesele si viciile”), *care doar recomandă un anumit comportament*, regula impunându-se numai cu condiția acceptării de către individ a unui anumit scop. O normă categorică

ignoră circumstanțele particulare, pe când o normă ipotetică se aplică doar în anumite împrejurări, în funcție de scopurile pe care și le asumă în mod liber și independent individul. Forma expresiei normative indică totodată și *caracterul normei*, care poate fi comparat analogic cu simbolurile matematice “+”, “-” și “0”.

După caracterul lor, expresiile normative pot fi:

- a. *obligații*,
- b. *interdicții sau prohibiții*,
- c. *permisiuni*.

2. Autoritatea normativă, reprezintă acea putere sau instanță care emite o normă având capacitatea să impună indivizilor respectarea ei fie prin persuasiune fie prin recurs la forță.

Autoritate poate fi:

- a. *denominată* – în cazul în care se face cunoscută și acționează la vedere (Poliția, Parlamentul);
- b. *anonimă* – atunci când forța este invizibilă, dar cât se poate de activă, fie că e vorba de o presiune difuză, dar de loc neglijabilă, cum se întâmplă în cazul moravurilor și obiceiurilor, fie că avem de a face cu cerințe vitale sau spirituale care impun oamenilor să adopte un anumit comportament în vederea adaptării lor față de legile naturii și ale societății.

✓ **Subiectul normei** este acea clasă de indivizi cărora li se adresează autoritatea normativă cerându-le sau forțându-i să urmeze un anumit model de comportament. În unele cazuri subiectul normei este, explicit sau tacit, *precizat*, atunci când autoritatea normativă se adresează unei categorii de indivizi.(ex. “Locuri rezervate pentru persoane cu handicap”). Alteori, subiectul normei este *neprecizat*, atunci când norma se cere respectată de către oricine, fără excepție (“Fumatul interzis!”)

✓ **Domeniul de aplicație a normei** – reprezintă clasa de situații sau de contexte practice în care autoritatea normativă cere subiectului să adopte un anumit model de comportament. De ex.: “În caz de pericol trageți semnalul de alarmă!”

✓ **Sancțiunile**. Orice normă efectivă e susținută și întărită de anumite sancțiuni: consecințele favorabile ori nefavorabile pentru subiectul acțiunii normate, care decurg, în conformitate cu avertismentele și prevederile autorității normative, din încălcarea/ aplicarea regulii de acțiune.

Sancțiunile *premiale* recompensează aplicarea normei, pe când cele *punitive* pedepsesc încălcarea ei.

*Utilizând aceste conceptualizări ale componentelor necesare, ce nu pot lipsi din alcătuirea normelor în general, vom încerca să caracterizăm normele morale, delimitând attributele proprii moralității în raport cu alte reglementări normative, cu care normele morale sunt adesea confundate. Una dintre cele mai frecvente confuzii se face între normele morale și moravurile care definesc *ethos-ul* unei comunități culturale.¹⁰*

2.4.3. Relevanța etică a moravurilor

Tăria moravurilor unei societăți e dată de firescul lor, impus de continuitatea tradiției. *Cu cât o societate este mai tradiționalistă și mai conservatoare cu atât sporește în conștiința oamenilor iluzia că obiceiurile sunt veșnice, făcând parte din ordinea de neschimbat a lumii.*

De reținut este faptul ca obiceiurile conservate de tradiție nu se sprijină pe argumente raționale și nu sunt asumate printr-o decizie deliberată. Ele sunt așa cum au fost dintotdeauna și, numai pentru că sunt, ele trebuie respectate.

Între **moravurile și obiceiurile tradiționale** ale unei societăți, pe de o parte, și morala – ca obiect de studiu al eticii, pe de alta parte, **există câteva deosebiri importante:**

- ❖ morala și moralitatea se întemeiază pe libertatea individului de a decide asupra modului său de viață, în timp ce cutumele tradiționale sunt date și impuse individului ca niște modele aduse în actualitate de cursul istoriei.
- ❖ spre deosebire de obiceiuri, care se susțin numai prin prestigiul tradiției, chiar dacă uneori sunt cu totul de neînțeles, regulile morale se susțin cu argumente raționale;
- ❖ obiceiurile și moravurile sunt întotdeauna particulare, specifice unui anumit climat cultural și unei anumite perioade istorice, caracterizând individualitatea unei comunități umane, regulile morale au o pretenție de universalitate, iar unele dintre ele chiar și sunt universal valabile.

Morala și moralitatea, ca obiect de studiu al eticii, se situează pe un alt palier existential decât moravurile și obiceiurile, ceea ce nu înseamnă că acestea din urmă nu joacă un rol extrem de important în definirea climatului moral specific al unei societăți.

Reguli morale și porunci religioase:

Mulți oameni, mai mult sau mai puțin credincioși, sunt convinși că fără credință, morala dispare sau se alterează grav. Și totuși, o serie de fapte ușor observabile în lumea contemporană contrazic acest postulat al dependenței unilaterale a moralității față de credința religioasă.

¹⁰ Crăciun, D., Morar, V., Macoviciuc, V., - *Etica afacerilor*, Editura Paideia, București, 2005, pg. 59-61

Există oameni care cred în Dumnezeu, ceea ce însă nu-i împiedică să păcătuiască, abătându-se prin ceea ce gândesc, spun și fac de la poruncile divine. Pe de altă parte există oameni care nu cred în Dumnezeu și care dovedesc totuși o înaltă probitate morală.

Între poruncile religioase și normele morale există următoarele deosebiri:

1. *Autoritatea poruncilor religioase e exterioară individului*, forța sau instanța care solicită un anumit comportament e voința divină, a cărei măreție de neînțeles sfidează rațiunea umană. Autoritatea normelor morale e conștiința lăuntrică a individului, voința lui autonomă care se supune propriei deliberări și evaluări raționale a valorii deciziilor sale și a consecințelor ce decurg din acestea.

2. Subiectul poruncii religioase e credinciosul, adeptul unei anumite confesiuni. De ex. israelitului îi este îngăduit de către Talmud să dea bani cu camătă, dar nu și să mănânce carne de porc; creștinul are voie să mănânce carne de porc, dar nu are voie să dea bani cu camătă, la fel și musulmanul, nu poate mânca carne de porc. Catolicii nu au voie să divorțeze, iar papalitatea consideră avortul ca pruncucidere, pe când protestanții au voie să divorțeze și să practice contracepția. În pretinsa lor universalitate, normele morale, vizează omul în general, întrucât aceștia își merită demnitatea și împlinirea ființei sale. Sub aspect moral nu consumul de alcool sau de anumite alimente este în sine blamabil, ci excesul de mâncare sau de băutură precum și orice fel de lăcomie. Moralmente divorțul e în sine un eșec al partenerilor de viață și orice decizie de despărțire luată cu ușurință este blamabilă ; dar dacă menținerea unei căsătorii are consecințe degradante pentru unul din soți sau pentru amândoi, ca și pentru copii, atunci divorțul este o soluție care se impune.

3. *Sancțiunile poruncilor religioase se produc în viziunea credincioșilor mai ales în viața de apoi, recompensele și pedepsele morale aparțin în totalitate lumii pământești*, fie că vin din partea celorlalți, fie că sunt administrate de vocea interioară a propriei conștiințe.

Reguli morale și prescripții juridice

Există diferențe între regulile morale și prescripțiile juridice:

1. *Autoritatea care impune prescripția legală e ca și Dumnezeu – heteronomă (exterioară individului)*, dar spre deosebire de Ființa Divină aparține lumii pământești, fiind vorba întotdeauna de o instituție administrativă, poliție sau juridică (ex. Parlamentul, Guvernul, Președinția). Prescripțiile instituite de puterea legiuitoare sunt apărute și impuse la nevoie prin forță, de către poliție, tribunale, prefectură. Dimpotrivă, *norma morală e autonomă, fiind respectată întrucât individul este el însuși convins de propria rațiune și voința, de valabilitatea ei universală*.

2. Subiectul prescripțiilor juridice e întotdeauna circumscris în limitele grupului de supuși ai anumitor autorități instituționale. În schimb, subiectul normei morale este întotdeauna generic: nimeni nu are dreptul și nu e bine să fure, indiferent care ar fi prevederile legale în țara în care trăiește.

3. Deosebirea cea mai accentuată apare între sancțiunile juridice și cele morale. De regulă prescripțiile juridice nu prevăd sancțiuni premiale, ci numai *punitive* (pedepse). Respectul legii nu e răsplătit, întrucât reprezintă o îndatorire sau o obligație. Cel mult se poate spune că respectarea legii atrage după sine o recompensă indirectă întrucât conferă cetățeanului corect dreptul de a beneficia de protecția statului în exercitarea libertăților sale. Nimeni nu se așteaptă la o recompensă din partea autorităților pentru faptul că nu a furat, nu a mințit, în schimb sfera dreptului abundă de pedepse pentru cei care încalcă legea.

Aceste sancțiuni punitive sunt cel mai adesea de natură *fizică sau materială*: amenzi, confiscări, privare de libertate. In sfera moralității lucrurile nu stau așa: pe de o parte comportamentul moral atrage după sine deopotrivă sancțiuni premiale precum lauda, respectul, admirația, recunoștința celorlalți sau sancțiuni punitive: disprețul. Pe lângă aceste recompense venite din afară, cele mai puternice sancțiuni morale sunt cele care vin din interiorul individului, ele sunt de natură psihică și spirituală; cel care a greșit se pedepsește singur prin regret, rușine sau remușcare din care se naște dorința de a nu mai repeta aceleași greșeli.

4. Forma expresiilor normative poate fi folosită atunci când vrem să distingem regulile morale de prescripțiile juridice. De cele mai multe ori o interdicție legală e dublată de o interdicție morală, dar nu și invers. “Să nu furi” sau “să nu ucizi” sunt deopotrivă interdicții legale și morale, însă “nu fii lacom” și “nu fi leneș” sunt prohibiții morale, care nu au echivalent în plan juridic. Însă, deosebirea cea mai importantă constă în faptul că acolo unde legea emite numai o interdicție, morala adăugă o datorie sau o obligație ce nu poate fi impusă prin autoritatea exterioară a legii, ci numai de trăirea launtrică a fiecărui individ. Morala îți cere ca și legea să nu furi, să nu minți, să nu ucizi, dar numai morala îți cere să fii generos, altruist. Nu este de ajuns să nu minți, un individ moral se simte dator să spună adevărul, chiar dacă prin aceasta își asumă anumite riscuri. Legea spune să nu ucizi, dar morala îți cere să faci totul pentru a salva o viață.

Distincția între normele morale și prescripțiile juridice e deosebit de importantă în lumea afacerilor. Mulți oameni consideră că singura obligație a unui om de afaceri onest este aceea de a respecta legile în vigoare, corolarul fiind că orice decizie managerială care urmărește maximizarea profitului în limitele legii este nu numai legitimă, ci chiar obligatorie din punct de vedere moral. Lucrurile nu stau așa. În primul rând însăși decizia de a

respecta legea e de natură morală, însă oricât de bune pe hârtie, legile devin inefficiente într-un climat social al cărui ethos (moravuri, cutume, obiceiuri) cultivă sau încurajează necinstea și corupția.

Normele juridice ca atare sunt supuse judecării morale. Unele prescripții legale, sunt de-a dreptul imorale. Sclavia negrilor din SUA a fost multă vreme consacrată legal, până ce progresul moral al societății americane a impus abolirea ei.

Pe de altă parte, în unele situații legea poate fi mai progresistă decât ethosul predominant la un moment dat într-o societate. De exemplu, sunt țări care au legiferat clonarea, consumul anumitor droguri, eutanasierea, dar mare parte a cetățenilor resping aceste noi libertăți.

Esențial este că într-o societate democratică respectul față de lege este o valoare morală de importanță decisivă. O lege proastă sau anacronică se cere schimbată prin metode constituționale, dar până la modificarea ei trebuie respectată așa cum este, căci forța legii este mai importantă decât orice eventuale inconveniente ale unei legi sau alteia.

Legile nu pot și nici nu trebuie să reglementeze absolut totul; asta ar însemna încorsetarea activității și a inițiativei sociale în niște tipare foarte rigide.¹¹

Reguli morale și prescripții tehnice

În afară de normele categorice, dintre care multe se susțin deopotrivă și ca prescripții juridice și ca porunci religioase, în spațiul moralității se întâlnesc și norme ipotetice: ex.: “dacă vrei X e recomandabil să faci Y”. Aceasta este formă tipică a unor norme de un tip aparte, numite instrucțiuni sau norme tehnice (“dacă aveți simptomele x luați y”).

Pe lângă caracterul lor ipotetic, instrucțiunile se mai definesc prin câteva proprietăți:

1. Autoritatea care le instituie este experiența și competența celor recunoscuți pentru expertiza lor probată sau cel puțin presupusă până la proba contrarie. Inginerii și tehnicienii sunt cei care elaborează instrucțiunile de utilizare a diferitelor tipuri de aparate, mecanisme, instrumente. Avocații își sfuiesc clienții cum să-și apere interesele în justiție.

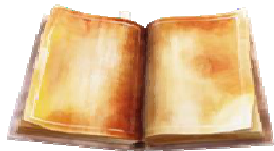
2. Sanțiunile asociate acestui tip de norme sunt succesul, respectiv atingerea scopului propus de către aceia care respectă instrucțiunile sau, deopotrivă, eșecul- ratarea scopului urmărit de cei care nu tin seama de sfaturile celor competenți.

În concluzie, normele morale se disting de poruncile religioase, de prescripțiile juridice și de instrucțiuni tehnice prin câteva trăsături distinctive:

✓ ***se referă la actele noastre libere, cu consecințe asupra celorlalți sau/și asupra propriei noastre persoane;***

¹¹ Crăciun, D., Morar, V., Macoviciuc, V.,- *Etica afacerilor*, Editura Paideia, București, 2005, pg. 64-65

- ✓ *forma lor cea mai caracteristică sunt expresiile normative categorice și universalizabile, care formulează anumite obligații sau datorii, fapte săvârșite de natură să potențeze valoarea intrinsecă a umanității.*
- ✓ *se bazează pe autonomia voinței, fiind impuse de către autoritatea intrinsecă, și anume conștiința morală, fiind însoțite de sancțiuni spirituale.*
- ✓ *au drept funcție socială promovarea unui maximum de sociabilitate.*



Să ne reamintim

Norma morală este o regulă de comportament având valabilitate supraindividuală, explicit enunțată la nivelul conștiinței colective ca standard de conduită deliberat, acceptat și respectat de către indivizi. Sunt clasificate în trei tipuri: *generale, particulare și speciale*.

Normele generale, sau universale, sunt proprii tuturor colectivităților umane, au o mare durabilitate în timp și reglează toate tipurile de relații și de activități umane.

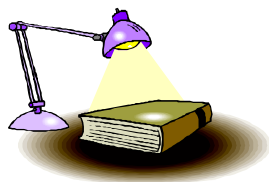
Normele particulare sunt acele norme ce se adresează unor grupuri sau colectivități determinate, ele posedă o anumită variație în timp, reglând relații sau activități particulare. (normele privind viața de familie, normele morale ale muncii, normele privind diverse activități profesionale, ce își elaborează etici particulare: “etica cercetării”, “etica medicală” etc.)

Normele specifice se adresează unor grupuri restrânse sau vizează relații și manifestări cu totul specifice sau ocazionale.

Normele sunt constituite din următoarele elemente:

Primul element, este *expresia lor normativă*. Aceasta se caracterizează prin două componente, mai mult sau mai puțin independente :

- *prin conținutul normei* – modelul comportamental pe care îl propune și îl solicită norma;
- *prin forma lor*, expresiile normative dau conținutului normei anumite precizări foarte importante; forma expresiei normative indică, pe de o parte, *forța (tăria)* normei. În acest sens, trebuie să distingem: *normele categorice* care solicită imperativ sau neconditionat un anumit comportament; *normele ipotetice*, care doar recomandă un anumit comportament, regula impunându-se numai cu condiția acceptării de către individ a unui anumit scop.



2.5. Rezumat

Autoritatea normativă, reprezintă acea putere sau instanță care emite o normă având capacitatea să impună indivizilor respectarea ei fie prin persuasiune fie prin recurs la forță.

Autoritatea poate fi:

- a. *denominată* – în cazul în care se face cunoscută și acționează la vedere (Poliția, Parlamentul);
- b. *anonimă* – atunci când forța este invizibilă, dar cât se poate de activă, fie că e vorba de o presiune difuză, dar de loc neglijabilă, cum se întâmplă în cazul moravurilor și obiceiurilor, fie că avem de a face cu cerințe vitale sau spirituale care impun oamenilor să adopte un anumit comportament în vederea adaptării lor față de legile naturii și ale societății.

✓ **Subiectul normei** este acea clasă de indivizi cărora li se adresează autoritatea normativă cerându-le sau forțându-i să urmeze un anumit model de comportament. În unele cazuri subiectul normei este, explicit sau tacit, *precizat*, atunci când autoritatea normativă se adresează unei categorii de indivizi. (ex. “Locuri rezervate pentru persoane cu handicap”). Alteori, subiectul normei este *neprecizat*, atunci când norma se cere respectată de către oricine, fără excepție (“Fumatul interzis!”)

✓ **Domeniul de aplicație a normei** – reprezintă clasa de situații sau de contexte practice în care autoritatea normativă cere subiectului să adopte un anumit model de comportament. De ex.: “În caz de pericol trageți semnalul de alarmă!”

✓ **Sancțiunile**. Orice normă efectivă e susținută și întărită de anumite sancțiuni: consecințele favorabile ori nefavorabile pentru subiectul acțiunii normate, care decurg, în conformitate cu avertismentele și prevederile autorității normative, din încălcarea/ aplicarea regulii de acțiune.

Sancțiunile *premiale* recompensează aplicarea normei, pe când cele *punitive* pedepsesc încălcarea ei.

*Utilizând aceste conceptualizări ale componentelor necesare, ce nu pot lipsi din alcătuirea normelor în general, vom încerca să caracterizăm normele morale, delimitând attributele proprii moralității în raport cu alte reglementări normative, cu care normele morale sunt adesea confundate. Una dintre cele mai frecvente confuzii se face între normele morale și moravurile care definesc ethos-ul unei comunități culturale.*¹²

Distincția între normele morale și prescripțiile juridice e deosebit de importantă în lumea afacerilor. Mulți oameni consideră că singura obligație a unui om de afaceri onest este aceea de a

¹² Crăciun, D., Morar, V., Macoviciuc, V., - *Etica afacerilor*, Editura Paideia, București, 2005, pg. 59-61

respecta legile în vigoare, corolarul fiind că orice decizie managerială care urmărește maximizarea profitului în limitele legii este nu numai legitimă, ci chiar obligatorie din punct de vedere moral



2.6. Test de autoevaluare a cunoștințelor

- 1) Cărui tip de norma morală aparține norma “Fii drept”?
 - a. normă individuală;
 - b. normă particulară;
 - c. normă generală;
 - d. normă socială.

- 2) Prin subiectul normei morale se înțelege:
 - a. caracterul normei;
 - b. conținutul normei;
 - c. autoritatea normativă;
 - d. clasa de indivizi cărora se adresează autoritatea normativă cerându-le să urmeze un anumit model de comportament.

- 3) În sfera de morală și moralitate, climatul moral specific unei societăți, mai este definit de:
 - a. nivelul de trai al membrilor societății;
 - b. nivelul cultural al membrilor societății;
 - c. obiceiurile și moravurile;
 - d. influența mediului exterior.

- 4) Subiectul poruncilor bisericești este reprezentat de:
 - a. credinciosul individual;
 - b. instituția bisericii;
 - c. slujitorii bisericii;
 - d. nu există un subiect al poruncilor bisericești.

- 5) Caracterul heteronom al autorității care impune prescripții juridice, constă în:
 - a. independența autorității;
 - b. împuternicirea de a impune norme juridice;
 - c. poziția exterioară față de indivizi;

d.dreptul de aplicare a sancțiunilor în situația nerespectării normelor juridice.



2.7. Bibliografie recomandată

- Aristotel - “Metafizica”, traducere de Șt. Bezdechi, Editura IRI, București, 1996;
Eliade, Mircea - “Istoria credințelor și ideilor religioase”, vol. III, Editura Științifică, București, 1992;
Griffiths, MR., - “Ethical Economics”, London, MacMilan, 1996.
Lucas, J.R.,

2.8. Teme de control



Tema de control 1 - Realizați un referat de maximum 5 pagini cu tema „Fundamentări privind morala și moralitatea”.

Unitatea de învățare 3. - VALORILE MORALE



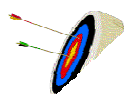
Cuprinsul unității de învățare 3:

- 3.1. Introducere
- 3.2. Obiectivele unității de învățare 3
- 3.3. Durata medie de autoinstruire
- 3.4. Conținut
- 3.5. Rezumat
- 3.6. Test de autoevaluare a cunoștințelor
- 3.7. Bibliografie recomandată
- 3.8. Teme de control



3.1. Introducere

Aceasta unitate de învățare este rezervată prezentării problemelor privind valorile morale și comportamentul etic care trebuie practicat în lumea afacerilor.



3.2. Obiectivele unității de învățare 3

După parcurgerea unității de învățare, studenții vor fi capabili:

- să înțeleagă conceptul de valoare morală, comportamentul etic, care trebuie practicat în lumea afacerilor;
- să delimiteze treptele judecății etice în afaceri;
- să indice factorii de influență ai valorilor morale.



3.3. Durata medie de autoinstruire

Durata medie de parcurgere a acestei unități de învățare este de aproximativ 2 ore.



3.4. Conținut

3.4.1. Definiții



Valorile morale se referă întotdeauna la efectele sau consecințele actelor noastre asupra celorlalți sau asupra propriei noastre persoane. Acestea definesc acele trăsături de caracter a căror cultivare și, mai ales, afirmare practică, în acțiune, sunt de natură să țină în frâu pornirile noastre agresive, antisociale, împiedicându-ne să producem suferințe inutile și dezavantaje nemeritate, dar, mai ales, să stimuleze atitudinile noastre de solidaritate cu ceilalți astfel încât actele noastre să ducă la cât mai deplină afirmare a umanității din noi înșine și din semenii noștri.

Valorile pot fi definite ca o “*tendință generală de a prefera anumite stări de lucru în raport cu altele.*” Aspectul preferențial al acestei definiții înseamnă că valorile au de-a face cu sentimente și emoții, cu ceea ce considerăm bun sau rău. Cuvintele “*tendință generală*” din această definiție înseamnă că valorile sunt orientări emoționale foarte generale și că ele nu prezic foarte bine comportamentul în anumite situații specifice. De exemplu, dacă știm despre o persoană că îmbrățișează în general valorile care sprijină capitalismul, nu ne va spune mare lucru despre modul în care acesta va trata o persoană fără locuință pe care o va întâlni pe stradă.

Valorile pot fi clasificate în câteva categorii: intelectuale, morale, economice, estetice, sociale, politice și religioase. Nu toată lumea are aceleași valori. Managerii s-ar putea să aprecieze mai mult productivitatea (o valoare economică), în timp ce conducătorii sindicali, utilizarea deplină a forței

de muncă (valoare socială). Valorile se învață prin procesul de consolidare. Cele mai multe valori sunt consolidate de părinți, învățători și reprezentanți ai cultelor religioase. Valorile tind să difere între grupuri ocupaționale (profesionale) și între culturi.¹³

Valorile morale desemnează tipuri de raportare socială preferențială, rațională, volitivă și emoțională față de viața reală, în vederea constituirii unor idealuri și criterii evaluative apte să integreze acțiunile colective, indispensabile traiului în comun. Valorile morale se referă la persoane și acte, precum și la sentimente, intenții, motivații și atitudini legate de acestea prin cupluri conceptuale:



generozitate/egoism, sinceritate/fățarnicie, modestie/îngâmfare, demnitate/umilință etc.,



desemnăm ceea ce este valoros și, la polul opus, negativ, din punct de vedere moral.

*Valorile morale definesc acele trăsături de caracter a căror cultivare și mai ales afirmare practică în acțiune sunt de natură să țină în frâu pornirile noastre agresive, antisociale, împiedicându-ne să producem suferințe inutile și dezavantaje nemeritate, dar mai ales să stimuleze atitudinile noastre de solidaritate cu ceilalți, astfel încât actele noastre să ducă la o cât mai deplină afirmare a armonității din noi înșine și din semenii noștri.*¹⁴

Binele – valoarea cardinală a domeniului etic este o noțiune dificil de definit; în orice caz binele are întotdeauna legătură cu maxima îndeplinire a condiției umane atât în propria existență a fiecărui individ, cât și în ceilalți în măsura în care sunt afectați și influențați de actele noastre.

Opusul binelui – răul moral – se regăsește în toate faptele noastre care ne împiedică atât pe fiecare dintre noi cât și pe ceilalți să ne realizăm pe deplin umanitatea, producând dureri și suferințe degradante. Binele, poate fi realizat practic numai prin urmărirea în tot ceea ce facem a unor valori subordonate precum cinstea, curajul, adevărul, dreptatea, generozitatea, solidaritatea.

Valorile, pe care de câteva secole încoace, le socotim morale nu au fost dintotdeauna cea ce tind să fie în zilele noastre.

În epocile arhaice, valorile sus menționate au fost strâns legate de autoritatea tradiției, întărite de fervoarea credinței religioase.

Multe secole de-a rândul din cauza izolării geografice și culturale, valorile morale au avut o semnificație locală fiind prețuite numai de membrii unei restrânse comunități culturale, “străinul” nefiind recunoscut drept o ființă pe deplin umană cu aceleași drepturi, nevoi și aspirații; fiind privit cu teamă și ostilitate.

Abia din momentul în care lumea a început să se lărgască, intensificându-se legăturile dintre lumi și culturi diferite, omenirea a început să-și pună problema necesității de a respecta

¹³ Johns, G. – *Comportament organizațional*, Editura Economică, București, 1998, pg. 114

¹⁴ Crăciun, D., Morar, V., Macoviciuc, V., - *Etica afacerilor*, Editura Paideia, București, 2005, pg. 80-81

anumite valori morale universale valabile prin semnificația lor intrinsecă și nu datorită impunerii lor de către voința divină.

În lumea contemporană, valorile morale tind să exercite din ce în ce mai mult un rol coordonator și ierarhizant în sfera tuturor valorilor.

Această tendință e destul de firavă datorită competiției cu alte valori, cu trăsături dominante precum profitul, interesul economic, producerea și acumularea de bogăție materială.

Experiența ultimului secol a dovedit că goana după profituri economice imediate duce la consecințe dezastruoase nu numai din punct de vedere umanitar, ci chiar sub aspect strict economic pe termen mediu și lung.

Pe de altă parte, s-a văzut că în absența unor repere etice, știința poate produce deopotrivă atât miracole extrem de benefice pentru omenire cât și adevărate catastrofe cu urmări încalculabile.

Din acest motiv în lumea de azi apare pregnantă ideea că dezvoltarea omenirii trebuie să se bazeze pe o responsabilitate morală clar asumată de către factorii decizionali în domeniul politic, juridic, științific, economic.

Valorile morale au un rol deosebit:

-  *în formarea caracterului și a stilului distinctiv al oamenilor;*
-  *în solidarizarea lor în adoptarea unor proiecte comune care să le călăuzească viața.*

Omul trebuie să aleagă din realitate ceea ce îi este potrivit. În același timp, el trăiește în diferite colectivități, care îi impun anumite criterii de alegere și decizie. El poate să își schimbe grupul, dar nu se poate desfășura normal în afara oricărui grup. Și deci, trebuie să se supună anumitor valori morale.

Valorile morale se referă la efectele sau consecințele actelor noastre asupra celorlalți sau asupra propriei noastre persoane. Ele definesc trăsăturile de caracter a căror cultivare și afirmare în acțiune, sunt de natură să țină în frâu pornirile noastre agresive, antisociale, împiedicându-ne să producem suferințe inutile și dezavantaje altora. În același timp, valorile morale stimulează atitudinile noastre de solidaritate cu ceilalți.

VALORILE MORALE cuprind întreaga existență umană, fiind repere de bază ale vieții noastre sufletești și spirituale. Unele pot fi:

-  fundamentale (cardinale),
-  secundare sau derivate;
-  unele țin de scopuri (denumite valori finale), altele de mijloace (valori instrumentale);

- unele privesc lucrurile (opere, bunuri), altele privesc persoanele (caracter, personalitate);
- anumite valori au caracter facultativ, altele au un caracter obligatoriu. Acestea din urmă sunt sprijinite și apărate, promovate de sisteme normative care include reguli și sancțiuni morale, juridice, religioase etc.

Standardele etice sunt bazate pe principii universale. Când luăm o decizie, ne raportăm și la particularitățile venite din educație, familie, tradiție, cultură.

Pe lângă valorile morale, care sunt determinări axiologice ale existenței umane, se evidențiază și **VIRTUȚILE MORALE**, care sunt puteri, aptitudini, dispoziții umane pentru a face binele. Există și un sir de virtuți dezirabile pentru confortul integrării socio-morale ale unei persoane: politețea, fidelitatea, prudența, cumpătarea, curajul, generozitatea, compasiunea, mila, recunoștința, simplitatea, puritatea, toleranța, blândețea, simțul umorului, iubirea.

3.4.2. Formarea conștiinței morale

Conștiința morală parcurge, în evoluția sa ontogenetică, anumite stadii, ceea ce înseamnă că nimeni nu se manifestă moral dintr-o dată după cum nimeni nu judecă din perspectivă etică decât la un anumit nivel al dezvoltării sale psihologice. Psihologul Jean Piaget a stabilit condițiile de ordin psihogenetic pentru trecerea de la morala “copilăriei” la cea a adultului normal psihologic și moral capabil să se integreze în societate ca ființă aptă să gândească autonom, iar ulterior, **Lawrence Kohlberg** a fost cel care a descris nivelurile progresive pe care le parcurge conștiința morală în genere.

Din punctul de vedere al eticii afacerilor este important să fie cunoscute aceste teoretizări din două motive:

- a.* în dezvoltarea sa, fiecare individ este afectat de experiențele pe care el le are în legătură cu egalitatea și inegalitatea, cu ceea ce este drept și nedrept, cu ceea ce este schimbul, pedeapsa, conformitatea, așteptarea mutuală, utilitatea sau binele valabil în mod universal pentru oricine;
- b.* dacă există asemenea stadii, atunci este crucial să se vadă unde apar conflictele morale în afaceri și cum pot fi rezolvate.

În concepția lui **Kohlberg**, există **trei stadii de evoluție a conștiinței morale**, cel preconvențional, convențional și postconvențional, iar fiecare stadiu are, la rândul său, două niveluri, ceea ce înseamnă că există, în total, șase etape ce compun dezvoltarea conștiinței morale. Aceste etape sunt prezentate în continuare:

Cele șase stadii ale lui Kohlberg pot fi, mai general, grupate în trei stadii a câte două etape, fiecare:

- ✓ *pre-convențional,*
- ✓ *convențional și*
- ✓ *post-convențional.*

Urmând cerințele constructiviste ale lui Piaget pentru un model în stadii, așa cum este descris în teoria dezvoltării cognitive, este extrem de rar regresul în aceste stadii pierderea abilității asociate unui stadiu mai avansat¹⁵. Etapele nu pot fi sărite; fiecare oferă o perspectivă nouă și necesară, mai cuprinzătoare și mai diferențiată decât predecesoarea, dar integrată cu aceasta.

Nivelul 1 (Pre-convențional)	1. Orientare prin pedeapsă și conformare (Cum pot evita pedeapsa?) 2. Hedonism instrumental naiv (Eu cu ce mă aleg?) (Plată pentru un beneficiu)
Nivelul 2 (Convențional)	3. Acord și conformism interpersonal (Norme sociale) (Atitudinea de băiat/fată bun/-ă) 4. Comportament moral de menținere a autorității (Lege și ordine, moralitate)
Nivelul 3 (Post-Convențional)	5. Orientarea prin contract social 6. Principii etice universale (Principială conștiință)

¹⁵ Walker, Lawrence, J. (februarie 1989). „A longitudinal study of moral reasoning”. *Child Development*. Child Development, Vol. 60, No. 1. **60** (1): 157–166. [doi:10.2307/1131081](https://doi.org/10.2307/1131081). [JSTOR 1131081](https://www.jstor.org/stable/1131081). [PMID 2702866](https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/2702866/).

Stadiile dezvoltării conștiinței morale



Nivelul preconvențional este cel al copilăriei și se divide la rândul său în două momente:

1. Prima etapă este cea a *supunerii și pedepsei*. Acum copilul este în căutare de experiență, iar unele dintre faptele sau pornirile sale se lovesc de rezistența celor din jur, iar altele sunt încurajate. Copilul învață din experiență ce este just și corect să facă, fiind motivat de evitarea sancțiunii sau a pedepsei, care intervine când face lucruri nepermise;
2. Cea de a doua etapă este cea a *scopurilor individuale instrumentale* și a schimbului. Acum conștientizează că respectarea intereselor celorlalți devine corelativ cu respectul propriului său interes. El realizează că trebuie să fie echitabil în schimburi: de exemplu, oferă o bomboană pentru a primi un elastic. Astfel, se dezvoltă sentimentul reciprocității. În această etapă, singura rațiune pentru a face ceea ce este bine constă în rezolvarea, pe acesată cale, a propriilor interese.
3. Cu cea de a treia și a patra etapă se ajunge la **stadiul convențional**. La nivel convențional, copilul sau individul nu se mai orientează doar grație impulsurilor sale și reacției celorlalți; el ajunge să înțeleagă că trebuie să fie pentru ceilalți ceea ce el dorește să fie ceilalți pentru el. A treia etapă este astfel cea a așteptărilor mutuale și a conformității. Acum copilul sau individul conștientizează că actele sale nu privesc doar obiectele și plăcerea sau neplăcerea, iar ceilalți nu sunt numai cei pe care îi iubește sau îi detestă. El învață să respecte regulile de conduită și să răspundă anturajului său, care anturaj va răspunde așteptărilor sale.
4. A patra etapă, cea a menținerii sistemului social și a conștiinței, este etapa care încoronează stadiul convențional. În cadrul ei, individul obiectivează suficient regulile

de comportament impuse pentru conservarea societății. Această etapă este sinonimă cu îndeplinirea datoriei în societate. Aceasta nu exclude punerea în valoare a intereselor personale, dar realizarea lor este subordonată regulilor vieții în comun.

În stadiul *postconvențional*, criteriul de apreciere a binelui și răului, a dreptului și a nedreptului, nu este unul venit din afara conștiinței, ci el e dependent exclusiv de conștiință și de capacitatea acesteia de a judeca după principii valabile în mod universal. Cel de al cincilea nivel este cel al drepturilor primare, al contractului social și al utilității sociale. În această etapă, individul care nu mai suportă să fie un simplu conformist, se interoghează asupra posibilității unei etici *mai înalte* care să-i convină. Dincolo de conformismele ce-l înlanțuie, individul se referă la valori care, cel puțin în ochii lui, au o cuprindere universală și la care dorește aderarea celorlalți, chiar dacă nu-și face iluzii asupra acestui aspect. În acest moment el evocă dreptatea, libertatea, egalitatea, adevărul, generozitatea, utilitatea sau orice altă valoare susceptibilă în ochii lui să înfrunte critic cutumele societății.

Etapă cea mai înaltă și ultima este cea a principiilor etice universale. Făcând apel la conștiință, individul consideră că există principii etice universale care trebuie urmate și care sunt prioritare oricăror altor obligații impuse de legi și instituții. A proceda moral înseamnă a acționa în acord cu aceste principii. Persoana face ceea ce este drept și bine să facă pentru că, fiind o ființă rațională, înțelege valabilitatea acestor principii și este hotărât să le urmeze. Aceste principii fac apel la logică, la universalitate și la consecvență; ele sunt principii universale de egalitate, libertate și reciprocitate a drepturilor umane și de respect pentru demnitatea ființelor umane ca persoane individuale.¹⁶

3.4.3. Treptele judecății etice în afaceri

Modelul de dezvoltare morală a lui Kohlberg a fost pus în contextul afacerilor tot pe șase trepte de către George Starcher.¹⁷

1. Prima treaptă, de debut al raționării morale, poate fi redată prin expresia conceptuală: *puterea, forța reprezintă temeiul dreptății*. În această etapă, cel mai tare își impune voința, folosind dacă este nevoie și forța fizică și cea materială în acest scop. Etapa este sinonimă cu o lipsă totală de conștientizare morală, reflectată foarte bine de expresia "*legea junglei*". În această etapă sunt posibile practici

¹⁶ Crăciun, D., Morar, V., Macoviciuc, V., - *Etica afacerilor*, Editura Paideia, București, 2005, pg.100-102

¹⁷ Starcher, G. – *Ethics and Entrepreneurship - an Oximoron. A Transition to a Free market Economy in eastern Europe*, EBBF, <http://www.ebbf.org/ethics.htm>, preluat din Craciun s.a.m.d.

precum : amenințări fizice și intimidări la adresa unor oameni de afaceri, solicitarea taxelor de protecție etc.

2. Cea de a doua etapă poate fi surprinsă prin expresia: *«totul este admis»*, dacă te referi la afaceri. În această etapă, întreprinzătorii cred că pot face orice pentru a obține profituri cât mai mari, atâta timp cât nu sunt descoperiți. Practici precum distribuirea și vânzarea de droguri sau de materiale pornografice s-ar încadra în acest nivel, dar și mita dată oficialităților, furtul, neplata impozitelor, declarații vamale false etc.
3. A treia etapă corespunde următoarei caracterizări generice: *“maximizează profitul pe termen scurt”*. În această etapă începe să se țină seama de practicile de afaceri acceptabile din punct de vedere legal și social, însă cu unicul scop al creșterii la cotă maximă a profitului pe termen scurt, fără alte considerații de responsabilitate socială.
4. Cea de a patra treaptă corespunde caracterizării: *“Maximizarea profiturilor pe termen lung”*. Este etapa în care, deși predomină necesitatea maximizării profitului acționarilor, acest lucru poate fi făcut ținând seama de obiective mai îndelungate în timp, pentru un interes social mai larg, cum este cel al tuturor acționarilor. Într-un asemenea stadiu, se poate renunța la încheierea de contracte care, pe termen scurt, ar putea fi profitabile, care însă nu corespund ideii de afacere sănătoasă pe termen lung.
5. Cea de a cincea etapă poate fi caracterizată prin conceptul de *stakeholder*. La acest nivel, companiile își vor face publică, în același timp, atât misiunea lor economică, cât și cea socială, recunoscând că trebuie ținut cont și de interesele altor grupuri particulare, precum clienții, furnizorii, angajații, comunitatea locală sau regională. Fără să se gândească numai la interesul strict al acționarilor. La acest nivel de judecare morală, pe lângă considerentele de ordin financiar în măsurarea succesului se ține seama și de indicatori precum: calitatea produsului sau serviciului, gradul de satisfacție a consumatorului, sănătate, asigurările sociale etc.
6. Treapta a șasea poate fi caracterizată cel mai potrivit prin conceptul de *corporație cetățenească, sau întreprindere cetățenească*. Acestei etape îi revine redefinirea misiunii activității economice în societate, o redefinire în care ideea de afacere benefică trebuie să-i cuprindă pe toți, atât ca cetățeni ai unei întreprinderi particulare, cât și ca cetățeni ai lumii, care au drepturi, obligații și responsabilități valabile în mod universal.

3.4.4. Factorii care influențează comportamentului etic

Comportamentul etic în afaceri depinde de o serie de factori, cum sunt valorile și virtuțile managerilor și ale celorlalți angajați, caracteristicile de personalitate și spiritualitatea, cultura organizațională și climatul etic, precum și instrumentele disponibile pentru analiza dilemelor etice.

Managerii, fiind decidenții principali, au mai multe oportunități decât alții pentru a crea o atitudine etică în organizație și, în consecință, reprezintă cheia pentru comportamentul etic sau neetic în afaceri. Valorile pe care le au, în special cei de la nivelurile superioare, vor servi ca modele pentru ceilalți angajați. Managerii care nu au un set puternic și consistent de valori etice personale, vor lua decizii care variază de la situație la situație, în funcție de cum se străduiesc să maximizeze interesul personal. Aceia care operează în condițiile unor cadre etice puternice, respectiv reguli sau strategii personale pentru elaborarea de decizii etice, vor fi mult mai consecvenți și mai încrezători, chiar curajoși, deoarece opțiunile lor au la bază un set stabil de standarde etice.

Discuțiile specialiștilor despre leadershipul organizațional eficace adesea se centrează în jurul valorilor individuale. De exemplu, un *lider carismatic etic*, care demonstrează un puternic caracter etic, este capabil să influențeze pozitiv un întreg departament sau chiar organizație. Liderii carismatici etici, sunt văzuți ca niște vizionari centrați pe alții, care scot la suprafață tot ce au mai bun în ei subordonații.¹⁸

Virtuțile etice sunt însușirile morale pozitive ale oamenilor, atitudine constând în consecvența respectării idealurilor etice, a principiilor și normelor morale. Virtuțile se dobândesc în procesul vieții sociale, ca urmare a însușirii și aplicării practice a principiilor și normelor morale. Concepția despre conținutul virtuții s-a schimbat o dată cu evoluția societății și a moralei. De exemplu, în etica Greciei antice era predominantă recunoașterea virtuților cardinale: înțelepciunea, curajul, cumpătarea și dreptatea. Morala creștină consideră că virtuțile fundamentale sunt: Credința în Dumnezeu, speranța și dragostea pentru Dumnezeu și aproapele. Renașterea și iluminismul au accentuat virtuțile laice, legate de afirmarea individului, de interesele pământești, de fericirea omului.¹⁹

¹⁸ Post, J., Lawrence, A.T., Weber, J. – *Business and Society. Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*, McGraw – Hill, New York, 2002, pg. 128

¹⁹ Capcelea Valeriu, *Etica*, Editura Arc, Chișinău, 2003, pg. 146

În opinia lui **Clarence Walton**, un observator experimentat al comportamentului managerial, caracterul personal este cheia unui standard etic înalt în afaceri. “*Oamenii integri creează organizații unde există integritate*”.²⁰

Un alt autor²¹ subliniază legătura strânsă între leadership-ul etic și sistemul de valori și de credințe ale persoanei.

O cercetare condusă de *McKinsey and Company* în Australia a raportat că atunci când companiile s-au angajat în tehnici spirituale pentru angajații lor, productivitatea a crescut iar fluctuația a scăzut. Angajații care au lucrat pentru companii considerate «spirituale», erau mai puțin temători la locul de muncă, era mai puțin probabil să compromită valorile și să se angajeze în comportament neetic și erau mult mai implicați în munca lor.²² Totuși, alții nu sunt de acord cu prezența religiei la locul de muncă. Ei sunt adepții unei concepții tradiționale conform căreia afacerile sunt o activitate laică și nu spirituală. Ei cred că afacerile sunt afaceri, iar spiritualitatea e bine să rămână în biserici, sinagogi, camere de meditație și nu în sălile de ședințe ale corporațiilor. Această opinie reflectă separarea bisericii de stat, în Statele Unite.

Un alt factor de influență a comportamentului etic este cultura organizațională. Cultura organizațională este un ansamblu de credințe, obiceiuri, practici tradiționale, simboluri, valori organizaționale și moduri de gândire împărtășite în organizație, care servește la definirea normelor de comportament pentru oricine lucrează în companie. “*Cultura este modul în care oamenii rezolvă problemele*” – spune **Fons Trompenaars**.²³

Edgar Schein a formulat o definiție complexă a culturii organizaționale, cu șase puncte, potrivit căreia cultura este formată din următoarele componente:

1. *regulile de comportament observate când oamenii se întâlnesc, cum ar fi limbajul folosit și modalitățile de exprimare a stimei și respectului;*
2. *normele care se dezvoltă în cadrul echipelor de lucru;*
3. *valorile dominante adoptate de organizație privind produsele;*
4. *filosofia care călăuzește politica unei organizații față de proprii angajați și clienți;*
5. *regulile statornicite pentru o funcționare eficientă;*
6. *spiritul și climatul prezente în firmă, exprimate prin design, confort și felul în care membrii organizației iau contact cu cei din afara ei.*²⁴

²⁰ Clarence Walton, *The Moral manager*, Cambridge, MA : ballinger, 1988, pg.33

²¹ James E. Liebing, *Business Ethics : Profiles in Civic Virtue*, Golden, CO: Fulcrum, 1990

²² Ian Mitroff and Elizabeth A. Denton, *A Spiritual Audit of Corporate America*, San Francisco : Jossey Bass, 1999

²³ Fons Trompenaars, Charles Hampden –Turner, *Riding The Waves of Culture. Understanding Diversity in Business*, Nicholas Brealey Publishing, London, 2000, pg.6

²⁴ Edgar Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey Bass, 1985, după Zorlențan, E., Burduș, E., Căprărescu, G. – Management organizațional, Editura Economică, București, 1998, pg.148

Din punctul de vedere al influenței pe care cultura organizațională o are asupra comportamentului etic, dintre componentele sale cea mai importantă este **sistemul de valori al organizației**.

Între sistemul de valori al firmei și etica în afaceri există o corespondență care vizează, în principal:

- **imaginea firmei:** importanța acordată onestității în relațiile de afaceri, respectiv standardelor eticii;
- **salariații:** interesul firmei față de climatul de muncă, utilizarea normelor eticii în angajarea, promovarea, transferul, demiterile, sancțiunile personalului; integritate și respect în raporturile dintre salariați, responsabilitate și corectitudine în soluționarea conflictelor;
- **clienții:** responsabilitatea firmei față de angajamentele privind calitatea și prețul produselor și serviciilor; informarea corectă asupra conținutului produsului și asupra prețului, cinstea în vânzări și în practicile de marketing;
- **proprietarii:** corectitudine în stabilirea și împărțirea profiturilor, onestitate în utilizarea capitalului societății, probitate și comportament moral în cazul eșecului și asumarea cotei de risc;
- **comunitate:** asumarea responsabilității față de protecția mediului, sprijin bănesc și material pentru serviciile de sănătate, educație, cultură.

Transpunerea *Codurilor eticii în afaceri* în realitatea vieții firmei solicită asimilarea lor în mediul cultural, în comportamentele culturale printr-o serie de acțiuni inițiate de manageri cum ar fi:

- formularea cât mai clară a codului de conduită în afaceri și apelarea la el în diverse situații în scopul încurajării comportamentului moral al angajaților;
- inițierea unor programe de pregătire în spiritul normelor etice promovate de firmă în afaceri;
- definirea clară a obiectivelor și responsabilităților individuale astfel încât acestea să nu nască ambiguitate sau să solicite angajaților sarcini imposibile, situații care i-ar împinge spre comportamente lipsite de moralitate;
- menținerea unei înalte etici în comportamentul managerilor ca exemple pentru angajații firmei;
- utilizarea standardelor eticii în procesele de evaluare a performanțelor profesionale ale angajaților;

- dezvoltarea unor mecanisme de comunicare și motivaționale care să încurajeze angajații în promovarea conduitei corecte în afaceri.

În acest fel etica în afaceri se va regăsi în componentele culturale influențându-le și chiar creând simboluri noi: sloganuri care să conțină mesajul onestității în relațiile cu partenerii și clienții, ceremonii de consolidare a unor achiziții pe plan moral în afaceri sau crearea unor eroi ca personaje centrale ale unor mituri.²⁵

În cele mai multe companii, atmosfera morală poate fi detectată de către angajați, aceștia sesizând semnale și indicii subtile care le arată ce comportamente sunt permise sau interzise. Înțelegerea tacită printre angajați a ceea ce este și ceea ce nu este acceptabil, se numește climat organizațional. Este o parte a culturii organizaționale care dă tonul eticii în companie.

Putem privi climatul etic prin prisma a trei repere etice: egoismul (centrare pe sine), bunăvoința (grija pentru alții) și principialitatea (respect față de propria integritate, normele de grup și legile societății).

De exemplu, dacă un manager ar aborda problemele etice cu bunăvoință în gând, acesta ar pune accent pe relațiile de prietenie, ar sublinia importanța muncii în echipă și a cooperării în beneficiul companiei și ar recomanda un comportament responsabil social. Pe de altă parte, un manager care tratează problemele etice prin prisma egoismului, e mai probabil să se gândească mai întâi la interesele personale, acționând în scopul profitabilității companiei, luptând pentru eficientizarea operațiunilor cu orice preț.

Cercetătorii au descoperit că într-o organizație pot exista mai multe climate sau subclimate. De exemplu, când angajații interacționează cu publicul sau instituțiile publice de reglementare, o orientare socială cuplată cu o abordare bazată pe principii și integritate poate fi observată. Însă, dacă angajații nu au de a face cu aceste influențe, munca lor fiind axată pe procese de rutină orientate către creșterea veniturilor personale sau ale companiei, climatul este al interesului personal și al profitabilității corporative.²⁶

Cultura organizațională poate, de asemenea, să semnaleze angajaților că abaterile de la etică sunt acceptabile. Indicând ceea ce este considerat bine sau rău, culturile organizaționale și climatele etice pot exercita o mare presiune asupra oamenilor să-și canalizeze acțiunile în anumite direcții dorite de companie. Această presiune poate acționa atât în favoarea cât și împotriva bunelor practici etice. Într-un climat etic de bunăvoință, este cel mai probabil să se dea prioritate maximă intereselor angajaților și ale celorlalte părți interesate. Însă într-un climat etic

²⁵ Zorlențan, E., Burduș, E., Căprărescu, G. – *Management organizațional*, Editura Economică, București, 1998, pg.174 -175.

²⁶ James Weber, "Influences upon Organizational Ethical Subclimates: A Multi – Departmental Analysis of a Single Firm", *Organization Science*, 1995, 6, pg. 509 - 523

de egoism, angajații și managerii e probabil să fie încurajați să desconsidere orice alt interes decât cel propriu.²⁷

3.4.5. Analiza problemelor etice în afaceri

Managerii și angajații au nevoie de un set de orientări pentru a-și modela raționamentul în judecarea problemelor etice ce apar la locul de muncă. Aceste îndrumări îi pot ajuta în identificarea și analiza naturii problemei etice și alegerea nui curs de acțiune ce probabil va duce la un rezultat etic. Pot fi folosite **trei metode** de raționare etică în scopuri de analiză a dilemelor etice:

1. În cadrul abordării **utilitariste**, menționată adesea și ca analiză cost – beneficiu, se vor compara costurile și beneficiile unei decizii, unei politici sau acțiuni. Beneficiile pot fi economice (exprimate în sume de bani), sociale (efectul asupra unei societăți mai largi), sau umane (de obicei un impact psihologic sau emoțional). După ce managerii însumează toate costurile și toate beneficiile, și le compară între ele, va fi evident fie un cost net, fie un beneficiu net. Dacă beneficiile cântăresc mai greu decât costurile, atunci acțiunea este etică deoarece produce cel mai mult bine, sau utilitate, celui mai mare număr de persoane. Dacă însă costurile nete sunt mai mari decât beneficiile, atunci probabil acțiunea este neetică, deoarece produce mai mult rău decât bine.

Neajunsul principal al raționamentului utilitarist este dificultatea măsurării cu acuratețe atât a costurilor cât și a beneficiilor. Unele lucruri pot fi măsurate în termeni financiari – produse realizate, vânzările, salariile, profitul – dar alte elemente, precum moralul angajaților, satisfacția psihologică și valoarea vieții umane, pot fi complicat de evaluat. Costurile sociale și umane sunt în mod particular greu de măsurat cu precizie. Dar fără ca ele să poată fi măsurate, calculația cost – beneficiu va fi incompletă și va fi dificil pentru manageri să cunoască dacă rezultatul complet va fi bun sau rău, etic sau neetic. O altă limitare a raționării utilitariste este că majoritatea poate desconsidera drepturile minorității.

În ciuda acestor neajunsuri, analiza *cost – beneficiu* este utilizată la scară largă în afaceri. Deoarece metoda funcționează bine atunci când se măsoară rezultate economice și financiare, managerii sunt tentați să o folosească pentru a decide în chestiuni etice importante, fără să fie pe deplin conștienți de limitele sale, sau de disponibilitatea unor altor metode, care să îmbunătățească calitatea raționamentului etic.

²⁷ Post, J., Lawrence, A.T., Weber, J. – *Business and Society. Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*, McGraw – Hill, New York, 2002, pg. 134

2. Drepturile omului reprezintă o altă bază pentru a emite o judecată etică. În viziunea acestei abordări, un comportament este etic dacă respectă și protejează drepturile fundamentale ale omului, precum dreptul la viață, la libertate, la opinii personale, de a fi informat, la proprietate și altele. Negarea acestor drepturi sau eșecul în apărarea lor pentru alte persoane sau grupuri, în mod normal se consideră ca fiind neetic. Respectarea celorlalți, chiar și a celor cu care suntem în dezacord, sau care nu ne plac, este esența drepturilor omului. Această abordare a raționării etice susține că indivizii trebuie tratați ca ființe valoroase în sine, deoarece sunt ființe umane. Folosirea altor persoane în scopuri proprii este neetică dacă în același timp sunt respinse obiectivele și scopurile acestora.

Principalele limite ale utilizării drepturilor omului ca bază a raționării etice constau în dificultatea de a lua în considerare, sau de a echilibra, unele drepturi contradictorii. De exemplu, dreptul angajatului la intimitate poate fi în conflict cu dreptul angajatorului de a proteja bunurile firmei prin testarea onestității angajaților. Sau, atunci când o companie multinațională decide să închidă o fabrică acasă și să mute producția în străinătate, aceasta însemnând pierderi de locuri de muncă acasă și creare de locuri de muncă în străinătate, dă naștere la o situație în care dreptul la muncă al indivizilor din țara gazdă va fi în conflict cu același drept al indivizilor din propria țară. În acest caz, drepturile cui trebuie respectate?

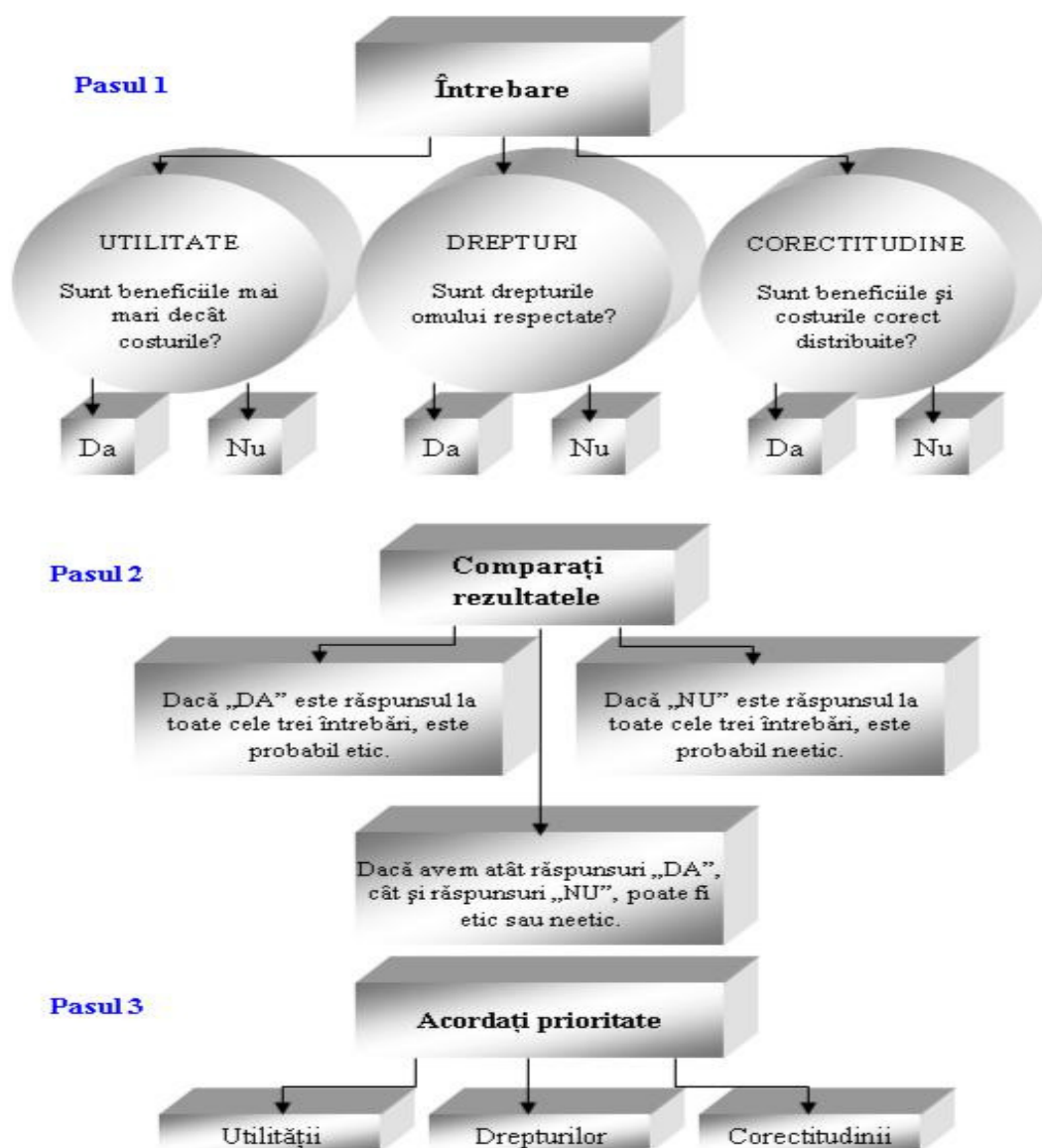
În ciuda acestor probleme, protecția și promovarea drepturilor omului este un important indicator de benchmarking în judecarea comportamentului etic al indivizilor și organizațiilor.

3. Cea de a treia metodă de raționare etică face apel la **corectitudine, la echitate**. “*Este corect?*” sau “*Este echitabil?*” – sunt cele mai frecvente întrebări ce apar în problemele legate de oameni. Consumatorii sunt interesați dacă prețurile sunt corecte, angajații vor să știe dacă recompensele sunt distribuite echitabil, aprecierea performanțelor este obiectivă și așa mai departe. Corectitudinea există atunci când beneficiile și răspunderile sunt distribuite echitabil și în conformitate cu anumite reguli acceptate. Pentru societatea ca întreg, justețea socială înseamnă că veniturile și bogăția societății sunt distribuite între oameni în proporții corecte. O distribuție corectă nu neapărat înseamnă o distribuție egală. Cele mai multe societăți încearcă să ia în considerare nevoile oamenilor, abilitățile, eforturile și contribuțiile aduse de ei la bunăstarea societății. Atât timp cât acești factori rareori sunt egali, și partea corectă care revine fiecăruia va varia de la individ la individ și de la grup la grup. Raționamentul justițiar nu este același cu raționamentul utilitarist. O persoană care apelează la raționamentul utilitarist, compară costurile și beneficiile pentru a vedea care este mai mare; și dacă beneficiile depășesc costurile, atunci acțiunea probabil va fi considerată etică. O persoană care folosește raționamentul justițiar, va lua în considerare cine plătește costurile și cui revin

beneficiile. Dacă părțile care revin par să fie corecte (în acord cu regulile societății), atunci acțiunea probabil este corectă.

Oricine în lumea afacerilor poate folosi aceste metode de raționare etică pentru o mai bună înțelegere a dilemelor etice ce apar la locul de muncă. Nu o dată, toate cele trei pot fi aplicate simultan. Folosirea numai a unei singure metode este riscantă și poate duce la o înțelegere incompletă a întregii complexități etice, implicate în problemă.

Procedura de analiză a problemelor etice este prezentată sintetic mai jos:

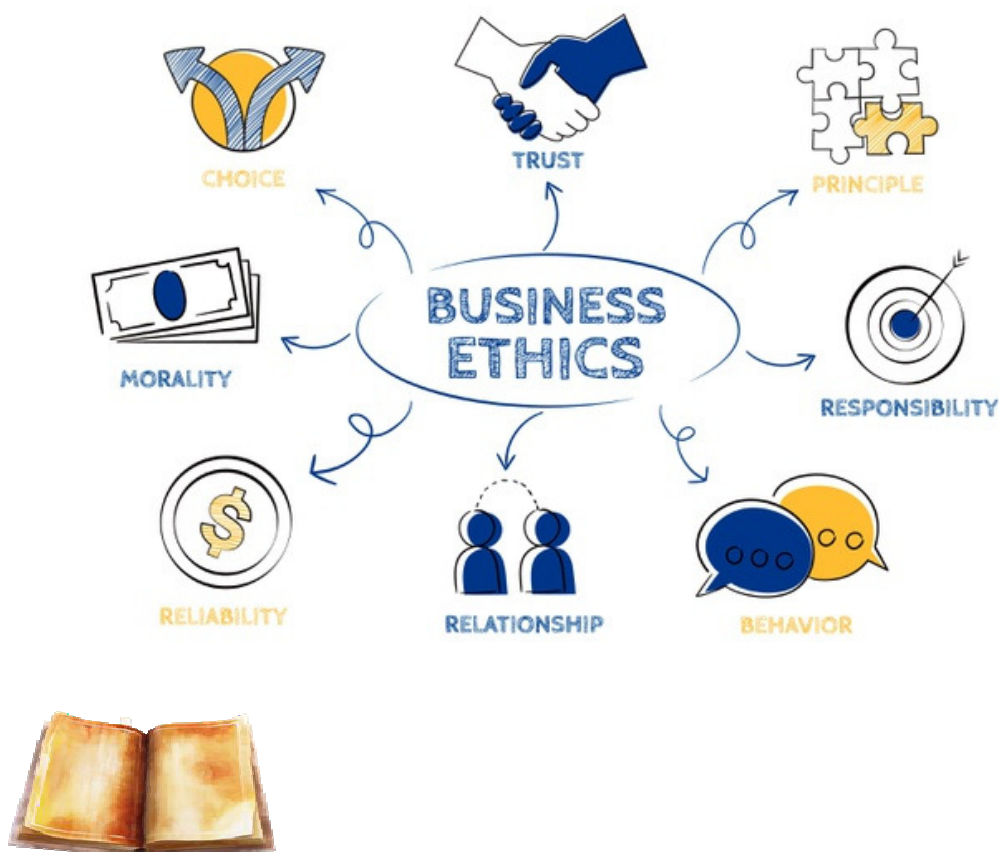


Abordarea analitică a problemelor etice²⁸

²⁸ Post, E. J., Lawrence, A. T., Weber, J., *Business and Society. Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*, McGraw – Hill, Boston, 2002, pg. 135

În analiză, două reguli pot fi aplicate: *regula unanimității* și *regula priorității*. Pentru a vedea dacă o decizie, o politică sau o acțiune este etică, primul pas este să adresăm cele trei întrebări din figura de mai sus. Dacă răspunsurile la toate cele trei întrebări sunt “DA”, atunci decizia, politica sau acțiunea sunt, probabil, etice. Dacă însă răspunsurile la cele trei întrebări sunt “NU”, atunci avem de a face, probabil, cu o decizie, politică sau acțiune neetică. Motivul pentru care nu putem fi absolut siguri este că oameni diferiți și grupuri diferite pot folosi, onest și sincer, surse diferite de informații, pot măsura costurile și beneficiile în mod diferit, pot să nu împărtășească același sens al corectitudinii, sau pot ordona variate drepturi în mod diferit. Totuși, atunci când un analist obține răspunsuri unanime la aceste întrebări – toate da, sau toate nu – indică faptul că problema analizată este, în concluzie, un caz puternic, fie de etică, fie unul de neetică.

Dar ce se întâmplă atunci când regula unanimității nu se aplică? Dacă avem atât răspunsuri “da” cât și “nu”? În acest caz, este nevoie să alegem căreia dintre cele trei metode de raționare să se acorde prioritate. Ce este cel mai important pentru manager, pentru angajat sau pentru organizație – utilitatea, drepturile sau corectitudinea ? Ce ordine de prioritate le vom acorda ? Va trebui emisă o judecată pentru a determina prioritățile. Judecarea priorităților va fi puternic influențată de cultura companiei și climatul ei etic. O companie cu un climat etic al interesului organizațional probabil va acorda prioritate mai mare abordării utilitariste, care ia în calcul costurile și beneficiile implicate ale companiei. În schimb, într-un climat organizațional bazat pe bunăvoință, respectarea drepturilor angajaților și tratamentul just al tuturor stakeholderilor va obține întâietate. Tipul de raționare etică ales va depinde puternic de valorile managerilor, în special al celor de la vârf, precum și de caracterul personal al tuturor factorilor de decizie din companie. Unii vor fi foarte sensibili la nevoile și drepturile oamenilor, iar alții se vor pune pe ei, sau compania lor, înaintea tuturor altor considerațiilor.



Să ne reamintim

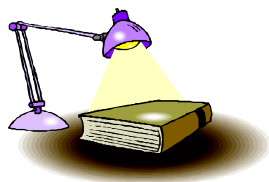
Valorile morale reprezintă tipuri de raportare socială în vederea constituirii unor idealuri și criterii menite să integreze acțiunile colective traiului în comun.

Nivelul preconvențional al formării conștiinței morale este nivelul copilăriei și include la rândul său două momente esențiale: momentul supunerii și al pedepsei și momentul scopurilor individuale instrumentale.

Stadiul postconvențional al formării conștiinței morale constă în criteriul de apreciere a binelui și răului, a dreptului și a nedreptului, nu este unul venit din afara conștiinței ci este dependent exclusiv de coștiință.

Drepturile omului reprezintă o bază fundamentală pentru a emite o judecată etică în viziunea căreia un comportament este etic dacă respectă și protejează drepturile omului.

Pentru succesul de durată a afacerilor, prezenta valorilor morale este absolut necesară. În afaceri anumite valori morale cum ar fi mila, altruismul, dragostea față de aproape, filantropia, aplicate fără raționare, fără a cugeta asupra consecințelor, poate duce la prăbusirea afacerilor.



3.5. Rezumat

Multe secole de-a rândul din cauza izolării geografice și culturale, valorile morale au avut o semnificație locală fiind prețuite numai de membrii unei restrânse comunități culturale, “străinul” nefiind recunoscut drept o ființă pe deplin umană cu aceleași drepturi, nevoi și aspirații; fiind privit cu teamă și ostilitate.

Abia din momentul în care lumea a început să se lărgescă, intensificându-se legăturile dintre lumi și culturi diferite, omenirea a început să-și pună problema necesității de a respecta anumite valori morale universal valabile prin semnificația lor intrinsecă și nu datorită impunerii lor de către voința divină.

În lumea contemporană, valorile morale tind să exercite din ce în ce mai mult un rol coordonator și ierarhizant în sfera tuturor valorilor.

Această tendință e destul de firavă datorită competiției cu alte valori, cu trăsături dominante precum profitul, interesul economic, producerea și acumularea de bogăție materială.

Experiența ultimului secol a dovedit că goana după profituri economice imediate duce la consecințe dezastruoase nu numai din punct de vedere umanitar, ci chiar sub aspect strict economic pe termen mediu și lung.

Pe de altă parte, s-a văzut că în absența unor repere etice, știința poate produce deopotrivă atât miracole extrem de benefice pentru omenire cât și adevărate catastrofe cu urmări încalculabile.

Din acest motiv în lumea de azi apare pregnantă ideea că dezvoltarea omenirii trebuie să se bazeze pe o responsabilitate morală clar asumată de către factorii decizionali în domeniul politic, juridic, științific, economic.



3.6. Test de autoevaluare a cunoștințelor

- 1) Cele trei stadii de evoluție a conștiinței morale, definite de Lawrence Kohlberg, sunt:
 - a. primar, mediu, avansat;
 - b. reconvențional, convențional, postconvențional;
 - c. stadiul dominării cutumelor, al credințelor, al normelor juridice;
 - d. stadiul tradițiilor și obiceiurilor, al normelor morale, al normelor juridice.
- 2) Conceptul de stakeholder dezvoltat de George Starcher în cadrul celor șase etape ale judecății etice în afaceri are următoarea semnificație:
 - a. etapa „legii junglei” în lumea afacerilor;
 - b. etapa maximizării profitului pe termen scurt;

- c. etapa maximizării profitului pe termen lung;
 - d. etapa luării în considerare de către companii și a intereselor altor grupuri (angajați, clienți, furnizori).
- 3) Limbajul folosit și modalitățile de exprimare a angajaților unei firme se circumscriu următorului factor de influență a comportamentului etic:
- a. factorul social;
 - b. factorul cultural-organizațional;
 - c. factorul spiritual;
 - d. factorul educativ.
- 4) Normele de conduită etică în afaceri în cadrul firmei sunt consemnate în:
- a. reglementări interne ale consiliului de administrație;
 - b. contractul de muncă pentru fiecare angajat;
 - c. reglementări instituționale cu caracter general;
 - d. coduri etice în afaceri elaborate de fiecare firmă.
- 5) Problemele cu dificultate în rezolvare privind unele drepturi contradictorii ale angajaților, sunt denumite generic, astfel:
- a. probleme conflictuale;
 - b. dileme etice;
 - c. probleme insolubile;
 - d. probleme de hazard moral.



3.7. Bibliografie recomandată

- Capcelea, Valeriu - “Etica”, Editura Arc, Chișinău, 2003;
- Cățineanu, T., “Elemente de etică”, Editura Dacia, Cluj-Napoca, 1982;
- Johns, G., “Comportament organizațional”, Editura Economică, București, 1998.

3.8. Teme de control



Tema de control 2 - Realizați un referat de maximum 5 pagini cu tema „Valorile morale și comportamentul etic în afaceri”.

Unitatea de învățare 4. – TRAININGUL ETIC



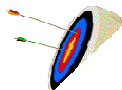
Cuprinsul unității de învățare 4:

- 4.1. Introducere
- 4.2. Obiectivele unității de învățare 4
- 4.3. Durata medie de autoinstruire
- 4.4. Conținut
- 4.5. Rezumat
- 4.6. Test de autoevaluare a cunoștințelor
- 4.7. Bibliografie recomandată
- 4.8. Teme de control



4.1. Introducere

În cadrul acestei unități de învățare sunt prezentate, sub aspect teoretic, elemente legate de noțiune de training etic, obiectivele acestuia și formele de manifestare.



4.2. Obiectivele unității de învățare 4

După parcurgerea unității de învățare, studenții vor fi capabili:

- să înțeleagă noțiunea de *training etic*;
- să delimiteze obiectivele și formele *trainingului etic*;
- să indice modelele de manifestare a *trainingului etic*.



4.3. Durata medie de autoinstruire

Durata medie de parcurgere a acestei unități de învățare este de aproximativ 2 ore.



4.4. Conținut



În România nu se practică încă în mod curent trainingul etic, spre deosebire de SUA unde *"nu vei găsi o mare corporație americană care să nu organizeze vreo formă de training moral. Iar organismele guvernamentale de la toate nivelurile cheltuiesc tot mai mult din banul public pentru trainingul etic"*²⁹.

În urma adoptării, în 1991, a unei legi care cere organizațiilor să-și dezvolte programe de training etic pentru a detecta și preveni violarea legilor (The US Sentencing Guidelines for Organizations), suma pusă în joc în acest scop depășește un miliard de dolari.

În anii 90 numărul companiilor care au instituționalizat funcția și meseria de responsabil cu educația și trainingul etic s-a triplat. Unele companii au ajuns să consume 90 de ore pe an pentru trainingul etic al personalului, majoritatea organizațiilor, de la spitale la universități, organizând cel puțin o sesiune de training etic pe an. Opinia dominantă este că acesta trebuie să fie un proces de învățare pe tot parcursul vieții, de la momentul angajării până la abandonarea organizației

4.4.1. Obiectivele trainingului etic

Vom face distincție între **EDUCAȚIA ETICĂ** și **TRAININGUL ETIC**.

EDUCATIA ETICA = se referă la procesele educaționale implicite sau explicite de formare prin exercițiu a caracterului, dar și la educația etică teoretică prin studiul filosofiei morale.

TRAINING ETIC = este un proces formativ intensiv, dependent de specificul organizației, menit să sensibilizeze angajații din punct de vedere moral, să-i facă să internalizeze codul etic și valorile comune, să-i ajute să-și dezvolte un caracter moral și să-și perfecționeze în același timp capacitățile de judecată morală în concordanță cu cerințele organizației.

²⁹ D. Menzel, Ethics Management for Public Administrators, p. 55

Obiectivele urmărite prin trainingul etic pot fi mai multe, dar ele trebuie adaptate întotdeauna publicului-țintă.

Pentru angajații obișnuiți ai organizației sunt urmărite:

- ✚ *explicarea noțiunilor etice de bază și a semnificației prevederilor codului etic al organizației;*
- ✚ *să-i ajute pe oameni să identifice problemele morale din viața organizației și să le ierarhizeze;*
- ✚ *să sporească sensibilitatea generală față de problemele etice ale organizației privite ca aspecte ale felului ei de a fi;*
- ✚ *să reducă confuziile cu privire la cine și pentru ce e responsabil din punct de vedere moral (cine trebuie pedepsit?);*
- ✚ *să identifice, discute și rezolve cazuri morale reale;*
- ✚ *să ofere instrumente care să-i ajute să înțeleagă procesele de decizie etică, întărindu-le capacitatea de reflecție morală;*
- ✚ *să întărească, climatul etic în organizație, cultura organizațională fiind cea care orientează în mod hotărâtor comportamentul angajaților (prin norme specifice organizației, ritualuri, ceremonii, povestiri despre eroii organizației etc.).*

Pentru persoanele cu funcții de conducere și mai ales pentru cei implicați în managementul moral al organizației sunt urmărite aspecte care vizează:

- ✚ *să-i învețe cum se construiește și cum se dezvoltă un cod etic;*
- ✚ *să le furnizeze unelte etice pentru a putea judeca moral sistematic și independent cazurile noi;*
- ✚ *să-i învețe să identifice și să aplice mijloace diverse de implementare a codurilor etice;*
- ✚ *să-i învețe tehnici de creare și îmbunătățire a climatului etic al organizației etc.*

Ceea ce trebuie spus este că **trainingul etic tinde să devină instrumentul cel mai eficient aflat la dispoziția managerului interesat de construirea unor organizații ale integrității.**

Formele acestuia sunt multiple și utilizarea lor depinde de stadiul de evoluție al managementului etic în respectiva organizație:

- ❖ forma dominantă este: "**modelul conformității**" – ceea ce înseamnă că trainingul are un caracter apăsător prescriptiv, punitiv și coercitiv, urmărind inocularea angajaților cu deprinderea de a respecta reglementările organizației și a evita comportamentul

"Modelul integrității" ține de evoluția pe termen lung a managementului etic. Acesta ar viza crearea treptată a conștiinței unui etos al organizației, a sentimentului de respect pentru valorile și regulile acesteia (privite ca a doua noastră natură), precum și asimilarea unor proceduri simple de raționare și decizie morală, a unei înțelepciuni practice.

Cea mai răspândită formă de instruire etică este **trainingul de conformitate**: acesta urmărește conștientizarea regulilor morale existente și inocularea lor. Este o formă incipientă și destul de superficială de învățare etică. Metodele utilizate sunt destul de cunoscute:

³⁰ D. LeClair, L. Ferrell, „Innovation in Experiential Business Ethics Training”, *Journal of Business Ethics*, 23, 2000, p. 316.

mai departe - utilizând metoda cazurilor, a scenariilor și a rolurilor - și încearcă să-i facă pe participanți să decidă singuri dacă ceva e neetic într-un caz inedit, cum se poate judeca o dilemă morală sau ce înseamnă a cântări comparativ două cazuri competitive. În general, aceste traininguri de conformitate se focalizează pe standardele de conduită și pe înțelegerea codului etic al organizației. Deosebit de eficiente sunt tehnicile narativiste de convingere: folosirea unor povestiri exemplare pentru a inocula o anumită regulă, evocarea unor eroi pozitivi sau negativi ai domeniului, utilizarea unor filme. După unii autori, cele mai de succes ateliere sunt cele conduse de manageri, nu de instructori externi, dar acești manageri trebuie instruiți în prealabil de experți externi; „instruirea instructorilor” e o parte necesară a unui program de training etic serios construit. S-au bucurat de succes și reuniunile colective în care participarea anonimă la vot e asigurată de un dispozitiv de votare fără fir; se pune o listă de întrebări și se votează anonim răspunsul. În acest fel, toți pot vedea gradul de adeziune al colectivului la o atitudine morală sau alta fără a-și dezvălui opțiunea. Discutarea unor cazuri (metoda cazuistică) e un procedeu didactic ideal pentru trainingurile etice. O schemă posibilă e aceea a „*sesiunilor de training prin dileme*” (dilemma training session): un participant prezintă o dilemă etică altor doi participanți; acești doi participanți îl ajută apoi pe primul să găsească soluții alternative și să reflecteze la argumentele pro și contra acestora. Restul grupului asistă la discuție și intervine din când în când, cu acceptul instructorului. Metoda cazuistică a fost aspru criticată pentru că nu duce la concluzii convingătoare, lăsându-i pe participanți acolo unde au fost, în fața unor alternative care au atât argumente pro cât și contra. O soluție ar fi completarea ei cu alte metode într-un model pluralist de decizie.⁸⁸ Dar trebuie să conștientizăm în același timp faptul că odată cu trainingul etic ne plasăm în zona pedagogiei morale și a unui efort imaginativ susținut de „vulgarizare”, de „popularizare”, a metodelor și principiilor etice. Sofisticările excesive nu ne vor fi de folos.

 **Auto-trainingul etic online** este o metodă de instruire etică tot mai răspândită. Ea vizează același obiectiv al cunoașterii codului etic și al pledoariei pentru respectarea lui. Temele chestionarelor sau cuvintelor încrucișate sau jocurilor sunt specifice eticii acelei organizații și pot fi rezolvate în zece minute sau în zeci de minute. Textele pot fi însoțite de conexiune audio și video. În general, serviciul de personal contabilizează faptul dacă angajatul a răspuns la câte chestionare trebuia și cum a răspuns (un punctaj apare automat la sfârșitul procesului, ca și un certificat pe

imprimantă). Ideea de bază e de a-i ține pe angajați conectați la problematica etică a organizației: a o cunoaște, a o discuta, a nu o uita.

🚩 **Clipurile video anume create**, cu actori care joacă roluri asemănătoare cu cele din organizație, în serial, au un impact emoțional major. Mulți angajați spun că abia așteaptă să vadă ce urmează. De multe ori comportamentele imorale sunt exagerate și ironizate, alteori se prezintă și se discută dileme morale. Pot fi făcute clipuri cu eroii și „diavolii” domeniului profesional respectiv (pace Rorty). Controversate au fost, ca efect, desenele animate ironice pe teme etice. Desenele animate Dilbert presupun lucrul pe grupuri mici de 5-6 oameni care au drept mascotă un personaj din film. Iau un card cu o întrebare și fiecare are 3 minute pentru a alege răspunsul dintr-o listă cu 5 opțiuni. Răspunsurile membrilor grupului nu trebuie să fie aceleași. Aceste răspunsuri se cuantifică și se afișează la sfârșit un câștigător. Ideea urmărită e să-i facă pe jucători interesați să-și reprezinte care dintre răspunsuri e mai etic și de ce. Se dă și un „model de decizie etică” tipărit pe ghidul jocului, pe calendare-souvenir, pe cărți poștale etc.). El are patru pași: 1) Evaluează informația factuală; 2) Apreciază în ce fel decizia ta va afecta părțile interesate; 3) Apreciază care valori etice sunt relevante pentru această situație; 4) Determină cel mai bun curs al acțiunii care să ia în seamă valorile relevante și interesele părților interesate. De exemplu, despre proprietatea intelectuală se pune întrebarea: „Primești un articol de la un coleg pentru a-i face un referat de evaluare spre a fi publicat într-o revistă. Descoperi că articolul la care lucrezi tu însuși ajunge la aceleași concluzii. Dacă el publică înaintea ta, ești pierdut. Ce faci?” E o întrebare cu răspuns ambiguu, dar aptă să-i facă pe oameni să colaboreze și să comunice.

Mijloacele pe care le are la îndemână managerul etic pentru a implementa eficient codul moral al instituției sunt mai multe:

- 🚩 Folosirea performanței etice a angajatului (stabilită de superiori) drept criteriu de evaluare a activității și de promovare.
- 🚩 Utilizarea unor sancțiuni punitive pentru încălcarea codului.
- 🚩 Comunicarea codului tuturor angajaților sub forma unei broșuri sau online.
- 🚩 Inocularea respectului pentru Cod prin training și discuții.
- 🚩 Crearea funcției de ombudsman etic.
- 🚩 Crearea unui canal formal pentru formularea plângerilor, cum ar fi un hotline etic.
- 🚩 Crearea unui comitet etic.

- ✚ Crearea unui comitet de training etic și efectuarea de traininguri.
- ✚ Includerea elementelor etice în toate componentele planului strategic al organizației, deci încorporarea valorilor etice în strategia organizației³¹.

În formele lui superioare, după "*modelul integrității*", trainingul etic ar putea cuprinde programe sofisticate de formare a caracterelor (character building) în sensul internalizării valorilor etice ale organizației. Dar mai ales el trebuie completat cu programe de formare a unei culturi instituționale care să exercite o presiune asupra comportamentului individual al membrilor organizației.

Crearea unei culturi etice a organizației presupune acceptarea ideii că nu este suficientă morala personală pentru a avea o organizație integră și că o cultură morală a instituției trebuie să existe și să stimuleze comportamentul moral; că dezbaterea etică e importantă și e singura cale de a conștientiza și rezolva problemele morale; că etica instituțională poate fi învățată la orice vârstă și că a redacta un cod nu rezolvă problema. Sigur, nu există o rețetă unică pentru formarea unei culturi organizaționale de natură etică. Dar e clar că managerii trebuie să depășească nivelul trainingului de conformitate. **Aceasta e o concluzie tot mai mult subliniată în literatură împreună cu ideea că articularea unei bune culturi organizaționale are cea mai puternică influență în direcția reducerii riscului de a avea comportamente neetice.**

Membrii organizației trebuie nu numai să conștientizeze și să internalizeze normele etice, ci și să se întrebe ce e moralmente corect într-un caz sau altul chiar și atunci când nu avem reguli explicite care să ne dea un răspuns. E vorba, așadar, de formarea unui discernământ etic (a unor abilități de a rezolva probleme morale și de a decide în situații complicate) prin studierea și aplicarea unor metode de decizie etică. Un om care crede că etica are un rol în buna funcționare a organizației trebuie să fie un om cu discernământ etic, nu un om condus din exterior prin presiuni punitive. Așa cum regulile morale e de dorit să devină o a doua natură a membrilor organizației, tot astfel metodele de decizie etică pot deveni o a doua natură a modului nostru de a judeca moral.

³¹ Cf. G. Wood, M. Callaghan, "Codes of Ethics in Corporate Australia", Employee Responsibilities and Rights Journal, vol. 15, no. 4, 2000.



Să ne reamintim

Trainingul etic reprezintă o nouă profesie pentru care sunt necesare solide competențe etice și pedagogice.

Trebuie făcută distincție între: *educatia etica* si *trainingul etic*.

EDUCATIA ETICA = se referă la procesele educaționale implicite sau explicite de formare prin exercițiu a caracterului, dar și la educația etică teoretică prin studiul filosofiei morale.

TRAINING ETIC = este un proces formativ intensiv, dependent de specificul organizației, menit să sensibilizeze angajații din punct de vedere moral, să-i facă să internalizeze codul etic și valorile comune, să-i ajute să-și dezvolte un caracter moral și să-și perfecționeze în același timp capacitățile de judecată morală în concordanță cu cerințele organizației.

Obiectivele urmărite prin trainingul etic pot fi mai multe, dar ele trebuie adaptate întotdeauna publicului-țintă.

Trainingul etic este un proces formativ intensiv, dependent de specificul organizației, menit să sensibilizeze angajații din punct de vedere moral, să-i facă să internalizeze codul etic și valorile comune, să-i ajute să-și dezvolte un caracter moral și să-și perfecționeze în același timp capacitățile de judecată morală în concordanță cu cerințele organizației.

4.5. Rezumat



A fi un bun profesionist implică mult mai mult decât competență profesională în chestiuni tehnice. Acțiunile sau lipsa de acțiune a leaderilor, fie că sunt angajați, fie că sunt manageri, influențează deciziile și acțiunile altora, și contribuie la conduita morală a organizațiilor și societății în ansamblu.

În orice acțiune întreprinsă etica profesională este fundamentală. Integritatea profesională trebuie apreciată pentru faptul că aduce credibilitate procesului decizional și protejează interesele părților interesate. A face ceea ce este corect este la fel de important ca avea expertiză tehnică. Astfel, toți cei implicați în derularea proceselor economice pe piață trebuie să fie conștienți de modul în care influențează cultura eticii în afaceri.

Ca o scurtă concluzie a celor prezentate mai sus putem spune că **Trainingul etic** reprezintă un proces formativ intensiv care este dependent de specificul organizației și are rolul de a sensibiliza angajații din punct de vedere moral. În același timp îi determină să internalizeze codul etic și valorile comune; îi ajută să-și dezvolte un caracter moral și să își perfecționeze în același timp capacitățile de judecată morală în concordanță cu cerințele organizației și societății.



4.6. Test de evaluare a cunoștințelor

1. Trainingul etic este un proces:

- a. proces formativ intensiv,
- b. dependent de specificul organizației,
- c. menit să sensibilizeze angajații din punct de vedere moral,
- d. toate variantele.

2. Educația etică face referire la:

- a. procesele educaționale implicite sau explicite de formare prin exercițiu a caracterului,
- b. educația etică teoretică,
- c. studiul filosofiei morale,
- d. toate variantele.

3. Training etic este:

- a. un proces formativ intensiv, dependent de specificul organizației, menit să sensibilizeze angajații din punct de vedere moral, să-i facă să internalizeze codul etic și valorile comune, să-i ajute să-și dezvolte un caracter moral și să-și perfecționeze în același timp capacitățile de judecată morală în concordanță cu cerințele organizației,
- b. un process educational și formal,
- c. o perfecționare a capacităților motivaționale,
- d. nicio varianta.

4. Mijloacele utilizate de managerul etic pentru implementarea eficient a codului moral al instituției sunt:

- a. folosirea performanței etice a angajatului dar și utilizarea unor sancțiuni punitive pentru încălcarea codului,
- b. comunicarea codului tuturor angajaților sub forma unei broșuri sau online,
- c. crearea unui comitet de training etic și efectuarea de traininguri,
- d. toate variantele.

5. Formele de instruire etică sunt:

- a. trainingul de conformitate și integritate,
- b. crearea unui comitet etic,
- c. tehnici narrative,
- d. elemente etice care contribuie la alcătuirea planului strategic al organizației, respectiv încorporarea valorilor etice în strategia organizației.
- e. Nicio variantă.

4.7. Bibliografie recomandată



- Capcelea, Valeriu - “Etica”, Editura Arc, Chișinău, 2003;
- Cățineanu, T., “Elemente de etică”, Editura Dacia, Cluj-Napoca, 1982;
- Johns, G., “Comportament organizațional”, Editura Economică, București, 1998.

Unitatea de învățare 5. – CODURILE DE ETICĂ



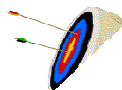
Cuprinsul unității de învățare 5:

- 5.1. Introducere
- 5.2. Obiectivele unității de învățare 5
- 5.3. Durata medie de autoinstruire
- 5.4. Conținut
- 5.5. Rezumat
- 5.6. Test de autoevaluare a cunoștințelor
- 5.7. Bibliografie recomandată



5.1. Introducere

În cadrul acestei unități de învățare sunt prezentate, sub aspect teoretic, elemente legate de notiunea de cod de etică. Obiectivul major al oricarui cod de etica *este sa minimizeze orice nesiguranta referitoare la comportament, dar si sa ofere tuturor celor care lucreaza in firme o intelegere a valorilor fundamentale.*



5.2. Obiectivele unității de învățare 5

După parcurgerea unității de învățare, studenții vor fi capabili:

- să înțeleagă ce reprezintă un cod de etică;
- să delimiteze diferențele dintre Coduri de etică/Coduri de conduită
- să indice caracteristicile și avantajele unui cod de etică.



5.3. Durata medie de autoinstruire

Durata medie de parcurgere a acestei unități de învățare este de aproximativ 2 ore.



5.4. Conținut

5.4.1. Ce reprezintă un cod de etică?



Cod = Ansamblu de reguli privind comportarea cuiva.

Conduită = Mod de a se purta; manieră; comportament; ținută.

Etică =

1. Studiul teoretic al principiilor și concepțiilor de bază din orice domeniu al gândirii și activității practice.
2. Ansamblu de norme în raport cu care un grup uman își reglează comportamentul pentru a deosebi ce este legitim și acceptabil în realizarea scopurilor; morală³².

Codurile de etică au apărut în SUA încă de la mijlocul secolului al XX-lea, mai întâi sporadic, în calitate de instrumente pentru protecția firmelor în fața efectelor nocive ale comportamentului neetic. Dar, într-o manieră sistematică și extinsă, ele au ajuns să prolifereze în multe țări de pe glob începând cu anii 80 ai secolului trecut. A existat un factor obiectiv care a forțat acest proces, anume explozia corupției în anii 70 și marile pierderi financiare datorate unor practici imorale și ilegale³³.

Definițiile codurilor de etică diferă de la autor la autor, astfel:

³² Surse definiție: Dicționarul explicativ al limbii române, ediția a II-a, Academia Română, Institutul de Lingvistică „Iorgu Iordan”, Editura Univers Enciclopedic, 1998, Noul dicționar explicativ al limbii române, Litera Internațional, Editura Litera Internațional, 2002.

³³ G. Wood, M. Rimmer, "Codes of Ethics: What are They Really and What Should They Be?", International Journal of Value-Based Management, 16, 2003, p. 182.

Hosmer consideră că: „*Un cod etic e o formulare a normelor și convingerilor unei organizații [cu privire la buna conduită]; el e modalitatea în care superiorii organizației vor ca întreg personalul să gândească. Aceasta nu înseamnă cenzură. Dimpotrivă, intenția este aceea de a încuraja căile de gândire și patternurile atitudinale care vor duce la comportamentul dorit*”.

Definiția este destul de vagă pentru că nu ne spune care sunt criteriile bunei conduite; or, a presupune că numai seniorii organizației știu asta este, pe de o parte, vetust (nu mai trăim în morala medievală a supunerii), iar pe de alta este contraproductiv din punctul de vedere al implementării: căci se știe că orice regulă nouă, pentru a fi respectată, trebuie să fie acceptată mai întâi de majoritatea celor cărora se adresează. Dar, autorul are dreptate în a susține că regulile morale trebuie impuse până la urmă de cineva și că aceasta nu înseamnă cenzură.

Regulile numite îndeobște „morale” sunt acelea care orientează sau coordonează acțiunile noastre pentru atingerea unor **valori vitale** pentru societate, într-un mod cât mai imparțial.

Valorile morale sunt idealuri sau aspirații ideale, niciodată complet tangibile, cum sunt dreptatea, fericirea sau demnitatea.

Virtuțile etice sunt valori care înfrumusețează caracterul omului, ajutându-l să ducă o viață omenească împlinită.

Principiile morale sunt prescripții sau interdicții foarte generale care ne cer să aspirăm spre aceste idealuri. De exemplu, dreptatea e o valoare morală a societății, dar ea, ca atare, nu ne spune ceva despre conținutul ei.

Principiul dreptății ne furnizează un asemenea standard normativ foarte general: "*Tratează-i egal pe egali și inegal pe inegali*" (referindu-ne la inegalitatea sau egalitatea după merit). Deci principiul dreptății ne cere să distribuim după merit dacă vrem să fim dreپți, să nu discriminăm, să nu părtinim în genere.

Codul moral sau codul de etică al unei instituții reprezintă un ansamblu coerent de valori, principii și norme morale, impuse sau nu prin sancțiuni punitive de instituție, pentru asigurarea unei vieți sociale și profesionale reușite, integre, pentru sporirea bunăstării membrilor ei, a instituției ca atare și a societății în sens larg, pentru diminuarea sau eliminarea oricăror vătămări ce ar putea fi aduse membrilor instituției, pentru respectarea demnității, integrității și autonomiei tuturor celor afectați de activitățile instituției și pentru asigurarea unei protecții egale, imparțiale, a tuturor membrilor instituției în raporturile reciproce și în raporturile acestora cu societatea în ansamblu.

Pe scurt, un **cod etic** este o mulțime de datorii morale, adică de obligații sau interdicții care apără valorile morale subliniate mai sus: bunăstarea generală și echitabil distribuită, respectul egal

al fiecărei persoane umane, indiferent cine este, limitarea vătămarilor pe care oamenii și le pot aduce unii altora. O parte dintre datoriile morale sunt corelate cu și apără anumite drepturi. De exemplu, vom spune că eu am datoria morală de a nu viola proprietatea altuia deoarece el are un drept, recunoscut de societate, la proprietate privată.

Codul de etică este compus din totalitatea documentelor cu caracter de lege interioară prin care se urmărește respectarea misiunii organizației și se punctează regulile pe care angajații trebuie să le respecte în totalitate. Codul de etică stabilește acele obligații care rezultă din lege, dar și cele care derivă din raporturile de muncă.

Orice cod etic prevede anumite reguli pe care organizația le poate dezvolta în mod particular, și anume:

- ✚ reguli referitoare la responsabilitatea angajaților vis-à-vis de organizație;
- ✚ reguli care privesc relațiile cu clienții, mediul extern;
- ✚ reguli care au în vedere atitudinea față de lege.

*Deciziile și acțiunile oricărei firme se bazează pe **VALORI**.*

***Obiectivul major al oricărui cod de etică** este să minimizeze orice nesiguranță referitoare la comportament, dar și să ofere tuturor celor care lucrează în firmă o înțelegere a valorilor fundamentale.*

Codul Etic reprezintă o oportunitate, nu doar pentru a formaliza o excelență bine determinate, dar și pentru a crea un ghid, o "busolă" care dirijează complexitățile din viitorul firmei atât intern cât și extern.

De foarte multe ori, atunci când se discută despre codurile de etică, mulți le confundă cu codurile de conduită. Diferența dintre cele două tipuri de coduri este una destul de subtilă. În ce constă însă această diferență?

Codurile de etică au la bază **principiile, valorile și misiunea unei organizații**.

Scopul: respectarea misiunii organizației și inducerea în angajații săi a valorilor și principiilor care o ghidează. Pe lângă asta, ele au un impact major asupra comportamentelor și deciziilor care se iau în interiorul unei organizații, reglementând comportamentul angajaților astfel încât să se conformeze la standardele morale ale organizației, prin indicarea modurilor acceptabile de soluționare a conflictelor și dilemelor etice care apar.

Codurile de conduită sunt, în general, mult mai detaliate și mai specifice decât cele de etică, și conțin obligații de natură legală. Astfel, un cod de conduită va explica foarte clar în ce mod trebuie să se comporte angajații unei organizații. El indică ce acțiuni trebuie efectuate și ce

proceduri trebuie urmate atât în situațiile cu care aceștia se confruntă zilnic, cât și în situațiile mai ieșite din comun, cum ar fi conflictele de interese și dilemele etice. Tot în codurile de conduită sunt detaliate și sancțiunile care vor fi aplicate pentru încălcarea prevederilor acestora.

Concluzionând, diferența dintre cele două tipuri de coduri este următoarea:

- ✓ codurile de conduită îți spun cum ai voie și cum nu ai voie să te porți,
- ✓ codurile de etică îți dau un set de principii și valori morale pe care trebuie să le respecți și se așteaptă să te porți în conformitate cu acestea, fără însă a detalia ce acțiuni specifice ai sau nu voie să efectuezi.

Coduri de etică/Coduri de conduită

CODURILE DE ETICĂ

Au la bază principiile, valorile și misiunea unei organizații.

SCOP respectarea misiunii organizației și inducerea în angajații săi a valorilor și principiilor care o ghidează.

IMPACT MAJOR asupra comportamentelor și deciziilor care se iau în interiorul unei organizații, reglementând comportamentul angajaților astfel încât să se conformeze la standardele morale ale organizației, prin indicarea modurilor acceptabile de soluționare a conflictelor și dilemelor etice care apar.

OBLIGATIVITATE: să conțină sancțiuni. În esență, un cod de conduită stabilește cu claritate „ce e rău” și „ce e bine”, precum și ce modalități de acțiune sunt acceptabile și ce modalități de acțiune sunt inacceptabile din punct de vedere moral pentru angajații organizației cărora îi aparține codul respectiv.

CODURILE DE CONDUITĂ

Mult mai detaliate și mai specifice decât cele de etică.

CONTIN obligații de natură legală. Astfel, un cod de conduită va explica foarte clar în ce mod trebuie să se comporte angajații unei organizații.

INDICĂ acțiunile care trebuie efectuate și ce proceduri trebuie urmate atât în situațiile cu care firmele se confruntă zilnic, cât și în situațiile mai ieșite din comun, cum ar fi conflictele de interese și dilemele etice. Tot în codurile de conduită sunt detaliate și sancțiunile care vor fi aplicate pentru încălcarea prevederilor acestora.

Moralitatea unei societăți e sistemul regulilor morale omologate de acea societate. Codurile etice sunt o parte a acestui sistem. Termenii „moral” și „etic” pot fi folosiți ca interschimbabili în acest context. În discuțiile teoretice, prin “etică” se înțelege de obicei studiul moralității.

Regulile morale se caracterizează prin cel puțin patru trăsături distinctive:

1. promovează bunăstarea generală și alte valori vitale pentru societate (respectul demnității, dreptatea etc.), ca țel ultim;

2. o fac într-un mod imparțial (neținând cont de cine sunt persoanele, opunându-se deci comportamentului egoist, care favorizează o persoană sau un grup în detrimentul altora);
3. au o valabilitate universală; prin urmare e fals că “fiecare om are morala lui” sau “fiecare comunitate are morala ei” (relativismul moral e incoerent și e o negare a moralității căci acceptă faptul că, de exemplu, omorul e imoral aici dar poate fi moral în altă societate);
4. sunt impuse de societate cu acordul autonom al subiecților lor (sunt auto-impuse).

5.4.2. Caracteristicile și obiectivele codului etic

Principalele caracteristici ale unui cod de etică sunt:

- ✚ *să fie riguroase, să prevadă clar idealurile și/sau obligațiile;*
- ✚ *nu trebuie folosite în interes propriu; nu vor servi unei profesii în defavoarea interesului public; trebuie să protejeze interesul public; să fie specifice și oneste;*
- ✚ *trebuie să prevadă și pedepse, penalizări;*
- ✚ *trebuie să stabilească anumite priorități, adică, adevăratele valori ale firmei; să fie cât mai simple și accesibile;*
- ✚ *să provină de la o autoritate legitimă; să nu contravină altor legi;*
- ✚ *să fie posibile din punct de vedere fizic și moral.*

Întocmirea codului etic

Problemele creării unor astfel de coduri sunt de tipul: cum am putea să coexistăm bine și armonios într-o anumită instituție sau organizație, indiferent de credințele religioase, de principiile și obișnuințele morale ale fiecăruia dintre noi?

Managerul unei organizații se găsește la interfața între aceasta și contextul în care își desfășoară activitatea. Este persoana care poate formula politica etică a organizației. Această politică etică depinde de filosofia personală a managerului, de cariera și formația sa profesională. Este important ca managerul să dorească să creeze un factor de stabilitate organizațional prin stabilirea unor valori și principii.

Elaborarea codurilor se face de obicei în echipă. Obiectivele organizației sunt stabilite de către conducere. Tot conducerea numește, de obicei, un colectiv de lucru. Acesta pune în comun valorile împărtășire de către membri, informații despre coduri similare cu obiective similare.

Obiectivele codului etic: În privința obiectivelor unui cod, există un consens de opinii că prin formalizarea etică se urmărește:

- ✚ promovarea valorilor profesionale;
- ✚ încheierea unui contract moral între beneficiari și organizație, respectiv între cei care fac parte din aceeași organizație;
- ✚ protejează organizația de comportamente necinstite sau oportuniste;
- ✚ ghidează comportamentul în caz de dileme etice;
- ✚ promovează o imagine pozitivă a organizației;
- ✚ oferă un mijloc de reglementare a adevărului și a devotamentului colaboratorilor;
- ✚ creează (ca și cultură organizațională) sentimentul de unicatitate și apartenență pentru membrii grupului;
- ✚ arată un angajament de principiu al managerilor;
- ✚ stabilirea relațiilor contractuale pe baza încrederii și responsabilității.

AVANTAJELE elaborării Codurilor de etică:

- ❖ formulează experiența matură a unei profesii;
- ❖ încearcă să echilibreze interesul colectiv cu cel personal;
- ❖ pot oferi un ghid pentru persoanele tinere care intră în profesie;
- ❖ pot constitui bazele unei acțiuni disciplinare împotriva abaterilor;
- ❖ poate fi un mijloc de aliniere la normele profesiei, a celor care se abat de la acestea;
- ❖ ajută la dezvoltarea eficientă a problemelor de discriminare, a dilemelor etice în general;
- ❖ crește loialitatea și implicarea conducerii și a salariaților;
- ❖ sporește încrederea și cooperarea în echipă;
- ❖ deciziile adoptate vizează dreptatea, eficiența, nediscriminarea etc.

Tipuri de prevederi ale unui cod de etică:

- ✓ practici la angajare;
- ✓ informații despre angajat, client și vânzător;
- ✓ informații publice/comunicare: publicitate și marketing, transparența informațiilor;
- ✓ conflicte de interese;
- ✓ relația cu vânzătorii: aprovizionare și negocierea contractelor;
- ✓ probleme legate de mediu: protejarea mediului înconjurător, sănătatea și siguranța angajaților;
- ✓ practici etice manageriale;
- ✓ practici la angajare.

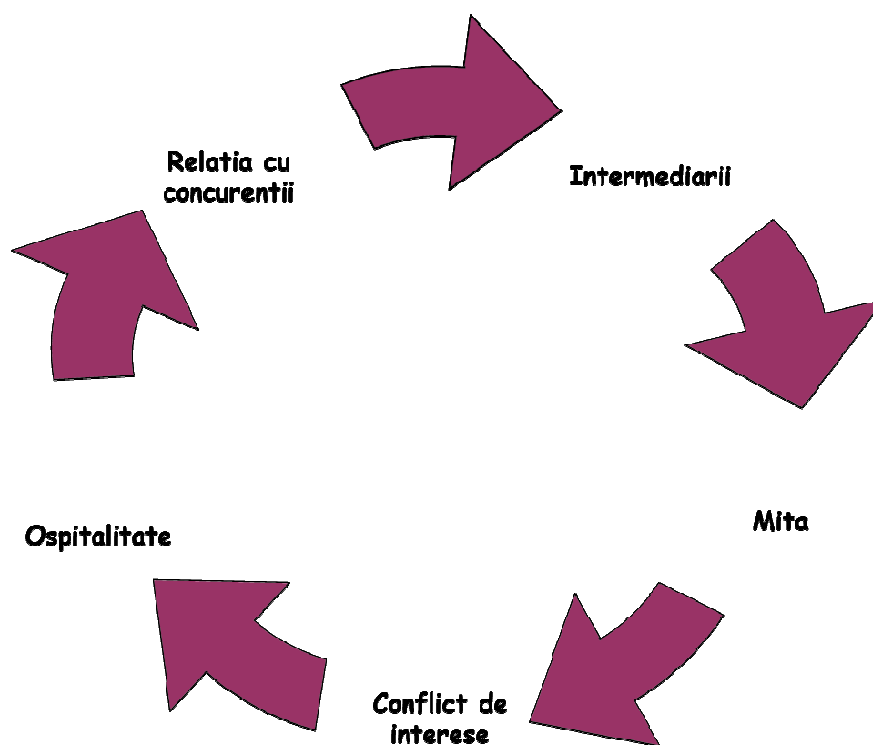
Cu toate că interesul pentru codurile de etică este în creștere, trebuie să subliniem că acestea au și unele limite. Nu pot acoperi toate situațiile și nu pot garanta o conduită universal etică. Valoarea oricărui cod formal de etică constă calitatea și trăsăturile esențiale ale resurselor umane din cadrul organizației: manageri și angajați.

5.4.3. Codul de Etica in Afaceri al organizatiei (CEA)

Dezvoltat intern și asumat prin Declarație a Managementului, Codul de Etică în Afaceri al organizației devine obligatoriu pentru angajați, dar și pentru companiile terțe care prestează servicii pentru/sau în numele acesteia.

CEA definește:

- ❖ semnificații,
- ❖ moduri de acțiune,
- ❖ reacții și comportamente în caz de Conflict de interese,
- ❖ Mită,
- ❖ Ospitalitate,
- ❖ Intermediari,
- ❖ Relații cu competitorii etc., astfel încât angajații și compania să fie protejați de suspiciuni/acuzații/sanctiuni/efecte și consecințe juridice/pierderea Reputației.



CEA trebuie însoțit de: instrumente suport – Ghiduri, Registrul pentru Cadouri, Declarații de conflict de interese, modalități de contactare a ofițerului de conformitate, linie de ajutor etic, Formulare etc.

Pentru a produce efecte benefice, CEA trebuie diseminat prin sesiuni de informare/training intern/e-learning/articole în revista organizației/postere/broșuri/screen-savere, sondaje de Etică în Afaceri etc., astfel încât fiecare salariat să-l înțeleagă și să-și însușească Toleranța Zero în caz de încălcare.

5.4.4. Principiile de bază ale codurilor etice

A înțelege principiile etice înseamnă a înțelege fundamentele moralității; aceste fundamente sunt dezbătute continuu de filosofii moralei și se află într-o continuă schimbare. Principiile morale circumscriu sfera moralității. Unii creatori de coduri încep cu așa-zisele principii ale moralei unui domeniu, de exemplu cu principiile moralei universitare. Este deci clar că aceste coduri nu se bazează pe principiile moralei, relația dintre acestea și principiile eticii academice rămânând neexplicată. Dacă o societate consideră că valorile ei centrale, care trebuie apărate de regulile morale, sunt:

- *facerea binelui și diminuarea răului în raport cu semenii tăi;*

- *respectarea persoanei umane ca persoană, a libertății sale de decizie, a integrității și demnității sale;*
- *egalitatea fundamentală a oamenilor, distribuirea nepărtinitoare a beneficiilor și poverilor, recompensarea după merit și corectarea dreaptă a daunelor făcute altora;*
- *o viață fericită, împlinită, datorită felului în care te-ai format ca om (virtuos),*

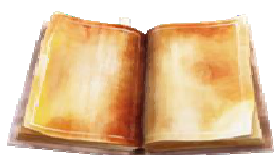
atunci de aceste valori fundamentale vor fi legate principiile morale.

Acestea din urmă stau la baza oricărui cod etic și ne obligă să protejăm aceste valori; ele ne orientează în ultimă instanță acțiunile și deciziile în orice domeniu de activitate (afaceri, presă, cercetare, medicină etc.) constituind reperele etosului nostru comun.

Iată principiile care protejează valorile de mai sus:

- 1) *Principiul binefacerii (fă binele);*
- 2) *Principiul nefacerii răului (evită răul);*
- 3) *Principiul respectului demnității (sau autonomiei) (nu trata niciodată omul ca pe un simplu obiect; respectă omul ca pe o valoare supremă);*
- 4) *Principiul dreptății (fii imparțial, nu discrimina, distribuie după merit etc.);*
- 5) *Principiul fericirii, „binelui omului” sau virtuții.*

Principiile eticii în afaceri corespund unei bune practici în relațiile comerciale interne și internaționale, bazate pe corectitudine, loialitate, profesionalism și demnitate.



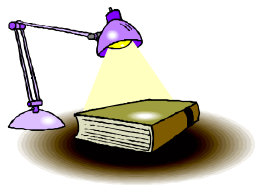
Să ne reamintim

Codul de etică reprezintă o contribuție reală la îmbunătățirea mediului de afaceri, inclusiv prin combaterea fenomenelor de corupție, birocrăție etc., în interesul tuturor operatorilor economici.

Codul de etică este compus din totalitatea documentelor cu caracter de lege interioară prin care se urmărește respectarea misiunii organizației și se puntează regulile pe care angajații trebuie să le respecte în totalitate.

Codul de etică stabilește acele obligații care rezultă din lege, dar și cele care derivă din raporturile de muncă.

Obiectivul major al oricarui cod de etică este să minimizeze orice nesiguranță referitoare la comportament, dar și să ofere tuturor celor care lucrează în firmă o înțelegere a valorilor fundamentale.



5.5. Rezumat

Prin **codurile etice** se încearcă rezolvarea unor conflicte de interese în mediul intern și în relațiile externe ale organizației respectiv, statuarea unor principii și cerințe care să-i facă pe manageri mai sensibili la problemele etice.

Companiile au tendința să-și eticheteze și să-și clasifice prevederile codului de etică în multe metode diferite, în funcție de caracteristicile unice ale acestora, de scopurile lor și interese specifice. În mod asemănător, conținutul codului poate varia semnificativ de la o companie la alta, în funcție de ramura în care acestea activează, de regulamente/cerințe și de scopurile codului.

Codul de etică reprezintă o contribuție reală la îmbunătățirea mediului de afaceri, inclusiv prin combaterea fenomenelor de corupție, birocratie etc., în interesul tuturor operatorilor economici.

Principiile eticii în afaceri corespund unei bune practici în relațiile comerciale interne și internaționale, bazate pe corectitudine, loialitate, profesionalism și demnitate.

Comportamentul etic reprezintă fundamentul încrederii atât în afaceri cât și în societate.

Pentru ca în mediul de afaceri să se vadă o schimbare în bine în ceea ce privește etica, trebuie să existe în cadrul tuturor companiilor o cultură organizațională care să încurajeze mereu respectarea unui set unitar de valori morale și un comportament etic, lucru care poate fi realizat doar prin efortul comun al tuturor actorilor din mediul de afaceri.



5.6. Test de autoevaluare a cunoștințelor

1. Codul de etică reprezintă:

- contribuție reală la îmbunătățirea mediului de afaceri, inclusiv prin combaterea fenomenelor de corupție, birocratie etc., în interesul tuturor operatorilor economici,
- un document al organizației,
- un conflict de interese în mediul intern și în relațiile externe ale organizației,

2. Principiile care protejează valorile morale sunt:

- Principiul binefacerii,
- Principiul nefacerii răului,

- c. Principiul respectului demnității,
- d. Principiul dreptății,
- e. Principiul virtuții
- f. Toate variantele.

3. Obiectivul major al oricărui cod de etică este:

- a. să minimizeze orice nesiguranță referitoare la comportament, dar și să ofere tuturor celor care lucrează în firmă o înțelegere a valorilor fundamentale,
- b. să clasifice prevederile codului de etică,
- c. respectare un set unitar de valori morale și un comportament etic,
- d. nicio varianta.

4. Codul de Etică în Afaceri al organizației definește:

- a. semnificații,
- b. moduri de acțiune,
- c. mită,
- d. ospitalitate,
- e. intermediari,
- f. relații cu competitorii,
- g. toate variantele.

5. Caracteristicile unui cod de etică sunt:

- a. să fie riguroase, să prevadă clar idealurile și/sau obligațiile,
- b. trebuie să prevadă și pedepse, penalizări,
- c. trebuie să stabilească anumite priorități, adică, adevăratele valori ale firmei,
- d. să provină de la o autoritate legitimă,
- e. să fie posibile din punct de vedere fizic și moral,
- f. toate variantele enumerate mai sus.



5.7. Bibliografie recomandată

- Crăciun, Dan; Vasile, Morar; Vasile Macoviciuc, *Etica afacerilor*, Editura Paideia, București, 2005
- Dăianu, Daniel, *Transformarea ca proces real, de la comandă la piață*, Editura I.R.L.I., București, 1996
- De George, R.T., *Business Ethics*, 3rd ed, Macmillan, New York, 1990

Unitatea de învățare 6. – AFACERILE – Competiție și Cooperare. Principiile eticii în afaceri



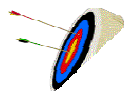
Cuprinsul unității de învățare 6

- 6.1. Introducere
- 6.2. Obiectivele unității de învățare 6
- 6.3. Durata medie de autoinstruire
- 6.4. Conținut
- 6.5. Rezumat
- 6.6. Test de autoevaluare a cunoștințelor
- 6.7. Bibliografie recomandată



6.1. Introducere

În cadrul acestei unități de învățare sunt prezentate, sub aspect teoretic, elemente legate de competiție, cooperare și principiile eticii în afaceri.



6.2. Obiectivele unității de învățare 6

După parcurgerea unității de învățare, studenții vor fi capabili:

- să înțeleagă aspectele principale care fac referire la afaceri: competiție și cooperare;
- să delimiteze principalele caracteristici și dileme ale eticii manageriale;
- să indice avantajele și dezavantajele competiției și cooperării.



6.3. Durata medie de autoinstruire

Durata medie de parcurgere a acestei unități de învățare este de aproximativ 2 ore.



6.4. Conținut

6.4.1. Afacerile - competiție și cooperare

Globalizarea vieții economice, sociale, culturale, spirituale, în contextul actual, a accentuat foarte mult nevoia de moralitate a oamenilor. Considerată, în special, un apanaj al dezvoltării, etica constă într-un set de valori care nu lipsește din nicio cultură a lumii.

Progresul economic fulminant și extinderea tehnologiilor la scară globală au dus la reafirmarea considerentelor de ordin etic. Aspectele de ordin etic caracterizează totalitatea activităților umane, ceea ce înseamnă că și în activitatea economică trebuie să existe considerente de ordin etic și un fundament moral fără de care societatea nu ar putea funcționa și s-ar autodistrage.

În zilele noastre competitivitatea și cooperarea sunt trăsăturile specifice oricărei organizații. Afacerile înseamnă concurență, avantajele acestora sunt foarte clare:

✚ *produse și servicii bune,*

✚ *inovație,*

✚ *diversitate,*

✚ *dezvoltare.*

Exista o categorie de manageri care **se conduc după principiile concurenței**, aceștia rămân la convingerea că afacerile nu au nici o legătură cu entuziasmul altruist și grija față de ceilalți. Sunt însă și manageri **care nu înțeleg foarte bine natura competiției**. Această percepție simplistă se bazează pe ideea că, egoismul managerial este conturat prin spiritul său competitiv, ceea ce este considerat imoral.

Contrar tuturor aparențelor, rezultate bune se pot obține nu folosind o atitudine constant agresivă, având ca scop distrugerea celorlalți competitori și nici printr-o atitudine altruistă, ci printr-o combinație inteligentă de atitudine concurențială și spirit de cooperare.

Competiția trebuie percepută nu ca un scop în sine, ci ca un sistem de relații și interacțiuni între indivizi sau grupuri, în cadrul unei organizații, unde se urmărește atingerea celor mai bune rezultate pentru fiecare.

Ambivalența morală: – *competiție și cooperare* - în cadrul organizațiilor moderne, este foarte importantă.



AVANTAJELE COOPERĂRII:	DEZAVANTAJELE COOPERĂRII:
✚ Toti membrii sunt motivati de scopurile echipei ✚ De cele mai multe ori, cooperarea este încurajată si susținută de membrii echipei ✚ Membrii echipei învață unii de la altii si se ajută la solutionarea problemei ✚ Cooperând, echipa si chiar fiecare individ se manifestă mult mai bine, printr-o comunicare constructivă ✚ Îmbunătățește comunicarea defensivă, coordonarea, satisfactia profesională si succesul echipei întregi ✚ Managierea conflictelor este mai simplă ✚ Încredere reciprocă ✚ Oamenii tind să se bucure mai mult si să fie mai motivati atunci când cooperează în cadrul unui grup.	✚ oferind multe beneficii echipei si membrilor echipei prin cooperare; totusi, prea multă cooperare poate să conducă la amanarea luării deciziilor si a activității în sine, ceea ce duce la minimizarea succesului si a aparitiei frustrării celor din echipă; ✚ grija exagerată a membrilor echipei poate tensiona atmosfera în cadrul grupului; ✚ uniformitatea părerilor si rezistenta la părerile din exterior; ✚ recurgerea la “paradox” (luarea pozitiei majorității desi părerea membrului poate fi foarte utilă) întru evitarea conflictului.
AVANTAJELE COMPETIȚIEI:	DEZAVANTAJELE COMPETIȚIEI:
✚ dezvoltare personală; ✚ atingerea scopurilor individuale; ✚ obtinerea performantelor personale; ✚ premiarea din cadrul organizatiilor, astfel se încurajează competitia sănătoasă pentru atingerea obiectivelor organizatiei; ✚ încurajează motivarea în multe cazuri; ✚ competitia dintre organizatii si nu în cadrul organizatiei poate crește productivitatea si inovatia; ✚ competiția poate ajuta la rezolvarea anumitor probleme într-un mod creativ si rapid.	✚ competitia din cadrul grupului poate duce la conflicte; ✚ crează confuzii referitor la scopurile comune ale echipei, care conduc spre dezbinarea echipei; ✚ competitia poate avea un efect negativ asupra motivării persoanelor în anumite situatii.

Competiția dezvoltă:	Colaborarea dezvoltă:
- identitatea, - responsabilitatea, - standardele personale, - excelența, - creativitatea individuală, - autonomia.	- empatia, - ideile alternative și soluțiile, - suportul reciproc și încurajare - interacțiunea (sinergia), - acțiunile colective, - extinderea resurselor.



Cooperarea și competiția pot aduce plus valoare unei organizații doar atunci când sunt îmbinate și folosite în momente oportune.

6.4.2. Principii practice ale eticii în afaceri

Etica reprezintă un sistem de principii morale și de metode pentru aplicarea acestora, furnizând instrumentele pentru elaborarea judecății morale.

În acest sens, trebuie să se țină seama de o serie de principii etice ce caracterizează conduita curentă. Principiile etice se referă la conduita curentă, la obiceiurile și atitudinile oamenilor cu privire la conceptele generale de *bine și rău*, de *adevăr și minciună*, de *echitate* și *discriminare*, *libertate* și *constrângere* etc.³⁴

Unii autori consideră că etica se construiește pe baza următoarelor PRINCIPII:

- **Principiul egalității în fața normelor;**
- **Principiul clarității și clarificării conceptelor, pozițiilor etc.**

³⁴ Mathis, Robert L; Panaite, C. Nica, *Managementul resurselor umane*, Ed. Economică, 1997, p.247.

a) Principiul egalității în fața normelor

Morala nu este făcută pentru eroi și sfinți, nici pentru genii, ci pentru oamenii obișnuiți. Aceasta nu înseamnă că eroii, sfinții și geniile nu trebuie să se supună normelor morale, ci subliniază doar faptul că morala este regula, nu excepția.

Când vorbim despre egalitatea între oameni, nu ne referim la egalitatea lor intelectuală, biologică, estetică, ci la egalitatea lor în fața principiilor și normelor morale, la egalitatea în fața legii, tot așa cum, din punct de vedere religios ne referim la faptul că, în fața lui Dumnezeu, toți suntem egali. Pentru ca o astfel de egalitate să fie posibilă, **principiile și normele morale** trebuie să fie **accesibile** ca înțelegere, indiferent de gradul de educație al persoanei și, în același timp, ele trebuie să fie **practicabile**.

Spre deosebire de achizițiile intelectuale, principiile și normele morale trebuie să fie accesibile și fezabile pentru orice persoană, indiferent de nivelul ei intelectual, atâta timp cât ea are discernământ. Recunoașterea discernământului este o condiție a autonomiei, libertății și responsabilității.

Viața cotidiană nu implică decât rar acte exemplare (de exemplu, situații care cer sacrificiul suprem pentru alții sau pentru o cauză). Prin urmare, conținutul moralei răspunde în mare măsură dilemelor de zi cu zi și se adresează oricui se confruntă cu astfel de dileme puse în termenii a ceea ce am numit mai sus "probleme morale".

b) Principiul clarității și clarificării (conceptelor, pozițiilor).

Într-o societate deschisă, pluralistă, oamenii pot să-și enunțe clar poziția față de o problemă morală și să acționeze în consecință. De exemplu, dacă un medic crede că avortul este imoral (este crimă), el poate opta să lucreze într-o clinică în care nu se fac avorturi sau să rămână doar obstetrician. Dacă o persoană este neinteresată să acționeze pentru binele public, moral ar fi să nu se implice în politică sau în administrație publică. Aici apare ca evidentă și diferența față de poziții fundamentaliste: o religie este impusă ca morală de stat și transferată integral sau aproape integral în legislație.

Normele și principiile etice sunt diferite și percepute diferit în culturi diferite; ele apar sau dispar în contexte social-culturale relativ omogene. Cu toate acestea, există norme morale care trebuie să se supună principiului universalității, să fie aplicabile oricui, oriunde și oricând. Ele au caracter absolut și obiectiv, nu depind de credințe, sentimente și obiceiuri particulare.

Promovarea unui comportament etic adecvat, atât din partea managerilor cât și a subordonaților, are o importanță capitală, cu impact decisiv pentru rezultatele finale ale întregii organizații³⁵.

Tot din categoria **principiilor etice** fac parte³⁶:

 *considerația specială* - adică tratamentul corect standard poate fi modificat pentru situații

³⁵ Mathis R., Panaite Nica, Operă citată, p.273.

³⁶ Abrudan, Maria-Madela, op.cit., p.110.

speciale cum ar fi: ajutorarea unui vechi angajat, prioritatea la angajare pentru o persoană cu nevoi speciale, comanda dată unui furnizor loial, aflat însă în impas;

- ✚ *competiția onestă - prin evitarea mituirii și a altor mijloace care nu sunt oneste în vederea obținerii unei comenzi;*
- ✚ *responsabilitatea față de organizație - acționând pentru binele întregii organizații nu doar în interes propriu, evitând risipa și ineficiența;*
- ✚ *respectarea legii - evitarea pe căi legale a impozitării nu prin evaziune ci prin urmarea spiritului și literei legii.*

Etica reprezintă un sistem de norme de conduită a oamenilor, care permite aprecierea din punct de vedere al criteriilor morale și sociale a ceea ce este bine sau rău în relațiile dintre semeni în scopul stabilirii unor raporturi folositoare, generatoare de stabilitate și conviețuire pe baza de reciprocitate. Etica înseamnă armonizarea relațiilor dintre:

- ✓ *indivizi și organizații;*
- ✓ *organizație și clienți;*
- ✓ *organizațiile concurente;*
- ✓ *organizație și societate;*
- ✓ *țări*
- ✓ *organisme internaționale și țări.*

Etica îndeplinește atât rolul de judecată morală, cât și de luarea deciziilor în condițiile echilibrării problemelor care pot genera conflict.

Problemele de morală și etică au fost abordate din cele mai vechi timpuri de marii învățători și profeți care au întemeiat diferite religii: creștinismul, islamismul, budismul, precum și de marii filozofi ai antichității: Platon, Aristotel, Socrate și au fost aprofundate de filozofi care au trăit mai aproape de zilele noastre: Kant sau Hegel.

Lucrările de management au abordat mai puțin problemele eticii, managementul aparând ca studiu al conducerii economice.

Rămânerea în urmă a științei comportamentului etic reprezintă sursa pericolelor care sunt înfiorătoare prin dimensionarea consecințelor, cum ar fi: războaiele, terorismul, jefuirea resursele naturale și poluarea mediului.

Principiul esențial care stă la baza comportamentului etic este *reciprocitatea*, acesta fiind foarte vechi.

Cu circa 2.500 de ani în urmă *Confucius* a formulat reciprocitatea astfel: “*nu face altora ceea ce nu vrei să ți se facă ție*”. Ideea a fost adoptată și de alți mari învățători, Isus Hristos a predicat-o ca fiind regula de aur a creștinismului.

Protejându-se etic în relațiile întreprinderii cu mediul socio-economic, managerii, precum și ceilalți angajați protejează firma în pofida diverselor practici neloiale.

Codurile etice sau de comportament adoptate de diverse entități: guverne, întreprinderi, universități țin cont de principii generale ale eticii, dar stabilesc și cele cu privire la *interdicția de a se da și a primi mită; confidențialitatea asupra activității întreprinderii etc.*

O prezentare sintetică a celor mai importante principii ale eticii în afaceri o face autoarea **G. Țigu**, făcând trimitere la Thomas W. Dunfee, profesor de Etica Afacerilor la Warton School, Universitatea Pennsylvania:³⁷

1. Respectarea confidențialității informațiilor:

- ☐ de către salariat față de întreprindere
- ☐ de către furnizor față de clienți
- ☐ de către negociator față de exterior

2. Sensibilitate față de conflictele de interese:

- ☐ detectarea lor și dacă este posibil, evitarea lor
- ☐ transparența
- ☐ apelarea la arbitrii neutri pentru rezolvarea lor

3. Respect față de regulile de drept:

- ☐ în toate țările, chiar dacă este vorba de legi necorespunzătoare, considerate proaste de către cei din afară
- ☐ pot fi exceptate unele situații extreme

4. Conștiință profesională, profesionalism:

- ☐ exercitarea profesiunii cu conștiință și prudență
- ☐ cultivarea competenței profesionale
- ☐ limitarea deciziilor și acțiunilor la competența profesională

5. Loialitate și bună credință:

- ☐ a nu înșela
- ☐ a-și ține cuvântul
- ☐ a fi echitabil

6. Simțul responsabilității:

³⁷ Țigu, G. – op. Citată, pg 27

- ☐ a avea în vedere consecințele practice ale deciziilor
- ☐ asumarea propriei responsabilități

7. *Respectarea drepturilor și libertăților celorlalți:*

- ☐ libertate în comportament, de opinie
- ☐ evitarea discriminărilor de orice fel

8. *Respectarea ființei umane:*

- ☐ a nu aduce prejudicii intenționate celorlalți
- ☐ a respecta personalitatea umană, cu necesitățile și exprimările sale.



Să ne reamintim

Globalizarea vieții economice, sociale, culturale, spirituale, în contextul actual, a accentuat foarte mult nevoia de moralitate a oamenilor.

Considerată, în special, un apanaj al dezvoltării, etica constă într-un set de valori care nu lipsește din nicio cultură a lumii. Progresul economic fulminant și extinderea tehnologiilor la scară globală au dus la reafirmarea considerentelor de ordin etic. Aspectele de ordin etic caracterizează totalitatea activităților umane, ceea ce înseamnă că și în activitatea economică trebuie să existe considerente de ordin etic și un fundament moral fără de care societatea nu ar putea funcționa și s-ar autodistrage.

În zilele noastre competitivitatea și cooperarea sunt trăsăturile specifice oricărei organizații.

Afacerile înseamnă concurență, avantajele acestora sunt foarte clare: *produse și servicii bune; inovație; diversitate; dezvoltare.*

Contrar tuturor aparențelor, rezultate bune se pot obține nu folosind o atitudine constant agresivă, având ca scop distrugerea celorlalți competitori și nici printr-o atitudine altruistă, ci printr-o combinație inteligentă de atitudine concurențială și spirit de cooperare.

Competiția trebuie percepută nu ca un scop în sine, ci ca un sistem de relații și interacțiuni între indivizi sau grupuri, în cadrul unei organizații, unde se urmărește atingerea celor mai bune rezultate pentru fiecare.

Ambivalența morală: – *competiție și cooperare* - în cadrul organizațiilor moderne, este foarte importantă.



6.5. Rezumat

Cele mai multe decizii etice, cât și cele care contravin cerințelor etice, conduc la extinderea consecințelor dincolo de granițele entității în care se iau (fie întreprindere sau țară). Astfel, actele de corupere și de mituire schimbă procese la nivel de întreprinderi dar și la nivel guvernamental. Poluarea afectează mediul pe o arie mai largă decât cea a întreprinderii poluante; produsele contrafăcute, cele lipsite de siguranță distrug numeroase vieți, uneori pe o arie foarte largă.

Unele decizii etice sau neetice produc evenimente variate care prezintă consecințe opuse mai ales din punct de vedere al câștigurilor financiare și al costurilor sociale. Astfel, se plătește o mită, dar se menține valoare vânzărilor, se poluează aerul ori apa, dar se evită costurile de instalare și punere în funcțiune a echipamentelor de control asupra poluării; se proiectează un produs care prezintă o oarecare nesiguranță, dar se reduc costurile materialelor.

Mare parte din deciziile etice sau neetice au consecințe nesigure pe termen scurt, dar prin decizii etice se asigură durabilitate și securitate.

Cele mai multe decizii etice și care contravin comportamentului etic au, pe termen lung, consecințe generale, dar și personale, individuale. Multi oameni cred că deciziile etice, la prima vedere, pot reduce profiturile companiei, însă nu și salariile managerilor, ori șansele de promovare. Această optică s-a încetățenit pornindu-se de la faptul că, de regulă, controlul managerial vizează rezultatele financiare și numai foarte rar calitatea etică a deciziei.

Cooperarea și competiția pot aduce plus valoare unei organizații doar atunci când sunt îmbinate și folosite în momente oportune.



6.6. Test de autoevaluare a cunoștințelor

- 1) Simțul responsabilității implică:
 - a. a avea în vedere consecințele practice ale deciziilor și asumarea propriei responsabilități,
 - b. consecințe generale, dar și personale, individuale,
 - c. rezultatele financiare,
 - d. calitatea etică a deciziei.
- 2) Respectarea drepturilor și libertăților celorlalți se referă la:
 - a. libertate în comportament, de opinie și evitarea discriminărilor de orice fel,
 - b. a nu aduce prejudicii intenționate celorlalți,

c. a respecta personalitatea umană, cu necesitățile și exprimările sale.

3) Principii practice ale eticii în afaceri sunt:

- a. Respectarea confidențialității informațiilor,
- b. Sensibilitate față de conflictele de interese,
- c. Respect față de regulile de drept,
- d. Conștiință profesională, professionalism,
- e. Loialitate și bună credință,
- f. Simțul responsabilității,
- g. Respectarea drepturilor și libertăților celorlalți,
- h. Respectarea ființei umane
- i. Toate variantele enumerate.

4) Opțiunea de relativism etic are următoarea semnificație:

- a. caracterul discutabil al eticii de disciplină filosofică;
- b. probabilitatea privind studierea de către etică a problemelor moralei;
- c. relativitatea efectului pozitiv al comportamentului etic;
- d. susținerea ca ceea ce este definit de o societate ca fiind drept/echitabil/acceptabil, este etic.

5) Afacerile înseamnă concurență, avantajele acesteia sunt foarte clare:

- a. produse si servicii bune,
- b. inovație,
- c. diversitate,
- d. dezvoltare,
- e. toate variantele.



6.7. Bibliografie recomandată

- | | | |
|--------------|---|---|
| Barman, Z., | - | “Etica postmodernă”, trad.rom. Doina Lică, Timișoara, Editura Amarcord, 2000; |
| Crăciun, D., | - | “Etica afacerilor”, Editura Paideia, București, 2005; |
| Morar, V., | | |
| Jackson, J., | - | “An introduction in Business Ethics”, Blackwell, 1996. |

Unitatea de învățare 7. – MANAGEMENTUL ETICII ÎN AFACERI



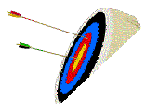
Cuprinsul unității de învățare 7:

- 7.1. Introducere
- 7.2. Obiectivele unității de învățare 7
- 7.3. Durata medie de autoinstruire
- 7.4. Conținut
- 7.5. Rezumat
- 7.6. Test de autoevaluare a cunoștințelor
- 7.7. Bibliografie recomandată



7.1. Introducere

În cadrul acestei unități de învățare sunt prezentate aspecte legate de managementul tuturor activităților care structurează viața morală a unei organizații.



7.2. Obiectivele unității de învățare 7

După parcurgerea unității de învățare, studenții vor fi capabili:

- să înțeleagă toate aspectele care alcătuiesc și definesc etica managementului în afaceri;
- să delimiteze factorii care influențează comportamentul managerial etic;
- să indice rolul și importanța eticii în management.



7.3. Durata medie de autoinstruire

Durata medie de parcurgere a acestei unități de învățare este de aproximativ 2 ore.



7.4. Conținut

7.4.1. Etica managementului³⁸

Etica managementului este o formă a eticii aplicate, disciplină care studiază din punctul de vedere al criteriilor de: bine/rău, corect/incorect, just/nedrept, situații concrete din practica socială și

³⁸ Iamandi I., Etică și responsabilitate socială corporativă în afacerile internaționale, suport de curs, București, 2012

profesională (deontologică). **Etica în management** reprezintă un ansamblu coerent de norme și principii cărora trebuie să li se subordoneze acțiunile și deciziile cadrelor de conducere din organizațiile private sau publice, norme care pot sau nu să fie sancționate din punct de vedere juridic și care sunt impuse prin forța conștiinței colective, a opiniei publice. Dimensiunea etică în organizațiile care au calitatea de agenți economici constituie obiectul eticii managementului afacerilor.

Etica managementului, ca disciplină de studiu, se caracterizează prin specificul *multidisciplinar* al abordării, în sensul că, în analiza din punct de vedere moral a activității cadrelor de conducere, se au în vedere aspecte ce țin de domenii variate, cum ar fi etica, dreptul, antropologia culturală sau știința conducerii. Totodată, abordarea etică are un caracter *intercultural*, ceea ce înseamnă că judecata morală trebuie să țină seama atât de criteriile etice universal valabile, cât și de specificul valorilor culturale dintr-o comunitate sau alta. O altă caracteristică a eticii managementului este faptul că aceasta se prezintă atât ca *abordare discursivă* (studiu despre comportamentul moral), cât și ca *practică normativă* (reguli de comportament moral)³⁹.

Etica în management vizează relațiile și problemele de ordin moral care apar în cadrul organizațiilor de afaceri între *managerii de la diferite nivele și cu diverse poziții* (cadrele de conducere), pe de o parte, și toate categoriile de *interesați (stakeholders)*, pe de altă parte (acționarii/proprietarii afacerii, consiliul director, angajații cu diferite abilități și experiențe, consumatorii sau clienții, furnizorii, creditorii, distribuitorii, comunitățile locale și cetățenii lor, mediul de afaceri, organizațiile guvernamentale și non-guvernamentale, opinia publică etc.), iar beneficul unora poate reprezenta negarea unei obligații față de un alt grup.

Problematica centrală în etica managementului este reprezentată de:

- *conflictul continuu dintre performanțele economice ale firmei* – măsurate prin venituri, costuri, profituri (datorate acționarilor);
- *performanțele sociale ale firmei* – mult mai greu de evaluat (reprezentate de obligațiile față de angajați, clienți, furnizori, creditorii, distribuitori, membri ai societății, în general).

Astfel, *soluționarea dilemelor etice în management* nu reprezintă doar o delimitare între bine și rău, corect și incorect, ci vizează un raționament mult mai complex pentru ***obținerea unui echilibru optim între performanțele economice și cele sociale ale firmei***, cu luarea în considerare a tuturor variantelor și consecințelor ce pot apărea în urma unei decizii manageriale, atât pe termen scurt, cât și pe termen mediu și lung⁴⁰.

³⁹ Ioan Popa, Radu Filip, *Management internațional*, Editura Economică, București, 1999, pag. 250-251

⁴⁰ Gabriela Țigu, *Etica afacerilor în turism*, Editura Uranus, București, 2003, pag. 8, preluat din LaRue Tone Hosmer, *The Ethics of Management*, IRWIN, Homewood, Illinois, 1987, pag. 3.

Problemele etice în management sunt deosebit de complexe datorită consecințelor extinse pe care le pot avea, alternativelor multiple, rezultatelor mixte, evenimentelor neprevăzute și implicațiilor personale⁴¹.

Etica în management se bazează, în principal, pe **relația de încredere** între cele două părți care interacționează; încrederea înseamnă, de fapt, micșorarea riscului asumat și protejarea drepturilor și intereselor celor afectați.

Literatura de specialitate a determinat faptul că încrederea se află într-o relație directă cu unele tehnici moderne de management, printre care se remarcă:

- *managementul prin obiective,*
- *managementul participativ,*
- *creșterea responsabilității sociale și discreționare,*
- *cercurile de calitate etc.*

O analiză a problemelor de ordin etic care apar în cadrul unei organizații de afaceri are în vedere **cinci dimensiuni**:

1. Etica personală a managerilor și angajaților;
2. Etica indivizilor ca membri ai organizației și etica lor profesională;
3. Etica organizației de afaceri (reguli, obiceiuri, norme);
4. Etica întreprinderii în relațiile sale cu mediul exterior (furnizori, clienți, concurenți, mass-media, societatea în ansamblul său, mediul natural);
5. Etica industriei din care face parte întreprinderea respectivă.

Aceste dimensiuni sunt interdependente și se influențează reciproc, iar practica a demonstrat că respectarea unor principii morale în interiorul firmei se prelungește și în relațiile acesteia cu mediul extern (ex.: angajați satisfăcuți » consumatori mulțumiți » profituri maxime pentru firmă⁴²). Astfel, etica în firmă este rentabilă, fiind percepută ca o investiție pe termen mediu și lung; ea nu se opune profitului, ci doar acelui profit injust, ilegal sau imoral⁴³.

Factorii care influențează **comportamentul managerial etic** sunt:

- a. *managerul ca persoană* (influențele familiei, valorile etice și religioase, nevoile și standardele personale),
- b. *organizația de afaceri* (cultura organizațională, politicile și codurile de conduită, comportamentul superiorilor și al colegilor),

⁴¹ LaRue Tone Hosmer, pag. 14.

⁴² Philip Holden, *Ethics for Managers*, Editorial Gower, 2000, pag. 125.

⁴³ Radu Emilian, *Managementul serviciilor: motivații, principii, metode, organizare*, Editura Expert, 2000 (Capitolul 10, *Etică și Management*, autor: Gabriela Țigu, pag. 253).

c. *mediul extern* (reglementările guvernului, normele și valorile societății, climatul etic din respectiva industrie).

Astfel, cele mai importante ***elemente ale climatului etic al unei organizații*** includ:

-  *Comportamentul și sprijinul managementului de vârf;*
-  *Obiectivele realiste ale companiei;*
-  *Comunicarea eficientă în plan vertical și orizontal;*
-  *Programele de etică;*
-  *Pregătirea și instruirea în domeniul eticii;*
-  *Procese care conduc la luarea unor decizii etice;*
-  *Impunerea de sancțiuni disciplinare pentru încălcarea normelor etice;*
-  *Utilizarea anumitor mecanisme pentru a denunța existența unor practici corupte sau ilegale în cadrul organizației;*
-  *Codurile de conduită etică ale companiilor.*

În multe studii întreprinse în acest domeniu s-a ajuns la concluzia că factorul cel mai relevant pentru climatul etic al unei organizații îl reprezintă tocmai ***comportamentul superiorilor***; de aceea, este necesar ca toți managerii să fie conștienți de acest aspect și să îl integreze adecvat în ansamblul elementelor etice ale unei corporații. Cu toate acestea, în prezent, managerii companiilor nu cunosc încă, cu exactitate, cum să implementeze strategiile și sistemele care să încurajeze un comportament etic și care să ajute la crearea unei culturi corporaționale bazate pe moralitate. Principala provocare pentru stabilirea unei culturi corporaționale etice constă în utilizarea optimă a tensiunii creatoare și a interdependenței dintre autonomia individului și autoritatea instituțională.

De multe ori, **conduita top managementului – mai mult sau mai puțin morală – influențează radical comportamentul corporațional, în ansamblul său** (și, în particular, climatul etic organizațional). Calitatea etică a companiei și a personalului său depinde, în mare măsură, de calitățile, activitățile, politicile, deciziile și capacitatea de conducere a managerilor săi. Orice manager are o responsabilitate morală deosebită: el trebuie să dea dovadă de un înalt profesionalism, să conducă oamenii spre atingerea corectă a obiectivelor firmei (are rol de leader), să fie un exemplu de conduită pentru colaboratorii săi; mai mult, el trebuie să contribuie la instituționalizarea eticii în cadrul organizației. Asigurând o conducere etică puternică prin exemplul propriului comportament, managerii firmelor și, în special, cei de la nivelul cel mai înalt, a căror vizibilitate și influență sunt cele mai mari, realizează progrese esențiale în obținerea unui comportament etic din partea angajaților. În general, managerii consideră că cele mai

importante valori pe care trebuie să le promoveze în rândul angajaților sunt: *responsabilitatea și onestitatea, capacitatea, imaginația, logica, ambiția*.

Problemele etice apar frecvent în **management**; acestea depășesc problemele comune cum ar fi *corupția, furtul sau cârdășia*, atingând arii precum *achizițiile corporative, politicile de marketing sau investițiile de capital*. Situațiile complexe care obligă managerii să ia o decizie pentru a asigura comportamentul etic, atât în interiorul organizației, cât și în relațiile acesteia cu mediul extern, îi pun deseori în dilemă (preponderența obiectivelor de ordin economic versus preponderența obiectivelor de ordin moral).

Problemele etice sunt cu adevărat dileme manageriale atunci când ele se referă la conflictul dintre performanțele economice ale organizației (măsurate prin venituri, costuri și profituri) și cele sociale (referitoare la obligațiile față de persoanele din interiorul și din exteriorul organizației). În astfel de situații, pe lângă valorile morale de care trebuie să țină cont (adaptate mediului cultural căruia îi aparțin sau în numele căruia acționează), managerii vor avea în vedere și o anumită ordine a priorităților celor interesați sau afectați de respectiva afacere. Cel mai adesea sunt dezbătute dilemele etice care apar în unele domenii ale *marketing-ului (publicitate)*, în *activitatea de contractare-aprovizionare* (care se referă, mai ales, la favorurile acceptate din partea furnizorilor), în *domeniul producției* (ambalajul inutil, demodarea planificată, prețul diferențiat) sau în *domeniul resurselor umane*.

7.4.2. Modele de moralitate în management

În general, se poate considera că există **trei modele (arhetipuri) de moralitate în management** – managementul *moral*, *amoral* și *imoral* – care servesc ca puncte de pornire pentru o analiză etică comparativă⁴⁴. Dintre aceste trei modele, mediile de informare în masă au evidențiat cu preponderență *managementul imoral*, managementul moral și amoral intrând într-un con de umbră.

1. **Managementul imoral:** este un stil de conducere a afacerilor care nu numai că este lipsit de cele mai elementare principii sau precepte etice, dar care implică și o opoziție hotărâtă și activă împotriva a tot ceea ce este etic. Administrația imorală contravine, în mod deschis, tuturor principiilor etice. Această abordare susține faptul că obiectivele managerului aflat la conducerea unei companii sunt pur egoiste (dacă acesta nu urmărește decât obținerea de profituri proprii) sau se bazează exclusiv pe rentabilitatea și succesul organizațional (dacă individul acționează strict ca un agent sau ca un reprezentant al angajatorului său). Datorită faptului că managerul se

⁴⁴ Robert E. Frederick, pag. 172-176; Archie B. Carroll, *In Search of the Moral Manager*, citat în Henry W. Lane, Joseph J. DiStefano, Martha L. Maznevski, *International Management Behavior: Text, Readings and Cases*, 4th Edition, Blackwell Publishing, UK, 2000, pag. 455-467

opune activ la toate aspectele considerate drept etice, rezultă că el este capabil să distingă între acțiunile bune și cele rele și, cu toate acestea, alege să acționeze în mod incorect sau imoral. Managerul imoral consideră că legea sau preceptele legale constituie impedimente pe care trebuie să le depășească pentru a-și îndeplini scopurile propuse. Strategia practică a administrației imorale constă în utilizarea optimă a tuturor oportunităților pentru a obține, cu orice preț, beneficii organizaționale sau personale.

2. **Managementul moral:** La extrema opusă față de managementul imoral se află *managementul (administrația) moral/ă*, care își bazează întreaga activitate pe principii înalte de comportament etic și pe norme profesionale de conduită. Administrația morală se străduiește să dea dovadă de un comportament etic, concretizat în orientarea sa către legalitate, strategia generală de funcționare, interesul, obiectivele, motivațiile și preocuparea sa pentru normele etice și principiile profesionale de conduită. În opoziție cu principiile egoiste ale managementului imoral, administrația morală aspiră la obținerea succesului într- un cadru etic bine determinat (implică respectarea unor principii etice precum imparțialitatea, dreptatea și ordinea legală predeterminată). Administrația morală nu vizează obținerea profitului ilegal sau imoral; în plus, abordarea morală nu urmărește numai litera, ci și spiritul legii (acesta este principiul minim al unui comportament etic, dat fiind faptul că managerul moral încearcă să activeze la un nivel de moralitate mult superior celui cerut de lege).

Administrația morală implică și o conducere morală, corectă din toate punctele de vedere. Managementul moral va adopta o *strategie a integrității* – caracterizată de concepția conform căreia etica este forța motrice a organizației de afaceri. Valorile etice determină căutarea, de către conducere, a oportunităților de afaceri, desemnarea sistemelor organizaționale și procesul de luare a deciziilor. În cadrul strategiei integrității, valorile etice oferă un cadru de referință comun și servesc la unificarea diferitelor funcții, linii de negociere și grupuri de angajați. Această perspectivă evidențiază valorile care definesc o organizație și pe care aceasta le apără ca semn al individualității sale.

3. **Managementul amoral:** Există două tipuri de manageri amoral: cei amoral în mod *deliberat* și cei amoral în mod *involuntar*.

Managerii amoral în mod involuntar nu sunt nici morali, nici imorali, dar nici nu sunt conștienți și nici nu se preocupă de faptul că deciziile lor de afaceri din viața de zi cu zi pot produce efecte negative/nocive asupra persoanelor direct relaționate cu compania pe care ei o conduc. Managerilor amoral involuntari le lipsește cu desăvârșire percepția sau conștiința etică;

ei acționează pe plan organizațional fără să ia în calcul și dimensiunea etică a actelor lor sau, pur și simplu, sunt neglijenți și insensibili cu privire la efectele și implicațiile acțiunilor lor asupra participanților la respectiva companie. Acești manageri pot avea intenții bune, dar nu își dau seama de faptul că deciziile și acțiunile lor de afaceri pot dăuna partenerilor lor de tranzacții comerciale sau celor cu care interacționează. Managerii amoralii în mod involuntar se bazează pe litera legii ca principal instrument etic.

Managerii amoralii în mod deliberat consideră că aspectele de ordin etic vizează numai viața privată a individului, nu și activitățile de afaceri. Acești manageri sunt persoane care resping ideea combinării afacerilor cu etica; ei sunt convinși de faptul că activitățile comerciale se desfășoară într-un cadru diferit de cel în care se aplică principiile, raționamentele și normele etice. Deși, în prezent, majoritatea managerilor sunt amoralii în mod involuntar, încă mai există indivizi (într-adevăr, puțini) care consideră, pur și simplu, că *etica nu își găsește locul în activitățile comerciale sau în procesul de luare a deciziilor corporaționale*.

Astfel, ținând cont de clasificarea de mai sus, există *două ipoteze posibile* în legătură cu cele *trei modele de moralitate din management*, utile pentru etica în conducerea companiilor.

Prima ipoteză se referă la distribuirea celor trei tipuri de manageri în cadrul populației administrative, în general. Această *ipoteză a populației* indică faptul că, în totalitatea cadrelor de conducere, cele trei tipuri de manageri se distribuie, de obicei, astfel încât administrația morală și cea imorală ocupă cele două extreme ale unei curbe, iar administrația amorală ocupă partea mediană, care este și cea mai mare, a aceleiași curbe (clopotul lui Gauss). În conformitate cu acest punct de vedere, ținând cont de definițiile prezentate mai sus, există puțini manageri morali și imorali, iar marea majoritate a acestora sunt amoralii (acești manageri sunt bine intenționați, dar pur și simplu nu gândesc în termeni etici când iau deciziile pe care le implică activitatea lor cotidiană).

A doua ipoteză s-ar putea numi *ipoteza individuală*. Această abordare susține faptul că fiecare din cele trei modele de moralitate din management coexistă și se manifestă, în anumite momente și în diverse circumstanțe, în fiecare manager. În general, managerul unei companii este amoral în cea mai mare parte a timpului, dar câteodată se comportă moral sau imoral, ținând cont de o varietate de factori care influențează respectiva situație.

Niciuna dintre cele două ipoteze de mai sus nu s-a demonstrat în mod empiric, totuși, constituie un punct de reflecție pentru managerii care încearcă să evite tipurile imorale și amorale. În prezent, se poate afirma că problema socială cea mai gravă pe care o întâmpină organizațiile de afaceri actuale este *predominanța managerilor amoralii*, mai mult decât a celor imorali. Administrația imorală este cea care ține prima pagină a ziarelor, dar problema

dominantă și mai insidioasă este reprezentată de faptul că managerii nu și-au integrat un sistem de valori etice în mecanismul de luare a deciziilor cotidiene, ceea ce îi transformă în manageri amoralți – persoane bune, în esență, dar care consideră că lumea competitivă a afacerilor este neutră din punct de vedere etic. Criticile la adresa companiilor și organizațiilor de afaceri vor continua până când managerii amoralți vor adopta un comportament moral.

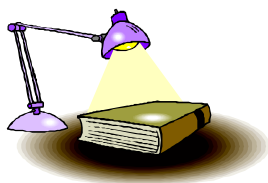


Să ne reamintim

Etica în management reprezintă un ansamblu coerent de norme și principii cărora trebuie să li se subordoneze acțiunile și deciziile cadrelor de conducere din organizațiile private sau publice; aceste norme pot sau nu să fie sancționate din punct de vedere juridic și care sunt impuse prin forța conștiinței colective, a opiniei publice. Dimensiunea etică în organizațiile care au calitatea de agenți economici constituie obiectul eticii managementului afacerilor.

Problematica centrală în etica managementului este reprezentată de *conflictul continuu dintre performanțele economice ale firmei* – măsurate prin venituri, costuri, profituri (datorate acționarilor) și *performanțele sociale ale firmei* – mult mai greu de evaluat (reprezentate de obligațiile față de angajați, clienți, furnizori, creditor, distribuitori, membri ai societății, în general).

Motivele pentru care managerii trebuie să dea dovadă de un comportament etic vizează o gamă largă de aspecte, de la cele de *ordin normativ* (societatea speră ca managerii să fie etici, de unde rezultă că aceștia trebuie să fie etici), până la cele *pragmatice sau operative* (este în beneficiul propriu al managerilor să fie etici).



7.5. Rezumat

Etica managementului se caracterizează prin specificul *multidisciplinar* al abordării, în sensul că, în analiza din punct de vedere moral a activității factorilor de conducere, se au în vedere aspecte ce țin de domenii variate, cum ar fi etica, dreptul, antropologia culturală sau știința conducerii. Totodată, abordarea etică are un caracter *intercultural*, ceea ce înseamnă că judecata morală trebuie să țină seama atât de criteriile etice universal valabile, cât și de specificul valorilor culturale dintr-o comunitate sau alta. O altă caracteristică a eticii

managementului este faptul că aceasta se prezintă atât ca *abordare discursivă* (studiu despre comportamentul moral), cât și ca *practică normativă* (reguli de comportament moral).

Managerii au rolul de a organiza corporația astfel încât aceasta să furnizeze societății produsele necesare și să poată obține, în final, un profit considerabil pentru proprietarii sau acționarii săi. Managementul unei corporații are o responsabilitate legală și morală în fața consiliului director și a acționarilor în numele cărora acționează; managerii trebuie să îi informeze pe aceștia în legătură cu deciziile luate, acțiunile întreprinse și rezultatele obținute și să nu pună interesul lor personal mai presus de cel al acționarilor. Cu toate acestea, managementul unei companii nu este responsabil moral pentru maximizarea profiturilor, pentru sporirea valorii acțiunilor sau pentru creșterea vânzărilor și profiturilor unei companii; dacă managerii acționează în limitele legale și morale, ei nu pot fi trași la răspundere de către acționarii lor pentru neîndeplinirea acestor obiective.

Managementul unei companii are rolul principal în ceea ce privește implementarea unei politici etice în cadrul companiei; pe de altă parte, atât membrii consiliului director, cât și angajații companiei vor trebui, adesea, să întreprindă anumite acțiuni față de publicul general pentru a satisface criteriile de responsabilitate socială corporativă ale organizației în care lucrează.



7.6. Test de autoevaluare a cunoștințelor

1. Problemele etice în management sunt deosebit de complexe datorită:
 - a. consecințelor extinse pe care le pot avea, alternativelor multiple, rezultatelor mixte, evenimentelor neprevăzute și implicațiilor personal,
 - b. valorilor etice și religioase, nevoilor și standardelor personale,
 - c. culturii organizaționale, politicilor și codurilor de conduită, comportamentului superiorilor și al colegilor.
2. Problematika centrală în etica managementului este reprezentată de:
 - a. conflictul continuu dintre performanțele economice și sociale ale firmei,
 - b. costuri, profituri datorate acționarilor,
 - c. obligațiile față de angajați, clienți, furnizori, creditori, distribuitori, membri ai societății,
 - d. Toate variantele de mai sus.

3. Factorii care influențează comportamentul managerial etic sunt:

- a. managerul ca persoană,
- b. organizația de afaceri,
- c. mediul extern,
- d. toate variantele de mai sus.

4. Elemente ale climatului etic al unei organizații includ:

- a. Comportamentul și sprijinul managementului de vârf,
- b. Obiectivele realiste ale companiei,
- c. Comunicarea eficientă în plan vertical și orizontal,
- d. Pregătirea și instruirea în domeniul eticii,
- e. Impunerea de sancțiuni disciplinare pentru încălcarea normelor etice,
- f. Codurile de conduită etică ale companiilor,
- g. Toate variantele de mai sus.

5. Modele de moralitate în management sunt:

- a. Moral, amoral și imoral
- b. Moral, etic, integru,
- c. Amoral, moral, conflictual
- d. Imoral, etic, religios,
- e. Nicio varianta.



7.7. Bibliografie recomandată

- Iamandi I., Etică și responsabilitate socială corporativă în afacerile internaționale, suport de curs, București, 2012
- Ioan Popa, Radu Filip, Management internațional, Editura Economică, București, 1999
- Robert E. Frederick, Archie B. Carroll, *In Search of the Moral Manager*, citat în Henry W. Lane, Joseph J. DiStefano, Martha L. Maznevski, *International Management Behavior: Text, Readings and Cases*, 4th Edition, Blackwell Publishing, UK, 2000.

Unitatea de învățare 8. – INTERESUL RAȚIONAL - AFACERILE ÎN PERSPECTIVĂ MICROECONOMICĂ



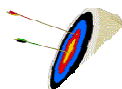
Cuprinsul unității de învățare 8:

- 8.1. Introducere
- 8.2. Obiectivele unității de învățare 8
- 8.3. Durata medie de autoinstruire
- 8.4. Conținut
- 8.5. Rezumat
- 8.6. Test de autoevaluare a cunoștințelor
- 8.7. Bibliografie recomandată



8.1. Introducere

În cadrul acestei unități de învățare sunt prezentate aspecte legate de afaceri în perspectivă microeconomică și interesul rațional.



8.2. Obiectivele unității de învățare 8

După parcurgerea unității de învățare, studenții vor fi capabili:

- să înțeleagă conceptele de interes rațional și etica în afaceri în perspectivă microeconomică.
- să indice principalii factori de care depinde succesul în afaceri.



8.3. Durata medie de autoinstruire

Durata medie de parcurgere a acestei unități de învățare este de aproximativ 2 ore.



8.4. Conținut

8.4.1. Afacerile în perspectiva microeconomică - interesul rațional

Răspunsul la întrebarea „Ce răspunderi morale trebuie să își asume un om de afaceri?” depinde, în mod decisiv, de modul în care se definește conceptul de „afacere”. Dar nu este foarte

clar pentru toată lumea ce înseamnă afacerile? Unele aspecte sunt într-adevăr limpezi și cvasiunanim acceptate; altele sunt însă obiect de dispută, iar divergentele în ceea ce privește conceptul de *business* au consecințe directe și foarte importante asupra modului în care sunt formulate răspunderile morale ale oamenilor de afaceri.

Ce nu este o afacere

Trebuie spus de la bun început că termenul românesc de *afacere*, de sorginte franceză, este o traducere destul de imperfectă și aproximativă a termenului englezesc *business*. În românește, cuvântul „afacere” acoperă o gamă foarte variată de activități sociale de interes public, fie ca e vorba de afaceri juridice, afaceri interne sau externe, afaceri mediatice etc., iar, din punct de vedere economic, „afacere” înseamnă mai degrabă tranzacție comercială. În acest sens, se poate spune că „am făcut o afacere” atunci când am cumpărat sau am vândut ceva la un pret avantajos ori ca un întreprinzător „face afaceri” cu statul sau cu primăria. Termenul anglo-american de *business* s-ar traduce mult mai bine în românește prin „întreprindere comercială privată”; în acest sens, „afacere” nu mai înseamnă tranzacție comercială, ci o unitate economică, aflată în proprietate privată (individuală sau colectivă, pe baza de acționariat), care produce anumite bunuri sau prestează anumite servicii oferite pe piața liberă. A „face afaceri” presupune „a avea o afacere”. În cele ce urmează, vom folosi termenul „afacere” numai în sensul anglo-american de *business*.

Atât în folclorul oamenilor de afaceri, cât și în conștiința – mai mult sau mai puțin critică – a publicului s-au impănat, de-a lungul timpului, o serie de clișee sau de stereotipuri despre *business*. Robert C. Solomon prezintă analitic unele dintre „metaforele” neinspirate și inadecvate care stau la baza unor pseudoargumente pro sau contra moralității oamenilor de afaceri.

Afacerile în perspectiva microeconomică

Un model de expunere radicală și consecventă a dimensiunilor etice ale afacerilor din perspectiva restrânsă ne oferă **Elaine Sternberg**, în mult comentată și, cel mai adesea, criticată ei lucrare *Just Business. Business Ethics in Action* (1994). Sternberg urmărește să dezvolte punctul de vedere enunțat de către Milton Friedman, laureat al Premiului Nobel pentru Economie. Potrivit acestuia, managerii nu sunt responsabili decât față de acționari, singura lor obligație morală fiind aceea de a realiza un profit maxim (pe cai legale, firește). Dacă acționarii doresc să cheltuiască o parte din profitul lor în scopuri sociale sau filantropice, este treaba lor. Un manager nu are însă dreptul moral de a fi „generos” față de diferite grupuri sociale pe banii acționarilor; tot ceea ce el are de făcut este să gestioneze afacerea pe care o conduce astfel încât proprietarii ei să realizeze profituri maxime.

Maximizarea pe termen lung a valorii proprietarilor

In sfarsit, elementul central si, totodata, cel mai des criticat al definitiei afacerilor propuse de catre Sternberg este *maximizarea* pe termen lung a valorii proprietarilor. Este esential ca obiectivul sa fie maximizarea valorii proprietarilor, nu doar sporirea, promovarea, asigurarea sau sustinerea acesteia.

Obiective mai putin stringente decat maximizarea nu reusesc sa diferentieze afacerile de alte activitati. Daca nu ar exista cerinta de maximizare a valorii proprietarilor, orice activitate sau asociatie care ar spori valoarea proprietarilor prin vanzari ocazionale ar trebui sa fie considerata drept afacere. Amatorii (engl. *hobbyists*) care vand din cand in cand produsele lor ar conduce niste afaceri, la fel ca si familiile care isi vand locuintele. Dar fireste, nu este cazul.

Doar **maximizarea** ofera un criteriu suficient de clar si de bine conturat al activitatii de afaceri. Tot felul de lucruri pot sa creeze ori sa conserve sau chiar sa sporeasca valoarea proprietarilor; daca scopul afacerilor ar fi numai acela de a pastra ori de a spori valoarea proprietarilor, nu ar exista nici un criteriu rational de alegere a unei alternative fata de altele. Atunci cand, dimpotriva, scopul este **maximizarea valorii**, alegerea este clara: politica, proiectul sau cursul de actiune de urmarit sunt acelea care promit sa produca, in timp, cele mai mari beneficii. Fireste ca toate estimarile privind cursul viitor al actiunilor intreprinse, pe baza deciziilor luate acum, sunt probabiliste si nu pot oferi certitudini. Acest fapt nu schimba cu nimic lucrurile, de vreme ce criteriul de rationalitate a deciziilor este maximizarea profiturilor. Toate aceste premise, pe care Elaine Sternberg le enunta cu multa claritate, de pe pozitile unei persoane cu multa experienta si de mare succes in domeniul managerial, si nu *ex cathedra*, conduc discursul ei catre o la fel de clara expunere a principiilor interesului rational, ca unic mod de concepere a obligatiilor etice ale intreprinzatorilor

8.4.2. Interesul rațional

Acestea sunt premisele teoretice pe baza carora Elaine Sternberg defineste raspunderile si obligatiile morale ale oamenilor de afaceri exclusiv din perspectiva egoismului luminat sau a interesului rational. Totul este de o simplitate dezarmanta, aproape geometrica. Omul de afaceri nu urmareste decat sa castige cat mai mult, pe termen lung; aceasta este „datoria” lui in calitate de *businessman*. Daca ar fi in interesul lui sa faca acest lucru, in limitele legii, fara sa-i pese de nimeni altcineva, totul ar fi perfect. Din pacate, orice afacere depinde in diversele ei activitati de numeroase alte grupuri de oameni, avand si acestia interesele lor. Ignorarea sau nesocotirea acestor

interese ale diferitelor categorii de *stakeholders* ar putea fi, uneori, profitabila pe termen scurt, insa pe termen lung s-ar dovedi dezastruoasa.

Din acest motiv – si *numai din acest motiv* – un om de afaceri chibzuit, care isi cunoaste si isi serveste bine, eficient, propriul interes este nevoit sa ia in calcul si interesele celor de care depinde afacerea lui. Aceasta este esenta *egoismului luminat* sau a *interesului rational*, pe care Sternberg o rezuma astfel: Desi raspunderile lor fata de *stakeholders* sunt limitate, afacerile nu-si pot permite sa ignore preocuparile nici unei categorii de participanti care ar putea sa afecteze valoarea pe termen lung a proprietarilor. Afacerile pot fi afectate nu numai de reactiile proprietarilor, ci si de reactiile salariatilor si ale clientilor, furnizorilor sau creditorilor. Gusturile si preferintele lor, inclusiv preferintele morale vor influenta dorinta lor de a face afaceri cu o anumita firma, drept pentru care trebuie avute in vedere in estimarea valorii pe termen lung a proprietarilor. Este important sa fii corect atat fata de furnizori, cat si fata de actionari, si sa fii cinstit in relatiile cu salariatii sau clientii.

Corectitudinea trebuie sa fie reciproca intre patronat si angajati, intre producatori si consumatori sau intre creditori si debitori. Iata de ce se confirma, cu argumente teoretice, ideea de baza a eticii in afaceri: „good ethics is good business”, pe cand „bad ethics is bad business”. Aparent, Sternberg propune o viziune de-a dreptul cinica despre raspunderile si datoriile morale ale oamenilor de afaceri: acestia trebuie sa tina seama si de interesele altora doar in masura in care acest „altruism interesat” – o contradictie in termeni – este de natura sa conduca la maximizarea profiturilor.

In realitate, interpretarea propusa de catre Sternberg nu este nici pe departe atat de cinica precum pare la prima vedere. In mod surprinzator, daca avem premisele de la care porneste in analiza ei, autoarea britanica afirma ca etica in afaceri nu propun un tip de moralitate diferita de cea universală; cu alte cuvinte, ar fi cu totul inacceptabila si de neconceput ideea ca valorile si normele morale valabile pentru ceilalti oameni n-ar fi semnificative pentru oamenii de afaceri, care ar avea de respectat alte valori si principii morale speciale, rezervate numai lor.

Etica in afaceri nu este decat o aplicatie a regulilor morale generale in domeniul specific al afacerilor. Respingand cu argumente ferme relativismul etic si axiologic, Sternberg afirma *universalitatea* valorilor si normelor morale. Si mai importanta este afirmatia ei ca normele etice au *prioritate* fata de scopurile intrinseci ale afacerilor, respectiv maximizarea pe termen lung a valorii proprietarilor. Dat fiind scopul limitat al afacerilor, principiile eticii in afaceri sunt acelea care se conformeaza valorilor de baza fara de care activitatea de *business* ar fi imposibila.

„Este important de notat, spune Sternberg, faptul ca, desi actiunea in conformitate cu aceste principii-cheie tinde in mod natural sa promoveze valoarea pe termen lung a proprietarilor, acest lucru nu este justificarea lor etică: justetea morala a acestor principii este prioritara fata de aplicarea lor in afaceri si independenta fata de ea. Principiile ar fi corecte din punct de vedere etic chiar daca, intr-o situatie particulara, ar stanjeni activitatea unei afaceri sau ar diminua valoarea proprietarilor. Afacerea unor asasini platiti ar fi moralmente rea chiar daca ar fi condusa astfel incat sa maximizeze valoarea pe termen lung a proprietarilor si chiar daca nu ar fi ilegala”.

Este o afirmatie extrem de explicita si de importanta, din pacate ignorata de criticii lui Sternberg. Datoria omului de afaceri este maximizarea profiturilor; dupa cum ar spune Aristotel, aceasta este „virtutea” proprie si in cel mai înalt grad caracteristica a unui bun om de afaceri. Dar acesta nu este un robot, programat sa nu urmareasca nimic altceva, ci este in primul rand un om ca toti ceilalti si, in aceasta calitate, se supune valorilor si normelor morale universale, care trebuie sa aiba prioritate fata de scopul limitat al activitatii sale profesionale. Ori de cate ori interesul omului de afaceri intra in conflict cu valorile si normele morale ca atare, acestea din urma au prioritate, chiar daca respectarea lor poate fi, momentan, in detrimentul afacerii sale. Iata, asadar, cum vede Sternberg lucrurile: *good ethics is good business* nu inseamna ca, intrucat sporesc profiturile, principiile morale sunt bune – adica utile si lucrative. Dimpotriva, intrucat sunt intrinsec bune, principiile morale au, de regula, drept consecinta maximizarea profitului pe termen lung, iar daca, in anumite situatii particulare, respectarea lor ar avea drept consecinta o eventuala pierdere financiara, principiile morale au intotdeauna prioritate.

8.4.3. Principalii factori de care depinde succesul în afaceri

Care este principalul factor de reușită în afaceri? Nu mai este o noutate faptul că aproximativ 99% dintre start-up-uri nu reușesc să supraviețuiască în primii zece ani de activitate, iar motivul principal al acestei rate ridicate de eșec este că majoritatea antreprenorilor încep o afacere nepregătiți și cu o atitudine greșită.

În continuare prezentăm principalii factori care pot influența afacerile:

1. Gradul de motivare

Sunt persoane care simt nevoia unei schimbări, care doresc să părăsească o activitate monotonă, de rutină. Inițierea unei afaceri reprezintă o ocazie pentru a împlini această satisfacție. Pe lângă ieșirea din rutină, independența (autonomia), libertatea de decizie și acțiune, autorealizarea, posibilitatea unui câștig nelimitat sau aplicarea cunoștințelor și abilităților proprii pot fi motive la fel de puternice în determinarea reușitei în afaceri. La urma urmei, **„cine nu riscă nu câștigă”**.

2. Atitudinea corectă

Modul de gândire este fundamentul fiecărei afaceri de succes și motivul este pentru că percepția determină modul în care se derulează o afacere. Modul de gândire determină misiunea firmei, de afaceri, viziunea, cultura afacerii și etica profesională. Majoritatea oamenilor încep o afacere deoarece cred că a construi o afacere este cea mai rapidă cale de a face bani și de a se îmbogăți. Unii încep o afacere pentru că doresc să fie propriul lor șef și fac lucrurile în felul lor; în timp ce alții încep o afacere doar pentru a-și plăti un salariu decent lunar.

3. Capacitatea de a face ceea ce trebuie

Următorul factor de succes este existența unei idei bune de afaceri. Acesta este un factor esențial și evident în secretele de succes ale fiecărei afaceri, deoarece o idee mare se traduce într-un produs/serviciu important. Dar, ideea de afaceri nu trebuie să fie ceva foarte special pentru a avea succes. Poate fi fie un produs sau serviciu nou, fie o oportunitate care există, dar trebuie îmbunătățită. Cu toate acestea, cel mai important factor de succes este că ideea de afaceri trebuie să aibă în cele din urmă cerere. Trebuie fie să rezolve o problemă, fie să fie satisfăcută o nevoie; acest lucru, la rândul său, va crea o piață.

4. Sursele de finanțare

Capitalul este crucial pentru succesul și supraviețuirea tuturor tipurilor de afaceri. Dar, un punct critic pe care vrem să îl subliniem este faptul că finanțarea nu este cel mai important factor pentru construirea unei afaceri de succes. Motivul pentru această afirmație este faptul că au existat întreprinderi cu lichiditate excesivă, dar care au eșuat. Deci nu este vorba doar de a avea banii, ci de a ști cum să folosiți banii și de a avea oamenii potriviți să vă execute planurile.

5. Capacitatea de a alcătui o echipă puternică

Pentru ca succesul afacerii să fie garantat este nevoie de echipe de afaceri care să ofere direcții strategice și executarea planurilor. Fiecare membru al echipei trebuie să fie competent, testat și dovedit în diferitele domenii. Pentru a obține cel mai bun rezultat, este recomandabil să se împartă echipa în două:

- *echipa internă*, care ar trebui să cuprindă indivizi care realizează operațiunile zilnice ale afacerii; Acestea includ contabilul, managerul de operațiuni, echipa de dezvoltare a produsului etc.
- *echipa externă*, poate să nu existe în cadrul afacerii, dar aceasta oferă servicii profesionale strategice și sfaturi utile pentru a dezvolta afacerea. (consultant, mentor, avocat sau bancher etc.).

6. Inteligența de a alege momentul potrivit

Nimic nu distruge o afacere mai rapid decât luarea de decizii iraționale, asumând riscuri inutile sau făcând mișcări de afaceri nepotrivite. Pentru a atinge punctul culminant al succesului în

afaceri, trebuie să existe un plan strategic și o echipă pentru a executa un astfel de plan. Dar, cel mai important, trebuie să se execute un astfel de plan la momentul potrivit. Au existat firme cu potențial care au eșuat doar pentru că și-au anunțat inovarea prea devreme; prin urmare, trezind atenția concurenței.

7. Cunoașterea pieței

Piata trebuie foarte bine delimitată astfel încât să poată fi deservită cu ajutorul resurselor disponibile. Multe companii greșesc în această etapă pentru că încearcă să se extindă pe prea multe piețe și își pierd focusul. Odată stabilit grupul țintă firma se asigură că deține cât mai multe informații despre acesta. Care sunt nevoile specifice ale potențialilor cumpărători? În ce măsură sunt acoperite aceste nevoi? Care sunt caracteristicile socio-demografice ale grupului țintă? Există o anumită sezonabilitate a achizițiilor? Cine sunt factorii de decizie în achiziția produselor/serviciilor? Unde este localizat grupul țintă și cum se poate accesa?

8. Concurența

Concurenții este foarte acerbă. Succesul afacerii depinde de abilitatea companiei de a obține o parte din cota de piață a concurenței sau de a se adresa unui segment din piață care nu este acoperit. Concurența “tradițională” (directă) este cea cu care luptăm pentru același segment de piață, asigurând satisfacție pe același set de nevoi ca și noi. Concurenței trebuie să îi alocăm resurse importante de timp, mai ales la început, pentru studiu și analiză. Competiția apare zilnic, indiferent de tipul de afaceri.

9. Adaptabilitatea

O afacere de succes se datorează capacității sale de adaptare la schimbări. Lumea afacerilor este plină de evenimente neașteptate și surprize. Cu alte cuvinte, nu este niciodată statică și este imprevizibilă.

10. Agilitatea de a dezvolta un networking puternic

Pe tot parcursul construirii afacerii, trebuie să se construiască rețeaua de afaceri. Unii o numesc rețea de afaceri, în timp ce alții o numesc alianță strategică sau o conexiune politică, dar este cert că este foarte important să se construiască o astfel de rețea. Majoritatea întreprinzătorilor cunosc puterea rețelelor interne.

11. Integritatea

Unul dintre criteriile nespuse dar importante pentru construirea unei afaceri de succes este integritatea. Cinstea și deschiderea tuturor celor implicați față de afacere ajută compania să crească și să-și dezvolte individualitatea în rândul copetitorilor.

12. Nivelul de competență

Dintre factorii de succes de afaceri enumerați, **competența** este cea mai importantă. Motivul este că, fără competență, toți ceilalți factori sunt nuli și irelevanți. Chiar și cu tot capitalul, ideile și clienții din lume, dacă nu există competență pentru a le gestiona, se pierde timp. Ce reprezintă competența? În termeni simpli, competența este o combinație de cunoștințe despre afaceri, o înțelegere aprofundată a industriei sau sectorului și o experiență construită de-a lungul anilor. Competența este factorul cheie pe care îl au investitorii înainte de a decide dacă să investească într-o companie sau nu.

Ca o concluzie scurtă, privind atent istoria succesului sau eșecului multor companii, ne putem da seama că și **norocul** își are propriul rol. Toți ceilalți factori amintiți anterior pot fi influențați, îmbunătățiți, schimbați sau orientați într-o direcție sau alta, norocul este însă imprevizibil. Foarte mulți întreprinzători de succes spun că au avut de înfruntat loviturile neșansei sau ale ghinionului. Dar toți sunt de părere că ghinionul poate fi înfrânt prin perseverență și multă muncă.

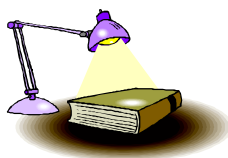


Să ne reamintim

Elementul central și, totodată, cel mai des criticat al definiției afacerilor este *maximizarea* pe termen lung a valorii proprietarilor. Este esențial ca obiectivul să fie maximizarea valorii proprietarilor, nu doar sporirea, promovarea, asigurarea sau susținerea acesteia.

Obiective mai puțin stringente decât maximizarea nu reușesc să diferențieze afacerile de alte activități. Dacă nu ar exista cerința de maximizare a valorii proprietarilor, orice activitate sau asociație care ar spori valoarea proprietarilor prin vânzări ocazionale ar trebui să fie considerată drept afacere.

Etica în afaceri nu este decât o aplicație a regulilor morale generale în domeniul specific al afacerilor.



8.5. Rezumat

Omenii de afaceri urmăresc câștiguri mari pe termen cât mai mare. Dacă ar fi în interesul acestora să facă aceste lucruri, în limitele legii, fără să le pese de nimeni altcineva, totul ar fi

perfect. Din păcate, orice afacere depinde în diversele ei activități de numeroase alte grupuri de oameni, având și aceștia interesele lor.

Cuvântul „afacere” acoperă o gamă destul de variată de activități sociale de interes public, fie că vorbim de afaceri juridice, afaceri interne sau externe. Din punct de vedere economic, „afacere” înseamnă mai degrabă tranzacție comercială. În acest sens, se poate spune că „am făcut o afacere” atunci când am cumpărat sau am vândut ceva la un preț avantajos ori că un întreprinzător „face afaceri” cu statul sau cu primăria.

Principalii factori care pot influența afacerile:

- ❖ Gradul de motivare
- ❖ Atitudinea corectă
- ❖ Capacitatea de a face ceea ce trebuie
- ❖ Sursele de finanțare
- ❖ Capacitatea de a alcătui o echipă puternică
- ❖ Inteligența de a alege momentul potrivit
- ❖ Cunoașterea pieței
- ❖ Concurența
- ❖ Adaptabilitatea
- ❖ Agilitatea de a dezvolta un networking puternic
- ❖ Integritatea
- ❖ Nivelul de competență

O afacere este o activitate economică care urmărește să obțină profituri în principal prin vânzarea sau schimbul de produse sau servicii care satisfac nevoile clienților.



8.6. Test de autoevaluare a cunoștințelor

1. Etapele derulării unei afaceri sunt următoarele:

- a. etapa prospectării afacerii;
- b. etapa de studiu;
- c. etapa negocierii;
- d. etapa comunicării;
- e. etapa finalizării afacerii.

Identificați varianta incorectă.

2. Din punct de vedere conceptual, afacerea este definită ca fiind:

- a. inițiativa unui întreprinzător concretizată într-o relație contractuală;

- b. activitatea unui intreprinzator concretizata intr-o relatie contractuala si avand o finalitate sociala precizata;
- c. initiativa unui intreprinzator concretizata intr-o relatie contractuala si avand o finalitate economico-financiara precizata, corespunzatoare unui scop;
- d. initiativa unui intreprinzator concretizata intr-o relatie sociala si avand o finalitate precizata, corespunzatoare unui scop;
- e. initiativa unui intreprinzator cu o finalitate sociala precizata.

Identificati varianta corecta si completa de raspuns.

3. Planificarea afacerilor trebuie sa contina:

- a. un rezumat al tuturor factorilor externi;
- b. analiza motivelor principale ale succeselor si esecurilor in activitatea firmei;
- c. obiective si strategii generale ale afacerii;
- d. varianta a si b;
- e. varianta a, b si c

Identificati varianta corecta.

4. Negocierea în afaceri:

- a. este un proces complex, competitiv, profund comunicational. care se desfasoara in cele mai diverse sfere ale afacerilor;
- b. presupune diversificarea tehnicilor concrete de contractare;
- c. presupune diversificarea tehnicilor de derulare a schimburilor comerciale;
- d. este puternic influentata de extinderea procesului de diversificare a afacerilor;
- e. reprezinta un proces de armonizare a intereselor sociale ale participantilor.

Identificati varianta incorecta.

5. Principalii factori care pot influența afacerile:

- a. Gradul de motivare
- b. Atitudinea corectă
- c. Capacitatea de a face ceea ce trebuie
- d. Sursele de finanțare
- e. Capacitatea de a alcătui o echipă puternică
- f. Inteligența de a alege
- g. Toate variantele de mai sus.



8.7. Bibliografie recomandată

Marian, L., coord. (2001) - *Etica și responsabilitatea managerială*, Târgu Mureș; Editura Efi-Rom.
Mureșan, V. (2009) - *Managementul eticii în organizații*, București; Editura Universității din

București.

Popa, M. (2006) - *Etica afacerilor și managementul*, Cluj-Napoca; Editura Casa Cărții de Știință.

Unitatea de învățare 9. – RESPONSABILITATEA SOCIALĂ – AFACERILE ÎN PERSPECTIVA MACROSOCIALĂ



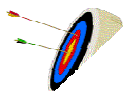
Cuprinsul unității de învățare 9:

- 9.1. Introducere
- 9.2. Obiectivele unității de învățare 9
- 9.3. Durata medie de autoinstruire
- 9.4. Conținut
- 9.5. Rezumat
- 9.6. Test de autoevaluare a cunoștințelor
- 9.7. Bibliografie recomandată



9.1. Introducere

În cadrul acestei unități de învățare sunt prezentate aspecte legate de afacerile în perspectiva macrosocială și responsabilitate socială.



9.2. Obiectivele unității de învățare 9

După parcurgerea unității de învățare, studenții vor fi capabili:

- să înțeleagă conceptele de afaceri în perspectivă macrosocială și responsabilitate socială.
- să indice avantaje multiple de care pot beneficia companiile prin adoptarea unor programe etice eficiente.



9.3. Durata medie de autoinstruire

Durata medie de parcurgere a acestei unități de învățare este de aproximativ 2 ore.



9.4. Conținut

Principala provocare pentru companiile din România, și nu numai, o reprezintă conștientizarea faptului că **responsabilitatea socială** nu este numai un instrument de maximizare a valorii prin construcție de imagine, ci un **element esențial al succesului pe termen lung**, care este direct legat de performanțele sociale și de mediu ale comunității în ansamblu⁴⁵.

Literatura de specialitate și experiența practică a ultimilor două decenii relevă faptul că în contextul globalizării și regionalizării economiilor, al creșterii interdependențelor dintre state sau al segmentării piețelor, dezvoltarea entităților economice (fie ele întreprinderi mici și mijlocii, corporații multinaționale sau transnaționale) doar pe criteriul rentabilității și al volumului vânzărilor devine limitată, uneori chiar imposibilă. Noțiune deja consacrată la nivel internațional, **responsabilitatea socială corporativă** (RSC) a devenit o realitate prezentă și pentru România, fiind un concept în plină evoluție și o premisă importantă pentru lumea de afaceri. Deși, la ora actuală nu există o definiție standardizată, universal acceptată, RSC constituie, în opinia multor profesioniști, calea spre succes și performanță, alta, mult mai complexă și viabilă comparativ cu viziunea clasică a capitalismului industrial sau a terțIALIZĂRII economiei, ca șanse exclusive de creștere economică. Implicarea în viața comunității a devenit necesară pentru orice companie care dorește să își asigure nu doar succesul comercial, ci și respectul societății în cadrul căreia și pentru care operează.

Michael E. Porter, profesor de management strategic la Harvard Business School, autoritate în domeniul managementului strategic și competitivității companiilor, regiunilor și statelor - susține într-unul din articolele sale că „*responsabilitatea socială a devenit o prioritate imposibil de evitat de către liderii de business din fiecare țară și din orice domeniu*”.

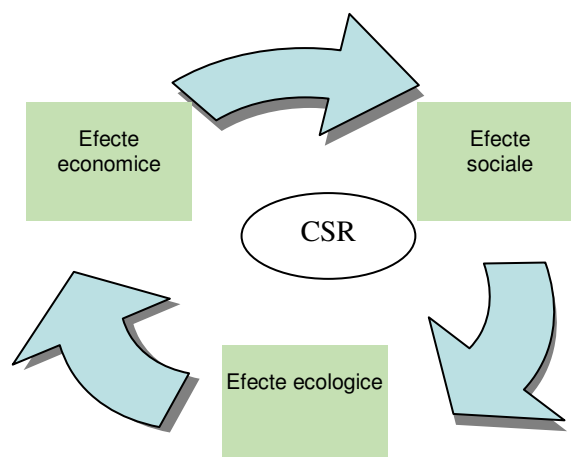
9.4.1. Afacerile în perspectiva macrosocială

Responsabilitatea socială corporativă este o strategie de management profitabilă, în măsura în care generează credibilitate și încredere pe termen lung, necesare unei companii în relațiile cu cei de care depinde, respectiv acționarii, partenerii de afaceri, clienții.

Termenul de responsabilitate societală este asociat conceptului „triple-bottom-line”: prosperitatea economică, respectarea mediului, respectarea și ameliorarea coeziunii sociale. Dezvoltarea firmei, deci, este reprezentată prin punerea în evidență a următoarelor obiective:

⁴⁵ Alexandra Diniță, *Responsabilitatea socială în România – de unde și încotro?*, 2006, www.responsabilitatesociala.ro.

- ✚ *economic* (crearea de bogăție pentru toți, pe baza modalităților de producție și de consum durabil),
- ✚ *ecologic* (conservarea și gestiunea resurselor),
- ✚ *social* (echitatea și participarea tuturor grupurilor sociale), așa cum se poate observa și în figura de mai jos.



- *Impactul responsabilității sociale corporative asupra societății* -

RSC este parte integrantă a conceptului de „dezvoltare durabilă”, fiind dimensionată prin contribuția adusă de organizația responsabilă la respectarea principiilor de sustenabilitate. Responsabilitatea socială și de mediu nu sunt separate, ci constituie două piese ale aceluiași puzzle, care împreună cu activitatea economică de bază formează **responsabilitatea în afaceri**.

Conform specialiștilor în *business ethics* care abordează afacerile dintr-o perspectivă amplă membrii societății au diferite nevoi materiale, pe care trebuie să le satisfacă sistemul economic, prin activități de producție, prestări de servicii, distribuție, repartitie etc. pentru ca:

- oamenii au nevoie de hrană există agricultura și industria alimentară;
- oamenii au nevoie de îmbrăcăminte există industria textilă;
- oamenii au nevoie de locuințe există industria de construcții etc.

Afacerile nu reprezintă singurul mod posibil în care pot fi satisfăcute aceste nevoi materiale. Ele s-au impus, o dată cu ascensiunea capitalismului, ca fiind, cel puțin până în momentul de față, soluția cea mai eficientă de a susține o creștere economică rapidă și constantă (deși nu lipsită de crize și perioade mai dificile), o sporire a eficienței economice, a calității și varietății produselor și serviciilor, o scădere relativă sau absolută a prețurilor etc.

De reținut este faptul că *nu societatea există pentru ca oamenii de afaceri să profite de pe urma ei, ci, dimpotrivă, afacerile există pentru a satisface nevoile sociale.*

La nivelul unei firme, succesul în afaceri este *numai* rezultatul muncii, al inteligenței și corectitudinii, tuturor celor implicați în desfășurarea procesului economic pe piață.

La nivel macrosocial, lucrurile stau altfel, și anume se cunoaște că fără nevoile de consum ale populației, nu ar exista afaceri de nici un fel. Că *o firmă* sau alta merge bine sau mai puțin bine, în funcție de management și de conjuncturi, este un lucru de înțeles. Dar, faptul că există *firme* în general este cu totul altceva și, la acest nivel de analiza, raportul dintre afaceri și societate se modifică radical: scopul *unei* firme este, într-adevăr, așa cum afirmă Robert J. Sternberg, să scoată un profit cât mai mare pentru proprietarii ei; scopul sau, mai bine spus, funcția social-economică a *firmelor* ca sistem de piață concurențială nu mai este profitul întreprinzătorilor, ci satisfacerea în cât mai bune condiții a nevoilor sociale ale consumatorilor, printre care se cer enumerate:

- nevoile de consum,
- nevoia unui loc de muncă
- mijloace de trai,
- nevoia de a trăi într-un mediu natural nepoluat
- nevoia unor servicii publice vitale, precum educația, sănătatea, justiția etc.

Principalele responsabilități ale companiilor sunt acelea de a-și asuma, în mod voluntar, îndeplinirea anumitor obiective sociale, cu atât mai mult cu cât, în prezent, companiile sunt mai puțin constrânse de factori externi decât erau în trecut.

9.4.2. Ce reprezintă o corporație?

Deși poate să pară banal, răspunsul la întrebare este cât se poate de important, deoarece identificarea practică și legală a corporațiilor are implicații semnificative în soluționarea unei probleme esențiale: dacă firmele incorporate – societățile anonime pe acțiuni – pot avea obligații morale; iar dacă pot avea astfel de obligații, care sunt acestea? Este evident pentru oricine că organizațiile comerciale nu sunt identice cu indivizii; or, tot ceea ce se știe în materie de etică se referă la criteriile decizionale ale agenților individuali, orientați de valorile și normele lor morale.

Corporația este un sistem de organizare comercială. O corporație este o persoană juridică, căreia statul îi conferă autoritatea legală de a acționa ca un tot, ce poate încheia contracte și poate avea bunuri în proprietate.

Ea este separată și distinctă față de proprietarii (acționari) sau managerii săi.

Caracteristici:

- dreptul de a emite acțiuni;
- dreptul de a emite obligațiuni (bonds)
- capacitatea de a transfera aceste drepturi de proprietate;
- responsabilitatea limitată a acționarilor săi.

Avantajele și dezavantajele⁴⁶ corporațiilor:

AVANTAJE	DEZAVANTAJE
✓ <i>Corporația are o viață nelimitată, adică poate continua să existe și după ce primii proprietari sau manageri nu mai sunt în viață;</i> ✓ <i>Proprietatea poate fi divizată în părți de capital social, care poartă numele de <u>acțiuni</u> și care au posibilitatea de transfer mult mai mare decât părțile sociale într-un parteneriat;</i> ✓ <i>Corporația este prevăzută cu răspundere limitată. În timp ce un investitor într-un parteneriat este supus unei răspunderi nelimitate, putând, în caz de faliment, să plătească toate datoriile firmei, în cazul în care ceilalți parteneri nu sunt solvabili, într-o corporație care dă faliment, răspunderea acestei persoane este limitată la suma pe care aceasta a investit-o în afacere.</i>	✓ <i>Este aplicată taxarea dublă. Veniturile corporației sunt taxate separat de cele ale persoanelor investitoare.</i> ✓ <i>Lipsa confidențialității. Corporațiile nu-și pot ține în secret operațiunile făcute, astfel încât concurenții pot studia evoluția unei corporații și să o „lovească” în punctele ei vulnerabile.</i> ✓ <i>Implicarea puterii supreme. Orice corporație este reglementată de Executiv. Corporația trebuie să suporte toate standardele legii, astfel încât spațiul ei de activitate este limitat.</i>

Trăsături definitorii ale unei corporații

Andrew Crane and Dirk Matten definesc noțiunea de corporație astfel: „O corporație este, definită în esență, în termeni de *statut legal* și de *proprietate asupra bunurilor*” . Din punct de vedere legal, o corporație are personalitate *juridică*, fiind considerată drept o entitate independentă față de indivizii care lucrează în cadrul ei, care o conduc, care investesc în ea sau care primesc din partea ei anumite produse și servicii. Din acest motiv, o corporație se bucură de succesiune perpetuă; cu alte cuvinte, este o entitate ce poate supraviețui după dispariția oricărui investitor, salariat sau consumator individual, cu condiția să își găsească alți investitori, salariați sau consumatori. Implicațiile acestei stări de fapt sunt deosebit de semnificative în înțelegerea răspunderilor ce revin corporațiilor:

⁴⁶ <https://ro.wikipedia.org/wiki/Corporatie>

În calitate de „*persoane juridice*”, corporațiile au anumite drepturi și obligații în societate, la fel ca și cetățenii unui stat. Nominal, corporațiile se află în proprietatea acționarilor, dar există independent față de aceștia. Corporația posedă bunurile sale, iar acționarii nu sunt răspunzători de datoriile sau daunele provocate de corporație (ei au răspundere limitată).

Managerii și directorii au răspunderea „fiduciară” de a proteja investițiile acționarilor. Aceasta înseamnă că se așteaptă din partea managementului să pastreze investițiile acționarilor în siguranță și să acționeze spre a le satisface cât mai bine interesele.

Toate aceste premise creează un cadru legal în care corporațiile sunt vizate de problema responsabilității, dar nu înseamnă că ele ar avea numai decît niste obligații *morale*. O persoană se simte responsabilă pentru acțiunile sale și încearcă sentimente de mandrie sau rusine pentru faptele sale bune sau rele, ceea ce nu se poate spune despre niste entități artificiale, neînsufletite, cum sunt corporațiile. Iată de ce este necesar să privim mai îndeaproape natura specifică a responsabilității corporațiilor.

Pot corporațiile să aibă responsabilități sociale?

Imediat după afirmarea conceptului de etică în afaceri, în Statele Unite, viitorul laureat al Premiului Nobel pentru economie (1976), Milton Friedman publică un articol mult dezbătut și astăzi, deoarece este considerat un text clasic al celor care contestă rolul social al corporațiilor. Sub titlul provocator: „Responsabilitatea socială a afacerilor este aceea de a spori profiturile”, Friedman respinge categoric ideea de responsabilitate socială a corporațiilor, în virtutea următoarelor trei argumente:

1. *Numai ființele umane sunt moralmente responsabile de acțiunile lor.* Corporațiile nu sunt ființe umane și, prin urmare, nu pot să își asume cu adevărat răspunderea morală pentru ceea ce fac. Întrucât organizațiile sunt alcătuite din indivizi umani, numai aceștia sunt, fiecare în parte, responsabili pentru acțiunile lor în cadrul corporațiilor.
2. *Unica responsabilitate a managerilor este aceea de a acționa în interesul acționarilor.* Atata timp cât o corporație se supune cadrului legal pe care societatea l-a instituit pentru afaceri, singura responsabilitate a managerilor unei corporații este aceea de a realiza un profit, deoarece acesta este scopul pentru care a fost creată organizația comercială și pentru care au fost angajați managerii. A acționa în vederea oricărui alt scop înseamnă abandonul răspunderii lor și un adevărat „furt” din buzunarele acționarilor.
3. *Problemele sociale sunt de competența statului și nu îi privesc pe managerii corporațiilor.* În concepția lui Friedman, managerii nu trebuie și nici nu pot să decida ce anume servește cel mai bine interesele societății. Aceasta este treaba guvernului. Managerii corporațiilor nu sunt nici pregătiți să

fixeze și să urmărească tendințe sociale și, spre deosebire de politicieni, nici nu sunt aleși în mod democratic să se ocupe de așa ceva.

Toate aceste contra-argumente ale lui Friedman merită atenție.

Responsabilitatea socială corporativă constituie un deziderat al lumii contemporane și o premisă importantă a mediului de afaceri.

9.4.3. Etica în afaceri și cadrul juridic al responsabilității sociale corporative

De-a lungul timpului, personalități și oameni de știință au militat pentru dezvoltarea societății pe criterii etice.

Etica *presupune* respectarea valorilor și condițiilor umane din perspectiva principiilor morale, astfel încât să rezulte o conduită corespunzătoare unei anumite ideologii.

Responsabilitatea socială are în opinia specialiștilor un *puternic demers etic*.

Așa cum sublinia Stephen B. Young, Global Executive Director Caux Round Table, profesor de drept la Harvard Law School, echilibrul dintre morală și interesul personal este nu numai posibil, ci și necesar pentru dezvoltarea unei companii în perspective viitoare. Considerăm că aspectele de ordin etic trebuie să caracterizeze ansamblul activităților umane, prin promovarea unor reguli de conduită morală care să vizeze toate părțile implicate într-o afacere: investitori, cumpărători, vânzători, producători, manageri, angajați sau societatea civilă, acolo unde este cazul. Responsabilitatea socială corporativă nu înseamnă doar îndeplinirea unor datorii față de companie. Orientarea unei părți din profitul societății comerciale spre resursele umane, activele economice, capitalul social sau good-will pot crea o formă durabilă de capital. **Prin adoptarea unor programe etice eficiente de CSR, companiile pot beneficia de avantaje multiple:**

- ✚ reducerea costurilor;
- ✚ îmbunătățirea imaginii de marcă;
- ✚ stimularea și motivarea salariaților;
- ✚ optimizarea șanselor de acces la capital;
- ✚ atragerea clienților și creșterea cifrei de afaceri;
- ✚ reducerea riscurilor.

Fondată pe respectarea legislației și reglementărilor, responsabilitatea socială corporativă înglobează numeroase **angajamente și activități** care trebuie să răspundă, așa cum s-a mai arătat, **exigențelor juridice în multe domenii:**

- ❖ protecția mediului;
- ❖ sănătate și securitate;
- ❖ drepturile omului, inclusiv drepturile în domeniul muncii;

- ❖ guvernanță și etică în întreprinderi;
- ❖ gestiunea resurselor umane;
- ❖ participare, dezvoltare și investiții comunitare;
- ❖ implicarea și respectarea populației autohtone;
- ❖ satisfacerea nevoilor clienților și respectarea principiilor concurenței loiale;
- ❖ asigurarea transparenței prin publicarea de rapoarte privind randamentul întreprinderii;
- ❖ măsuri anticorupție etc.

Corporațiile transnaționale și cele multinaționale, denumite frecvent și companii globale, prin specificul lor juridic, trebuie să respecte legile statelor în care activează și să acorde întotdeauna importanță menținerii celor mai înalte standarde etice.

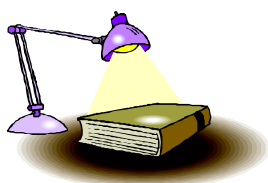
În concluzie, deși **responsabilitatea socială corporativă se impune tot mai mult ca o necesitate pentru lumea de afaceri, un cadru de reglementare care să inducă obligații juridice de implementare nu există**; în plus, **etica în afaceri este un etalon și pentru CSR**, iar companiile implicate în astfel de proiecte se află sub jurisdicția statelor gazdă.



Să ne reamintim

Principalele responsabilități ale companiilor sunt acelea de a-și asuma, în mod voluntar, îndeplinirea anumitor obiective sociale, cu atât mai mult cu cât, în prezent, companiile sunt mai puțin constrânse de factori externi decât erau în trecut.

Pentru companiile din România și nu numai, principala provocare, o reprezintă conștientizarea faptului că **responsabilitatea socială** nu este numai un instrument de maximizare a valorii prin construcție de imagine, ci un **element esențial al succesului pe termen lung**, care este direct legat de performanțele sociale și de mediu ale comunității în ansamblu.



9.5. Rezumat

Conform specialiștilor în *business ethics* care abordează afacerile dintr-o

perspectivă amplă membrii societății au diferite nevoi materiale, pe care trebuie să le satisfacă sistemul economic, prin activități de producție, prestări de servicii, distribuție, repartitie etc. pentru ca:

- oamenii au nevoie de hrană există agricultura și industria alimentară;
- oamenii au nevoie de îmbrăcăminte există industria textilă;
- oamenii au nevoie de locuințe există industria de construcții etc.

Afacerile nu reprezintă singurul mod posibil în care pot fi satisfăcute aceste nevoi materiale. Ele s-au impus, o dată cu ascensiunea capitalismului, ca fiind, cel puțin până în momentul de față, soluția cea mai eficientă de a susține o creștere economică rapidă și constantă (deși nu lipsită de crize și perioade mai dificile), o sporire a eficienței economice, a calității și varietății produselor și serviciilor, o scădere relativă sau absolută a prețurilor etc.

De reținut este faptul că *nu societatea există pentru ca oamenii de afaceri să profite de pe urma ei, ci, dimpotrivă, afacerile există pentru a satisface nevoile sociale.*

La nivelul unei firme, succesul în afaceri este *numai* rezultatul muncii, al inteligenței și corectitudinii, tuturor celor implicați în desfășurarea procesului economic pe piață.



9.6. Test de autoevaluare a cunoștințelor

1. Responsabilitatea socială corporativă este:

- strategie de management profitabilă, în măsura în care generează credibilitate și încredere pe termen lung, necesare unei companii în relațiile cu cei de care depinde, respectiv acționarii, partenerii de afaceri, clienții;
- asigurarea transparenței prin publicarea de rapoarte privind randamentul întreprinderii;
- măsuri anticorupție.

2. Dezvoltarea firmei, deci, este reprezentată prin punerea în evidență a următoarelor obiective:

- economic;
- ecologic;
- social;
- politic;
- Alegeți varianta incorectă.

3. Corporațiile au următoarele caracteristici:

- dreptul de a emite acțiuni;

- b. dreptul de a emite obligațiuni (bonds)
- c. capacitatea de a transfera aceste drepturi de proprietate;
- d. responsabilitatea limitată a acționarilor săi;
- e. toate variantele.

4. Avantajele corporațiilor sunt:

- a. Corporația are o viață nelimitată
- b. Proprietatea poate fi divizată în părți de capital social;
- c. Corporația este prevăzută cu răspundere limitată;
- d. Toate variantele.

5. Dezavantajele corporațiilor:

- a. Este aplicată taxarea dublă;
- b. Lipsa confidențialității;
- c. Implicarea puterii supreme;
- d. Toate variantele.



9.7. Bibliografie recomandată

Craciun, D., *Etica în afaceri*, București, Editura ASE, 2005

Morar V., Craciun D., Macoviciuc V., *Etica in afaceri. Concepte, teorii, situatii morale*, Editura Paideia, Bucuresti, 2017

Unitatea de învățare 10. – GLOBALIZARE ȘI SUSTENABILITATE



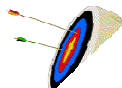
Cuprinsul unității de învățare 10:

- 10.1. Introducere
- 10.2. Obiectivele unității de învățare 10
- 10.3. Durata medie de autoinstruire
- 10.4. Conținut
- 10.5. Rezumat
- 10.6. Test de autoevaluare a cunoștințelor
- 10.7. Bibliografie recomandată



10.1. Introducere

În cadrul acestei unități de învățare sunt prezentate aspecte legate de globalizare și sustenabilitate, rolul și importanța conceptelor în viața firmei.



10.2. Obiectivele unității de învățare 10

După parcurgerea unității de învățare, studenții vor fi capabili:

- să înțeleagă noțiunile de globalizare și sustenabilitate;
- să delimiteze o afacere sustenabilă și o viziune sustenabilă a afacerilor;
- să indice ce presupune o afacere sustenabilă.



10.3. Durata medie de autoinstruire

Durata medie de parcurgere a acestei unități de învățare este de aproximativ 2 ore.



10.4. Conținut

Etica în afaceri trebuie să răspundă provocării pe care i-o adresează

multiculturalismul, într-o lume cu atât mai bogată și mai frumoasă cu cât este mai diversă, dar care tinde continuu spre o globalizare a activităților în plan economic și spre o uniformizare a condițiilor de viață.

Plecând de la faptul că aspectele de ordin etic caracterizează totalitatea activităților umane, rezultă că și în activitatea economică trebuie să existe considerente de ordin etic și un fundament moral fără de care societatea nu ar putea funcționa și s-ar autodistrage.

De exemplu, angajatorii:

- *se așteaptă ca angajații lor să nu fure din companie sau de la locul de muncă;*
- *părțile unui contract se așteaptă ca fiecare dintre cei implicați să onoreze înțelegerea consimțită;*
- *cei care cumpără un produs se așteaptă să corespundă reclamei care i s-a făcut;*
- *indivizii care lucrează alături de colegii lor se așteaptă ca aceștia să spună, în general, adevărul, să-i respecte, să nu le producă niciun fel de daune și să își facă munca pentru care sunt plătiți.*

În majoritatea cazurilor, aceste așteptări sunt îndeplinite. Dacă toți cei implicați într-o afacere – cumpărători, vânzători, producători, management, muncitori, angajați și consumatori – ar acționa amoral sau chiar imoral, fără a ține seama de rezultatele morale sau imorale ale acțiunilor lor, atunci afacerile nu ar mai exista. Pe de altă parte, nu se poate nega faptul că indivizii acționează imoral în afaceri, așa după cum o fac în orice altă sferă a activității umane; există numeroase cazuri de fraudă, de reprezentare incorectă a intereselor unui principal de către agentul său, precum și conturi măsluite, dar *nu există nicio dovadă care să ateste faptul că indivizii sunt mai imorali în afaceri decât în viața privată.*

10.4.1. Globalizare și sustenabilitate

Mediul de afaceri din lumea de astăzi și cea imediat previzibilă a suferit și suferă schimbări rapide, profunde și pe alocuri dramatice în contextul procesului de globalizare a economiei mondiale.

Integrarea pietelor la scara planetară și mișcarea extrem de fluidă și de rapidă a capitalurilor dintr-o parte în alta a globului determină schimbări de esență ale dimensiunilor, formelor de organizare și de management ale firmelor și corporațiilor, precum și amploarea sau gravitatea efectelor activității acestora. Drept urmare, **se conturează, în zilele noastre, o serie de noi responsabilități sociale și obligații etice ale corporațiilor, nemaiîntâlnite vreodată, care tind a**

se subsuma unor noi valori morale si idealuri sociale, cum este ideea, tot mai des prezenta si tot mai bine articulata, de sustenabilitate a dezvoltarii economice.

Sustenabilitatea dezvoltarii economice globale

In paralel cu amplificarea noilor provocari ale globalizarii se naste un interes crescand fata de articularea si definirea unor noi strategii de abordare a impactului afacerilor asupra societatii. In tot mai multe cazuri, acest impact este profund si cu bataie lunga. Prezentam doar cateva aspecte in acest sens:

- Mediul este din ce in ce mai grav poluat de productia, transportul si consumul multor produse industriale. Emisia de gaze toxice in atmosfera s-a agravat in asemenea masura, incat ne confruntam cu amenintari cu totul noi – efectul de sera si subțierea sau strapungerea paturii de ozon din stratosfera;
- Sursele de energie neregenerabile, precum hidrocarburile, sau alte materii prime finite sunt in continuare exploatate intensiv;
- Dominatia unei culturi risipitoare in lumea occidentala – „*throw-away culture*” – genereaza probleme tot mai greu de controlat in ceea ce priveste depozitarea si reciclarea deseurilor, fenomenul fiind agravat de excesele industriei ambalajelor;
- Intregul continent european si mai ales tarile foste comuniste au fost in ultimele decenii afectate, la nivelul indivizilor, dar si al comunitatilor, de inchiderea sau „redimensionarea” multor unitati de productie;
- Turismul de masa duce la erodarea ambientului cultural din multe parti ale lumii, stricand armonia si echilibrul peisajului traditional.

Aparitia si agravarea unor probleme de acest gen au creat un larg curent de opinie in favoarea necesitatii de a regandi pe baze cu totul noi obiectivele si consecintele activitatilor de afaceri. Dupa Rio Earth Summit din 1992, un anumit concept s-a impus cu tot mai multa autoritate (desi nu este inca universal acceptat) drept nucleu al unui nou mod de evaluare nu numai a diferitelor activitati specifice de afaceri, ci a dezvoltarii industriale si sociale in general. Este vorba de conceptul de sustenabilitate.

Sustenabilitatea a devenit treptat un termen aproape comun in retorica eticii afacerilor, fiind adoptat deopotriva de corporatii, guverne, firme de consultanta, grupuri de presiune sau cercuri academice. Pe Internet se pot gasi cu usurinta declaratii de intentii ale companiilor multinationale in care se mentioneaza conceptul de sustenabilitate.

În pofida acestei utilizări foarte răspândite, cuvântul „sustenabilitate” este folosit și interpretat în modalități diferite. Probabil că sensul cel mai obișnuit al termenului este legat de *dezvoltarea sustenabilă*, pe care World Commission of Environment and Development o definește astfel: „*dezvoltarea sustenabilă este dezvoltarea care satisface nevoile prezentului fără a compromite capacitatea generațiilor viitoare de a-și satisface propriile lor necesități*”. Prin urmare, ideea inițială pe care a căutat să o exprime termenul de sustenabilitate este aceea că generațiile în viață nu au dreptul moral să compromită ori să diminueze, prin goana lor după bunăstare și confort fără limite, șansele generațiilor viitoare de a mai dispune de resursele necesare asigurării unui trai decent și îndestulat. Această accepțiune inițială exprimă o idee profundă și generoasă, dar insuficient de clar conturată, expusă multor contraargumente factuale, care exprimă, cu destulă îndreptățire, rezerve față de criteriile de evaluare a „sanselor” generațiilor viitoare.

Iată de ce, într-o accepțiune ceva mai rezervată și mult mai realistă, conceptul de sustenabilitate este astăzi construit pe ideea de nedepășire a limitelor sistemului global de a funcționa în continuare la parametri acceptabili – cum ar fi, de exemplu, necesitatea de a asigura că impactul activităților economice asupra pământului sau a biosferei să nu pună în pericol viabilitatea lor pe termen lung.

Legând dezvoltarea sustenabilă de potențialul generațiilor viitoare de a-și satisface, la rândul lor, nevoile măcar la nivelul celor prezente, sustenabilitatea pune în discuție problema egalității sanselor de bunăstare ale diferitelor generații.

Avându-și rădăcinile în mișcarea ecologista, sustenabilitatea a fost multă vreme sinonimă cu grija față de conservarea mediului natural. În ultimul deceniu însă, conceptul de sustenabilitate a capatat o mai mare amplitudine, înglobând, deopotrivă, aspecte economice și sociale. Această evoluție era inevitabilă, deoarece este nu numai nepractică, ci adesea chiar imposibilă abordarea aspectelor ecologice fără a se lua în considerare aspectele economice și sociale din viața unei comunități. De exemplu, în vreme ce ecologii s-au opus multă vreme construcției de autostrăzi, datorită efectelor negative ale acestora asupra mediului, alte grupuri de presiune au scos în evidență beneficiile programelor de extindere a rețelei de autostrăzi asupra comunităților locale vizate, prin decongestionarea traficului din zonele intravilane și oferta de noi locuri de muncă pentru locuitorii din zonele respective. Găsirea unui compromis sau a unui echilibru rational între aspectele ecologice, economice și sociale nu este de loc una ușoară.

O altă definiție, cea mai potrivită a dezvoltării sustenabile în termenii cei mai compatibili cu perspectivele dominante ale prezentului ar suna astfel: *sustenabilitatea se referă la menținerea pe termen lung a capacității funcționale a sistemelor interconectate ale societății contemporane, având în vedere considerente ecologice, economice și sociale*. Dacă această definiție poate fi

suficienta pentru a determina continutul esential al conceptului de sustenabilitate, este evident ca fenomenul sustenabilitatii ca obiectiv realizabil, si nu doar ca deziderat pios, presupune definirea unor tinte mai precise.

Sustenabilitatea în afaceri

Sustenabilitatea în afaceri este o componentă economică, pe care întreprinzătorii din România o au din ce în ce mai mult în vedere. Motivul este, în principal, Uniunea Europeană care atrage atenția ca ideea să fie primordială în dezvoltarea afacerii. Acest lucru reprezintă o condiție obligatorie pentru obținerea finanțărilor din partea acestui organism.

Sustenabilitatea în afaceri este o metodă de a asigura o dezvoltare durabilă a afacerilor în comunitatea în care activează. Scopul ei are ca obiect principal o activitate de public relation care să arate preocuparea față de natură, dar ar trebui să fie mai mult de atât, prin folosirea unor elemente inovative, care să ajute toate cele trei părți implicate în activitatea economică.

Conceptul de sustenabilitate a apărut acum aproximativ 30 de ani în gândirea economică a specialiștilor din vestul Europei. Această idee a venit ca răspuns la părerea majorității oamenilor de afaceri că doar profitul contează. Unul dintre primii specialiști care au încercat să găsească o rezolvare a acestei atitudini distructive a fost economistul englez John Elkington care a încercat să găsească o modalitate prin care afacerile să se dezvolte durabil, iar corporațiile să fie mai responsabile față de oameni și față de planetă în general.

Acesta a propus un concept pe care l-a denumit: *"triple bottom line"*, prin aplicarea căruia oamenii de afaceri trebuiau să abordeze activitatea lor dintr-o triplă perspectivă, și anume, cea a riscurilor cu privire la profit, a riscurilor sociale cu privire la oameni și a riscurilor de mediu cu privire la impactul asupra planetei.

Sustenabilitatea în afaceri nu are o definiție exactă, ci este mai degrabă formată dintr-o serie de recomandări și de acțiuni, care urmăresc mai mult decât simplul profit imediat și lasă moștenire generațiilor viitoare un mediu economic durabil și o planetă mai curată.

10.4.2. Ce presupune o afacere sustenabila?

Sustenabilitatea afacerii

Mulți antreprenori au preluat conceptul de sustenabilitate ca pe o anexă a afacerii pe care ar trebui să o dezvolte și ca exercițiu de PR deoarece le facilitează accesul la diverse programe de

finanțare, sau le îmbunătățește imaginea. Acesta nu este neaparat un lucru rău, însă conceptul de afacere sustenabilă merge dincolo de imaginea și cerințele proiectelor europene.

De fapt, *sustenabilitatea unei afaceri poate îmbrăca numeroase forme, dar de fiecare dată scopul rămâne același și anume asigurarea longevității afacerii, indiferent de evoluțiile pieței.*

În acest sens, trebuie făcută diferență între o afacere sustenabilă și o viziune sustenabilă a afacerilor.

O afacere sustenabilă presupune aplicarea de soluții inovatoare, care să creeze o imunitate relativă la riscurile industriei în care se activează, sau a mediului de afaceri în ansamblul său.

Pentru ca afacerea să fie sustenabilă și durabilă, trebuie să avuți în vedere diverși factori economici, de mediu și sociali, atunci când urmează să se ia decizii care vor influența activitatea firmei. De asemenea, monitorizarea ideilor puse în practică este necesară.

Sustenabilitatea afacerilor este văzută acum ca o metodă sigură pentru o afacere de succes.

Ce înseamnă o viziune sustenabilă a afacerilor?

Timp de trei decenii definiția unei abordări sustenabile s-a extins constant pentru a îngloba diferite obligații de responsabilitate socială, protecția mediului, reducerea emisiilor sau reciclare. Curentul a luat avânt la începutul anilor 90 și fost botezat de J Elkington „triple bottom line” un proces preponderent contabil prin care companiile urmăresc și riscurile economice (profits), sociale (people) și de mediu (planet). Intenția declarată a acestei noi abordări a fost de a extinde sfera de responsabilitate dincolo de porțile întreprinderii cel puțin în comunitatea imediată pe care o deservește.

O afacere sustenabilă funcționează în interesul mediului local și global, ceea ce înseamnă că sprijină comunitatea și economia dependente de o planetă sănătoasă. O afacere conștientă de mediu ia în considerare mai mult decât profiturile - ia în considerare impactul său asupra societății și a mediului. **O astfel de afacere este durabilă, deoarece contribuie la sănătatea structurii în care operează, ajutând astfel la construirea unui mediu în care afacerea poate prospera.**

Într-un context mai larg, cerințele sociale, de mediu și economice sunt considerate cei trei piloni ai durabilității unei afaceri. În culturile corporative tradiționale, preocupările sociale și de mediu au fost considerate de obicei în conflict cu obiectivele financiare. Epuizarea resurselor neregenerabile, de exemplu, nu este evident o practică durabilă. Cu toate acestea, deoarece alternativele necesită de obicei investiții în infrastructură, continuarea bazării pe combustibili fosili este cea mai puțin costisitoare opțiune pe termen scurt.

Obiectivul sustenabilității necesită un termen mai extins pentru rentabilitatea investiției, dar odată realizate investițiile inițiale, acestea pot duce de fapt la o rentabilitate crescută. Deși

tehnologiile implicate pot necesita cheltuieli inițiale, resursele regenerabile pe care se bazează sunt disponibile în mod gratuit și fiabile, ceea ce în cele din urmă va avea rezultate.

În mod similar, **investițiile în practici etice din punct de vedere social pot costa inițial, dar de obicei conduc la recrutare, branding și relații publice îmbunătățite, care toate duc la creșterea profitabilității.**

Cum pot avea firmele o afacere sustenabilă? Ca și în cazul strategiei de business generale, nu există o „*soluție corectă*” în ceea ce privește sustenabilitatea. Cea mai bună soluție depinde de ambițiile și țintele fiecărei companii.

Enumerăm mai jos câteva **acțiuni**⁴⁷ utile pentru o companie care își dorește să includă sustenabilitatea în strategia de business:

-  **Aliniază strategia de business cu acțiunile de sustenabilitate.** Managementul trebuie să se asigure că strategia companiei și eforturile de durabilitate sunt aliniate. Adesea vedem divergențe, ceea ce face eforturile de sustenabilitate fragile, lipsite de angajament real.
-  **Conformitatea mai întâi, apoi avantajul competitiv.** În primul rând, companiile trebuie să abordeze conformitatea, care se referă adesea la reglementările privind gestionarea deșeurilor, poluarea și eficiența energetică, precum și drepturile omului și responsabilitatea muncii.
-  **Treci de la acțiuni reactive la proactive.** Multe dintre companiile de vârf din prezent în domeniul sustenabilității și-au schimbat abordarea în urma unei crize.
-  **Transparența este o condiție esențială pentru evaluarea și îmbunătățirea practicilor de sustenabilitate.** Transparența se bazează pe ideea că un mediu deschis în companie, precum și în comunitate, va îmbunătăți performanța. Singura modalitate prin care companiile pot realiza transparența este prin comunicări deschise cu toate părțile interesate, bazate pe niveluri de transmitere a informațiilor, pe claritate și acuratețe - precum și o deschidere către recunoașterea problemelor și îmbunătățirea lor.
-  **Începe cu pași mici.** Indiferent cât de mare este compania pe care o conduciți, dacă vreți o afacere sustenabilă însă nu știți de unde să începeți, porniți de la pași mici.

10.4.3. Strategii pentru sustenabilitatea superioară a firmei⁴⁸

Comunicarea clară, deschiderea și transparența cu privire atât la succese, cât și la eșecuri în raport cu persoanele din interiorul și din exteriorul firmei, pentru a crea încredere și înțelegere

⁴⁷ <https://www.austral.ro/blog/sustenabilitatea-afacerii-un-concept-de-pus-pe-agenda-antreprenorilor>

⁴⁸ Victor DANCIU - *Întreprinderea sustenabilă. Noi provocări și strategii pentru îmbunătățirea sustenabilității corporative*, ASE, București, Economie teoretică și aplicată Volumul XX (2013), No. 9 (586), pp. 4-24

reciprocă poate fi considerată a patra caracteristică a strategiei sustenabilității, deoarece aceasta are importanță critică pentru succesul sustenabil al firmei. Firma trebuie să fie interactivă, dacă dorește să colecteze idei potențiale și feedback de la persoane din afara ei, și să efectueze ajustări sustenabile ale strategiei în concordanță cu acestea.

1. **Managementul sustenabilității** are un rol decisiv în succesul strategiei firmei și el trebuie să acopere toate departamentele și operațiunile. Pentru a deveni sustenabilă, firma are nevoie de conducere potrivită, implicarea acționarilor și a acționarilor și de mecanisme disciplinate pentru execuție, iar managementul firmei trebuie să supervizeze și să coordoneze totul. Managementul riscului este necesar pentru a evalua și a lupta împotriva riscurilor legate de sustenabilitate care ar putea apărea. Riscurile sustenabilității le includ pe cele de mediu, sociale și guvernamentale existente sau posibile. Aceste riscuri pot apărea atunci când comportamentul corporativ sau acțiunile altora care operează în mediul înconjurător al firmei, așa cum sunt furnizorii, mediile de comunicare sau guvernul, creează vulnerabilități care ar putea să se transforme în pierderi de valoare sub aspect financiar, operațional sau al reputației (Sustainability Through Risk Management, Asherleaf Consulting, May, 2011).

2. **Inovația sustenabilă.** Dezvoltarea sustenabilă și crearea valorii obligă firmele să realizeze nu numai inovații tehnice, ci și în domeniul protejării mediului, cel social și cel organizațional. Succesul inovațiilor sustenabile depinde puternic de forța de muncă bine calificată, rezultatele sistemelor de management, orientarea către stakeholders și dialogul între aceștia de-a lungul lanțului valorii, schimbări în dezvoltarea firmei și crearea locurilor de muncă (Lemken, Helfert, Kuhndt, Lange, Merten, 2010, p. 7). Inovarea sustenabilă are trei componente și acestea sunt obiectivele, mecanismele și rezultatele (La production durable et l'eco-innovation, OCDE, 2010).

3. **Ecoeficiența.** Consiliul Mondial al Afacerilor pentru Dezvoltare Sustenabilă (CMADS) definește ecoeficiența ca „*fîind obținută în urma furnizării de bunuri și servicii obținute competitiv care satisfac nevoile omului și aduc calitate vieții, odată cu reducerea progresivă a impactului ecologic și a intensității resurselor de-a lungul ciclului de viață, până la un nivel cel puțin egal cu capacitatea planetei*” (Sustainable Practices. The Sustainable Scale Project). Fiecare firmă care încearcă să devină sustenabilă trebuie să proiecteze și să utilizeze practici de afaceri sustenabile bazate pe un nou mod de gândire cu privire la satisfacerea nevoilor și preferințelor clienților. O acțiune eficientă importantă pentru realizarea ecoeficienței constă în mărirea productivității resurselor utilizate.

4. **Avantajul competitiv sustenabil.** Avantajul competitiv sustenabil este acel avantaj competitiv care poate fi menținut pe o perioadă de timp lungă, în opoziție cu avantajul competitiv care este rezultatul strategiilor și operațiunilor pe termen scurt. Avantajul competitiv, sustenabil

poate impulsiona sustenabilitatea pentru a mări valoarea întregii firme, dacă el devine parte integrantă a strategiei sustenabile globale a firmei.

Firmele care aleg strategii și practici sustenabile vor fi în poziția să obțină valoarea ca urmare a măririi veniturilor cu ajutorul noilor bunuri și servicii, reducând costurile cu ajutorul ecoeficienței, gestionând riscurile operaționale și cele derivate din reglementări mai eficiente.



Să ne reamintim

Sustenabilitatea este un concept economic prin care se acordă importanță profitului, comunității și mediului înconjurător.

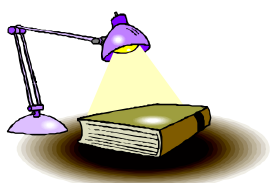
Cum poți face o afacere sustenabilă? O afacere devine sustenabilă prin folosirea tehnicilor inovative, prin trecerea la tehnologii ecologice și prin investiția în viitor.

Sustenabilitatea este potrivită în toate domeniile economiei, indiferent de domeniul de activitate.

Comunicarea clară, deschiderea și transparența cu privire atât la succese, cât și la eșecuri în raport cu persoanele din interiorul și din exteriorul firmei, pentru a crea încredere și înțelegere reciprocă poate fi considerată a patra caracteristică a strategiei sustenabilității, deoarece aceasta are importanță critică pentru succesul sustenabil al firmei. Firma trebuie să fie interactivă, dacă dorește să colecteze idei potențiale și feedback de la persoane din afara ei, și să efectueze ajustări sustenabile ale strategiei în concordanță cu acestea.

Obiectivul sustenabilității necesită un termen mai extins pentru rentabilitatea investiției, dar odată realizate investițiile inițiale, acestea pot duce de fapt la o rentabilitate crescută. Deși tehnologiile implicate pot necesita cheltuieli inițiale, resursele regenerabile pe care se bazează sunt disponibile în mod gratuit și fiabile, ceea ce în cele din urmă va avea rezultate.

Investițiile în practici etice din punct de vedere social pot costa inițial, dar de obicei conduc la recrutare, branding și relații publice îmbunătățite, care toate duc la creșterea profitabilității.



10.5. Rezumat

Mediul de afaceri din lumea de astăzi și cea imediat previzibilă a suferit și suferă schimbări rapide, profunde și pe alocuri dramatice în contextul procesului de globalizare a economiei mondiale.

Integrarea pietelor la scara planetara si miscarea extrem de fluida si de rapida a capitalurilor dintr-o parte în alta a globului determina schimbari de esenta ale dimensiunilor, formelor de organizare si de management ale firmelor si corporatiilor, precum si amploarea sau gravitatea efectelor activitatii acestora. Drept urmare, **se conturează, în zilele noastre, o serie de noi responsabilități sociale si obligatii etice ale corporatiilor, nemaialtinate vreodata, care tind a se subsuma unor noi valori morale si idealuri sociale, cum este ideea, tot mai des prezenta si tot mai bine articulata, de sustenabilitate a dezvoltarii economice.**

Sustenabilitatea unei afaceri poate îmbrăca numeroase forme, dar de fiecare dată scopul rămâne același și anume asigurarea longevității afacerii, indiferent de evoluțiile pieței.

În acest sens, trebuie făcută diferență între *o afacere sustenabilă* și *o viziune sustenabilă a afacerilor*.

O *afacere sustenabila* presupune aplicarea de soluții inovatoare, care să creeze o imunitate relativă la riscurile industriei în care se activează, sau a mediului de afaceri în ansamblul său.

Pentru ca afacerea să fie sustenabilă și durabilă, trebuie să avuți în vedere diverși factori economici, de mediu și sociali, atunci când urmează să se ia decizii care vor influența activitatea firmei. De asemenea, monitorizarea ideilor puse în practică este necesară.

Sustenabilitatea afacerilor este vazuta acum ca o metoda sigura pentru o afacere de succes.

O afacere sustenabilă funcționează în interesul mediului local și global, ceea ce înseamnă că sprijină comunitatea și economia dependente de o planetă sănătoasă. O afacere conștientă de mediu ia în considerare mai mult decât profiturile - ia în considerare impactul său asupra societății și a mediului. **O astfel de afacere este durabilă, deoarece contribuie la sănătatea structurii în care operează, ajutând astfel la construirea unui mediu în care afacerea poate prospera.**



10.6. Test de autoevaluare a cunoștințelor

Raspundeti la urmatoarele întrebări.

1. Care sunt strategiile pentru sustenabilitatea superioară a firmei?
2. Enumerați acțiunile utile pentru o companie care își dorește să includă sustenabilitatea în strategia de business.
3. Ce presupune o afacere sustenabila?
4. Ce înseamnă o viziune sustenabilă a afacerilor?
5. Globalizare si sustenabilitate – definiți cele două concept.



10.7. Bibliografie recomandată

Bădescu, V., S., - *Etica în afaceri*, Editura Pro Universitaria, București, 2014;
Crăciun, D., - *Etica în afaceri*, București, Editura A.S.E., 2008;
Danciu Victor - *Întreprinderea sustenabilă. Noi provocări și strategii pentru îmbunătățirea sustenabilității corporative*, ASE, București, Economie teoretică și aplicată Volumul XX (2013), No. 9 (586), pp. 4-24.

Unitatea de învățare 11. – ETICA ȘI AFACERILE



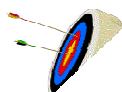
Cuprinsul unității de învățare 11:

- 11.1. Introducere
- 11.2. Obiectivele unității de învățare 11
- 11.3. Durata medie de autoinstruire
- 11.4. Conținut
- 11.5. Rezumat
- 11.6. Test de autoevaluare a cunoștințelor
- 11.7. Bibliografie recomandată



11.1. Introducere

În cadrul acestei unități de învățare sunt prezentate aspecte legate de etică și afaceri.



11.2. Obiectivele unității de învățare 11

După parcurgerea unității de învățare, studenții vor fi capabili:

- să înțeleagă conceptele de etica și afaceri, precum și legătura strânsă dintre cele două concepte.
- să indice ce reguli de conduită ar trebui să guverneze afacerile.



11.3. Durata medie de autoinstruire

Durata medie de parcurgere a acestei unități de învățare este de aproximativ 2 ore.



11.4. Conținut

Concepția modernă a eticii afacerilor privită din cel mai important unghi privește problema răspunderii sociale a afacerilor, stabilirea unei noi culturi organizaționale, care să țină seama de necesitatea nu numai a măririi profitului, veniturilor acționarilor și asociaților ci și a satisfacerii adecvate a necesităților societății, a tuturor condițiilor sociale care acționează în societate.

Etica afacerilor trebuie să găsească răspunsuri la următoarele întrebări:

- ✓ *Unde începe responsabilitatea față de societate a organizațiilor și unde se sfârșește?*
- ✓ *Ce reguli de conduită ar trebui să guverneze afacerile și pe conducătorii lor?*
- ✓ *Este bine ca afacerile să pună mai presus de nevoile societății pe cele ale acționarilor?, etc.*

11.4.1. Dilemele etice în afaceri

Dilemele etice pot fi definite ca situații neclare, probleme care îi pun în încurcătură pe cei care iau decizii, în dorința de a echilibra performanțele economice și cele sociale.

Cele mai multe dileme etice în afaceri apar în următoarele domenii:

- **marketing:** reclama, publicitatea, ambalajul produsului;
- **aprovizionare:** favoruri din partea furnizorilor;
- **producție:** calitatea materiilor prime și a produselor finite, costurile;
- **resursele umane:** angajare, salarizare, motivare, evaluare, promovare.

Cea mai dificilă situație pentru manageri o reprezintă existența dilemelor etice.

O *dilemă etică* se naște când toate alternativele posibile din cercetările efectuate au o consecință negativă în plan social. Bunul sau răul nu poate fi precizat și clar identificat. În primul rând dilemele etice sunt generate de raportul dintre performanțele sociale și cele economice, realizarea echilibrului fiind deosebit de dificil, mai ales în condițiile inexistenței unei informații complete care să poată crea o imagine globală asupra dimensiunilor economice a angajamentelor sociale precum și a consecințelor sociale generate de un comportament pur economic. Este și cazul revendicărilor pe care le pretind unele minorități “*grupuri de presiune dedicate unei singure cauze care o consideră de o moralitate incontestabilă; nu urmăresc să obțină sprijinul majorității și nici măcar să o atragă, căci astfel s-ar putea să fie nevoie să recurgă la compromisuri*”.⁴⁹

⁴⁹ Donnelly, J. H., *Fundamentals of management*, IRWIN Homewood, IL, 1992, p.74.

Nu este ușor să fie găsite soluțiile pentru dilemele etice. Managerii trebuie să investigheze cu multă atenție toate aspectele problemei și să adopte o decizie care să fie judecată după consecințele sociale și mai puțin după rezultate economice de moment. *“Practicarea unui management modern, pe coordonate morale, a dovedit că rezolvarea dilemelor manageriale este în corelație cu valorile personalităților individuale angajate în actul decizional managerial”*.⁵⁰

Dilemele etice apar în lumea afacerilor atunci când există o neconcordanță între principiile etice și situația practică, între ceea ce se dorește și ceea ce este de fapt, între sistemele proprii de valori și modul de satisfacere practică a nevoilor.

Se remarcă de fapt, una din problemele practice extrem de dificil de rezolvat, deoarece viața demonstrează cu prisosință că ceea ce este etic pentru unul poate părea lipsit de etică pentru altul.⁵¹

Din punctul de vedere al managerului, atenuarea acestor stări (practic, nu se poate vorbi de dispariția conflictelor de interese intra sau extra organizaționale) va avea succes numai prin conștientizarea, cunoașterea și instrumentarea principiilor etice, a standardelor etice și a sistemelor de valori proprii domeniului economic și, în detaliu, a organizației pe care o conduce.

Etica în afaceri reprezintă aplicarea standardelor morale la situațiile concrete din afaceri. Oamenii de afaceri se confruntă zilnic cu probleme de natură etică, ce decurg dintr-o varietate de surse. Unele sunt mai rare, altele apar cu regularitate.

“Paradoxul etic” poate fi pus sub semnul unei grave interogații pentru omul de afaceri: să-și asume responsabilitatea și riscurile inerente acțiunii sale economice sau să rămână la judecata morală, abstractă, lipsită de angajare responsabilă?

Această dilemă - *responsabilitate/moralitate* - impune mutarea accentului discursului asupra codului de conduită a omului de afaceri de la *“moralism”* la etica responsabilității.

11.4.2. Analiza și soluționarea problemelor etice

Cum vom decide în cazul dilemelor etice?

Standardele noastre morale legate, de exemplu, de corect, just, drept, diferă de un individ la altul, datorită diferenței de valori la care se raportează. Prin urmare, nimeni nu poate spune cu certitudine că un anumit standard moral este bun sau rău, dar se poate dovedi dacă el exprimă o obligație față de alții și nu numai un beneficiu față de noi înșine.

De cele mai multe ori este foarte dificil, chiar și în cele mai simple situații, să distingem între noi și ceilalți, între beneficii și obligații și, în mod particular este greu să faci aceste distincții

⁵⁰ Mihuț, I., *Consumatorul și managementul ofertei*, Editura Dacia, Cluj-Napoca, 1996.

⁵¹ Daft, R., *Management*, The Dryden Press, New York, 1988.

în domeniul afacerilor, unde un beneficiu pentru unii poate reprezenta o daună (sau o obligație neplăcută) pentru alții.

În soluționarea dilemelor etice, întrebările cheie sunt:

- **Cine ar câștiga și cât de mult?**
- **Cine va pierde și cât de mult?**

Peter Drucker arată că proprietarul, omul de afaceri, managerii trebuie să-și “asume conștient responsabilitatea pentru binele comun și să-și înfrâneze interesul propriu și autoritatea atunci când executarea lor dăunează acestora și libertății individuale”⁵², viziune conservatoare, exigentă, izvorâtă din ideea unei orânduiri sociale bazate pe un scop moral în care acceptarea responsabilităților, a îndatoririlor și a obligațiilor justifică revendicarea drepturilor.

Un cumul de **reguli morale**, izvorâte din respectarea celor mai elementare noțiuni de etică trebuie să conțină:

1. **Respectarea angajamentelor făcute.** Toți dorim să avem certitudinea că promisiunile făcute de alții sunt în totalitate îndeplinite, pentru că nerespectând această normă elementară, interacțiunea socială construită cu efort tinde a se opri, iar afacerile vor eșua. Orice teorie morală este inutilă în condițiile în care omul nu-și respectă promisiunile făcute, corect și la timp.
2. **Nonviolența.** Afectarea integrității fizice și presiunile psihice conduc la apariția unor complexe, cu implicații negative asupra mediului de lucru; vor fi ascunse adevăruri și va fi denaturată viața. Cu drepturi și obligații nominalizate în coduri de comportament se poate construi o cale de dialog prin care se pot preveni conflictele violente.
3. **Ajutorul mutual.** Moralitatea și codul etic reglementează comportamentul uman în comunitate, incluzând activitățile individului direcționate spre o colaborare în interesele comune ale grupului dar și pentru interesele individuale ale fiecăruia. Chiar dacă unii consideră că această deschidere în interesul individului poate afecta armonia, trebuie realizată în condițiile în care costul pentru realizarea dezideratului nu este prea mare.
4. **Respectul pentru persoană.** Morala comunității solicită a privi și a considera alte persoane ca pe sine însuși, tratând serios problemele și interesele lor, acceptându-le ca legitime.

⁵² Drucker, P., *Realitățile lumii de mâine*, Editura Teora, Iași, 1999.

5. **Respectul pentru proprietate.** Persoanele doresc să uzeze de dreptul de proprietate asupra bunurilor, iar dacă ele consideră că propriul corp este o proprietate, acest aspect reprezintă un corolar al respectului pentru persoană.

Principiile fundamentale utilizate în soluționarea problemelor de etică a afacerii sunt:

- integritatea angajaților în desfășurarea activităților;
- obiectivitatea, eliminând conflictele de interese, influențele externe în realizarea unor oportunități;
- competență, conștiinciozitate, aptitudini profesionale ale managerilor și personalului angajat în afaceri;
- confidențialitatea informațiilor dobândite pe parcursul derulării activităților, cu excepția situațiilor impuse de lege când se impune dezvăluirea acestor informații;
- servicii în concordanță cu standardele tehnice și profesionale relevante.

Cele mai comune probleme de natură etică sunt: conflictele de interese ale angajaților, darurile, hărțuirea sexuală, plăți neautorizate, spațiul privat al angajaților, probleme de mediu, securitate muncii, politica de prețuri, discriminările de orice fel etc.

Există numeroase cazuri în care angajați ai unor firme dau dovadă de lipsă de etică în afaceri. De exemplu:

- acordarea unor comisioane ilegale pentru obținerea de informații confidențiale despre firmele concurente;
- trafic ilegal cu produse aflate în monopolul statului;
- desfășurarea unor activități neautorizate;
- folosirea unor documente cu regim special false sau procurate în mod ilegal;
- cazurile de evaziune fiscală, economie subterană;
- înșelarea corpurilor de control a statului;
- utilizarea unor bunuri fără proveniență legală, etc.

Managerii sunt obligați să nominalizeze toate persoanele și grupurile din interiorul sau exteriorul organizației care au legături, angajamente, acțiuni sau interese în realizarea sau valorificarea performanțelor firmei.

Exemple de principii universale:

- 🚩 **Onestitate** – exprim adevărul în cuvintele și în comportamentul meu, sunt sincer; nu doar exprim adevărul, dar sunt și corect.

- ✚ **Grijă** – nevoile și sentimentele altora sunt importante pentru mine, iar acțiunile mele reflectă acest lucru.
- ✚ **Respect** – știu că fiecare persoană este valoroasă și că trebuie tratată ca atare.
- ✚ **Corectitudine** – cred în egalitate și justiție și acționez pentru a mă asigura că toți oamenii sunt tratați cu demnitate.
- ✚ **Responsabilitate** – știu ce nu ar trebui să fac, ce am de făcut și ce ar trebui să fac; îmi onorez angajamentele.
- ✚ **Solicitudine** – încerc să îi ajut pe ceilalți și îmi pasă de nevoile lor.
- ✚ **Excelență** – fac tot ce pot, cât mai bine; acționez pe măsura potențialului meu deplin.
- ✚ **Curaj** – fac ceea ce trebuie, chiar dacă este greu sau incomod.
- ✚ **Integritate** – îmi exprim convingerile și valorile.
- ✚ **Leadership** – sunt dispus să ies în față și să mă constituie ca un bun exemplu.

Exemple de principii practice ale eticii în afaceri:

- ✚ Respectarea confidențialității informațiilor: de către salariat față de firmă; de către furnizor față de clienți; de către negociator față de exterior etc.;
- ✚ Sensibilitatea față de conflictele de interese;
- ✚ Respect față de regulile de drept;
- ✚ Conștiință profesională, profesionalism;
- ✚ Loialitate și bună credință;
- ✚ Simțul responsabilității;
- ✚ Respectarea drepturilor, libertăților celorlalți;
- ✚ Respectarea ființei umane etc.

Sistemele etice absolutiste promovează întotdeauna principii democratice: bine, libertate, echitate. În realitate nu există o graniță distinctă între aceste abordări, ele realizându-se împreună și fiind strâns legate, dar în practică fiecare se sprijină pe principiile ce le caracterizează.



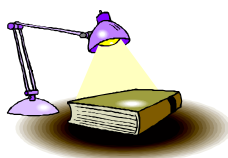
Să ne reamintim

Există multe situații în care de cele mai multe ori este foarte dificil, chiar și în cele mai simple situații, să distingem între noi și ceilalți, între beneficii și obligații și, în mod particular este

greu să faci aceste distincții în domeniul afacerilor, unde un beneficiu pentru unii poate reprezenta o daună (sau o obligație neplăcută) pentru alții.

În soluționarea dilemelor etice, întrebările cheie sunt: *Cine ar câștiga și cât de mult?; Cine va pierde și cât de mult?*

Parintele Managementului - Peter Drucker arată că proprietarul, omul de afaceri, managerii trebuie să-și “*asume conștient responsabilitatea pentru binele comun și să-și înfrâneze interesul propriu și autoritatea atunci când executarea lor dăunează acestora și libertății individuale*”, viziune conservatoare, exigentă, izvorâtă din ideea unei orânduiri sociale bazate pe un scop moral în care acceptarea responsabilităților, a îndatoririlor și a obligațiilor justifică revendicarea drepturilor.



11.5. Rezumat

Cele mai comune probleme de natură etică sunt: conflictele de interese ale angajaților, darurile, hărțuirea sexuală, plăți neautorizate, spațiul privat al angajaților, probleme de mediu, securitate muncii, politica de prețuri, discriminările de orice fel etc.

Există numeroase cazuri în care angajați ai unor firme dau dovadă de lipsă de etică în afaceri. De exemplu: acordarea unor comisioane ilegale pentru obținerea de informații confidențiale despre firmele concurente; trafic ilegal cu produse aflate în monopolul statului; desfășurarea unor activități neautorizate; folosirea unor documente cu regim special false sau procurate în mod ilegal; cazurile de evaziune fiscală, economie subterană; înșelarea corpurilor de control a statului; utilizarea unor bunuri fără proveniență legală, etc.

Managerii sunt obligați să nominalizeze toate persoanele și grupurile din interiorul sau exteriorul organizației care au legături, angajamente, acțiuni sau interese în realizarea sau valorificarea performanțelor firmei.

Etica afacerilor trebuie să găsească răspunsuri la următoarele întrebări:

- *Unde începe responsabilitatea față de societate a organizațiilor și unde se sfârșește?*
- *Ce reguli de conduită ar trebui să guverneze afacerile și pe conducătorii lor?*
- *Este bine ca afacerile să pună mai presus de nevoile societății pe cele ale acționarilor?, etc.*

Dilemele etice pot fi definite ca situații neclare, probleme care îi pun în încurcătură pe cei care iau decizii, în dorința de a echilibra performanțele economice și cele sociale.

Cele mai multe dileme etice în afaceri apar în următoarele domenii:

- ✚ **marketing:** reclama, publicitatea, ambalajul produsului;
- ✚ **aprovizionare:** favoruri din partea furnizorilor;
- ✚ **producție:** calitatea materiilor prime și a produselor finite, costurile;
- ✚ **resursele umane:** angajare, salarizare, motivare, evaluare, promovare.

Cea mai dificilă situație pentru manageri o reprezintă existența dilemelor etice. O *dilemă etică* se naște când toate alternativele posibile din cercetările efectuate au o consecință negativă în plan social.



11.6. Test de autoevaluare a cunoștințelor

Răspundeți la următoarele întrebări.

1. Ce sunt dilemele etice și care sunt principalele domenii în care acestea apar?
2. Care sunt modalitățile de soluționare a dilemelor etice în afaceri?
3. Ce înseamnă a avea un comportament etic în afaceri?
4. Precizați câteva exemple de principii etice universale.
5. Precizați câteva exemple de principii practice în afaceri.



11.7. Bibliografie recomandată

Daft, R., *Management*, The Dryden Press, New York, 1988.
 Donnelly, J. H., *Fundamentals of management*, IRWIN Homrwood, IL, 1992, p.74.
 Drucker, P., *Realitățile lumii de mâine*, Editura Teora, Iași, 1999.
 Mihaș, I., *Consumatorul și managementul ofertei*, Editura Dacia, Cluj-Napoca, 1996.

Unitatea de învățare 12. – AFACERILE ȘI CONSUMATORI



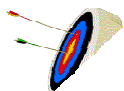
Cuprinsul unității de învățare 12:

- 12.1. Introducere
- 12.2. Obiectivele unității de învățare 12
- 12.3. Durata medie de autoinstruire
- 12.4. Conținut
- 12.5. Rezumat
- 12.6. Test de autoevaluare a cunoștințelor
- 12.7. Bibliografie recomandată
- 12.8 Teme de control



12.1. Introducere

Obiectivul acestei unități de învățare îl constituie principalele probleme privind relațiile dialectice dintre producători și consumatori în condițiile în care pe de o parte producția generează nevoile consumatorilor, iar pe de altă parte nevoile consumatorilor stimulează dezvoltarea continuă a afacerilor.



12.2. Obiectivele unității de învățare 12

După parcurgerea unității de învățare, studenții vor fi capabili:

- să înțeleagă principalele probleme dintre producători și consumatori;
- să delimiteze modalități de a integra practicile de responsabilitate socială în activitatea de marketing, care să ajute consumatorii în decizia de cumpărare
- să indice acuzațiile grave care se aduc publicității.



12.3. Durata medie de autoinstruire

Durata medie de parcurgere a primei unități de învățare este de aproximativ 2 ore.



12.4. Conținut

Între afaceri și consumatori există o relație puternică. Pe de o parte, producția generează nevoile consumatorului, iar pe de altă parte, nevoile consumatorilor stimulează dezvoltarea continuă a afacerilor, pe care le alimentează cu banii necesari pentru investiții, crearea de noi produse și servicii.

În teorie, interesele întreprinzătorilor și cele ale consumatorilor sunt pe deplin convergente. În condiții ideale, economia de piață oferă unor consumatori perfect informați asupra tuturor ofertelor de bunuri și servicii posibilitatea de a cumpăra produsele convenabile pentru ei, evitând să-și cheltuiască banii pe oferte nesatisfăcătoare. Realitatea economică nu este însă niciodată atât de rațională pe cât pare în teorie, iar interesele producătorilor și cele ale consumatorilor nu se armonizează niciodată pe deplin.

Relațiile dintre întreprinzători și consumatori sunt destul de complicate în condițiile economiei de piață, bazată pe raportul dintre cerere și ofertă. Pe piața liberă, producătorii concurează acerb unii cu ceilalți pentru a-i atrage pe consumatori, oferindu-le bunuri și servicii de cât mai bună calitate, la prețuri cât mai convenabile. Libertatea de a alege produsele și serviciile pe care le cumpără conferă consumatorului o poziție mai puternică, întrucât el nu este obligat să cumpere ceea ce oferă producătorii și comercianții, dacă produsele nu-l mulțumesc.

Pe de altă parte, pe o piață sofisticată, care oferă produse și servicii de mare complexitate, consumatorul are nevoie de o mare cantitate de informații credibile pentru a putea face o alegere rațională din punctul său de vedere. În absența acestor informații, sau a capacității sale de a le recepta și prelucra, consumatorul riscă să fie tras pe sfoară de către un ofertant mult mai versat și mai bine documentat.⁵³

În acest context, companiile preocupate de imagine vor încerca să câștige atenția și încrederea consumatorilor difuzând o serie de informații despre organizație și registrul valorilor

⁵³ Crăciun, D., Morar, V., Macoviciuc, V. – *Etica afacerilor*, Editura Paideia, București, 2005, pg. 452

acesteia. Astfel, există mai multe modalități de a integra practicile de responsabilitate socială în activitatea de marketing, care să ajute consumatorii în decizia de cumpărare⁵⁴:

- *Bune practici de etichetare și ambalare, incluzând avertismente referitoare la potențialele riscuri de sănătate, descrierea componentelor produsului, declararea originii produsului, informații referitoare la reciclarea produsului și ambalajului;*
- *Bune practici de publicitate, incluzând: corectitudinea informațiilor transmise în reclame, publicitatea pentru copii, folosirea imaginilor stereotipizate, confidențialitatea informațiilor cu caracter personal;*
- *Bune practici de vânzări, incluzând: transparența și corectitudinea instrumentelor de creditare, vânzarea de produse conforme cu standardele aferente, prețuri corecte;*
- *Bune practici de distribuție, incluzând: accesul la produse alternative, disponibile la prețuri mai mici, accesul fizic al persoanelor cu handicap, acces la asigurare.*

Spre exemplu, „Codul de bune practici a producătorului de bunuri alimentare” trebuie să conțină următoarele prevederi:

- Demonstarea conformității cu cerințele legale și de reglementare privind siguranța alimentului;
- Bune practici de producție (*good manufacturing practices*) – condițiile și procedeele care asigură o calitate constantă și siguranța alimentelor;
- Analiza riscurilor și punctele critice de control (*hazard analysis and critical control points - HACCP*⁵⁵), centrată asupra identificării riscurilor potențiale și a controlării lor în timpul procesului de producție;
- Standarde de asigurare a calității – aderarea la standardele stabilite de organizațiile internaționale de standardizare și autoevaluarea conformității cu standardele românești care transpun legislația europeană;
- Să planifice, să implementeze, să opereze, să păstreze și să actualizeze un sistem de management al siguranței alimentului orientat către furnizarea de produse, care în conformitate cu utilizarea lor finală, sunt sigure pentru consumator;
- Evaluarea gradului de satisfacție a consumatorilor privind siguranța alimentului;
- Asigurarea trasabilității produselor, prin comunicarea eficientă cu furnizorii și clienții, cu alte părți implicate în lanțul alimentar;

⁵⁴ Cristache, N. și Susanu, I. – *Responsabilitate socială corporatistă*, GUP- Galați Universității Press, 2010, pg. 130-132.

⁵⁵ Implementarea **HACCP (HAZARD ANALYSIS CRITICAL CONTROL POINT)** se bazează pe **analiza riscurilor** care ar putea apărea în sectorul alimentar precum și modalitatea de prevenire sau combatere a acestor riscuri.

- Asigurarea monitorizărilor, înregistrărilor și păstrarea documentelor pentru a demonstra conformitatea produselor și serviciilor;
- Certificarea sistemului de management al siguranței alimentului de către organisme de certificare și actualizarea acestuia, ori de câte ori acest lucru se impune pentru asigurarea că organizația se conformează politicii declarate de siguranță a alimentului;
- Să identifice, să implementeze și să cultive competențele necesare pentru personalul ale cărui activități au impact asupra siguranței alimentului;
- Să se asigure că personalul responsabil pentru monitorizarea și aplicarea acțiunilor corective din cadrul sistemului de management al alimentului este instruit;
- Să se asigure că personalul este conștient de importanța și relevanța activităților sale individuale în concordanță cu siguranța alimentului.

Toate aceste prevederi ale drepturilor consumatorilor cât și producătorilor sunt prezentate pe larg în legea privind *Codul consumului, nr.296/2004*, republicat în 2008.

Din problematica mai vastă a **eticii relațiilor producător-consumatori** vom aborda aspectele care privesc:

- producția și comercializarea produselor ce dăunează sănătății și
- impactul social al activității de marketing.

12.4.1. Producția și comercializare produselor dăunătoare sănătății

Rațiunea pentru care un produs este fabricat și comercializat este să răspundă unei nevoi de consum. Există însă situații când satisfacerea anumitor cereri ale consumatorilor ridică probleme de natură etică, așa cum este cazul cererii de țigări, de alcool sau de produse fast-food, ale căror consum dăunează grav sănătății. Oferind fumătorilor țigări, companiile din industria tutunului le cauzează daune fizice incontestabile, știut fiind că fumatul reduce considerabil durata vieții. De cele mai multe ori, producătorii se justifică, invocând faptul că fumătorii sunt avertizați asupra consecințelor fumatului și, astfel, decid în cunoștință de cauză. Numai că nu tot ceea ce unii oameni vor să facă este acceptabil din punct de vedere moral. Toate sistemele etice condamnă actele de automutilare, sinucidere sau înfruntarea de către individ a unor riscuri mortale în căutarea plăcerii, precum și pe aceia care îi asistă în comiterea unor astfel de fapte. Argumentul asumării conștiente de către fumători a riscurilor pe care le implică fumatul are câteva slăbiciuni:

- ☐ în primul rând, fumatul creează dependență, ceea ce îi privează în fond de libertatea de alegere;

- în al doilea rând, consumul de țigări este încurajat de ample campanii publicitare, a căror finalitate și metode de persuasiune sunt discutabile. În țările islamice vânzarea și consumul băuturilor alcoolice sunt interzise, în timp ce în țările ne-islamice se consideră că un consum rațional de băuturi alcoolice de către adulții responsabili nu pun în pericol sănătatea. Spre deosebire de fumat, care nu diminuează responsabilitatea individului, consumul abuziv de alcool are ca efect diminuarea sau întunecarea conștiinței responsabile, ceea ce dăunează atât celui care bea peste măsură, cât și altor oameni, care pot fi uciși sau răniți din cauza accidentelor rutiere provocate de cei în stare de ebrietate, sau care sunt agresate fizic de cei intoxicați cu alcool. În acest punct, se ridică întrebarea: „*Cine stabilește cantitatea rezonabilă de alcool care poate fi consumată fără să provoace daune celui care bea și celor din jur?*” Fiecare individ are propria măsură, care, la rândul ei, are mari variații în funcție de foarte mulți factori. Firmele producătoare și cele distribuitoare de băuturi alcoolice își declină responsabilitatea pentru utilizarea improprie a produselor cu care alimentează piața.

Se pun anumite probleme etice și în legătură cu alimentația *fast-food*, cu efecte devastatoare asupra sănătății, mai ales, a consumatorilor americani, unde funcționează cele mai mari rețele de unități de acest tip, McDonald`s, Burger King, KFC, Pizza Hut etc. Unitățile de alimentație rapidă oferă clienței alimente gustoase, dar necorespunzătoare din punct de vedere nutritiv. Cantitățile enorme de calorii, glucide, lipide și colesterol din hamburgerii, cartofii prăjiți și produsele de patiserie, care intră aproape invariabil în oferta de meniu a acestor restaurante, au făcut ca jumătate din populația S.U.A. să sufere de obezitate, cu urmări grave asupra sănătății. Ca și în cazul băuturilor alcoolice, producătorii și distribuitorii de alimente au obligația legală și morală de a preveni prin toate mijloacele de care dispun utilizarea improprie a produselor pe care le furnizează.

12.4.2. Etica activității de marketing

*Concepția de marketing reprezintă filosofia servirii și avantajului reciproc. Aplicarea acesteia conduce economia cu o mână invizibilă spre satisfacerea numeroaselor și schimbătoarelor nevoi ale milioanele de consumatori.*⁵⁶ Se pune însă întrebarea în ce măsură supraviețuirea firmelor pe o piață globală concurențială, prin activitatea de marketing, reprezintă o conduită etică, deoarece practicile de marketing sunt adeseori apreciate în mod nefavorabil de către consumatorii „*presafi*” de către acestea.

⁵⁶ Kotler, Ph., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V. – *Principiile marketingului*, Editura Teora, București, 1999, pg.848

Publicul larg și criticii marketingului îi acuză pe cei care lucrează în acest domeniu de practici și comportamente neetice.

Unele studii au demonstrat că în rândul consumatorilor, în special în țările dezvoltate, există o anume îngrijorare cu privire la produsele și serviciile periculoase, cu prețuri mari și calitate inferioară, sau la publicitatea înșelătoare, vânzarea sub presiune și la alte practici de acest gen. Numeroși critici susțin faptul că însuși conceptul de marketing ar trebui adaptat acestei epoci marcate de deteriorarea mediului înconjurător, de epuizarea resurselor naturale, de creșterea explozivă a populației, de neglijarea serviciilor sociale etc., propunând conceptul de *marketing social*.

Noul concept de marketing social reflectă faptul că firma trebuie să-și definească misiunea în termeni mai largi, de ordin „social” și nu doar în termeni înguști, referitori la „*produs*”. Aplicând principiul marketingului social, o firmă adoptă decizii de marketing pe baza nevoilor consumatorilor, a intereselor pe termen lung, a nevoilor firmei și intereselor de perspectivă ale societății. Un prim aspect se referă la faptul că, de multe ori, nevoile, dorințele și interesele de perspectivă ale clientului coincid, iar clienții sunt cei care știu cel mai bine ce le trebuie. Totuși, ei nu iau întotdeauna deciziile cele mai potrivite. Oamenii vor să mănânce alimente grase, dăunoare sănătății. Unii vor să fumeze, știind că fumatul îi poate omorî, afectându-i și pe alții. Pentru a menține sub control o parte din relele potențiale ale activității de marketing, este necesar ca, prin mijloacele de comunicare în masă, să se explice și să se dovedească de ce sunt dăunătoare fumatul, mâncărurile grase și alcoolul. De asemenea, este necesară introducerea unor reglementări implicite, dacă nu explicite (oficiale), în vederea limitării cererii pentru asemenea produse.

Un al doilea aspect al problemei se referă la faptul că uneori dorintele consumatorilor sunt în dezacord cu interesele generale ale societății. Dacă prin activitatea de marketing, firma își propune să satisfacă nevoile clienților săi, dorințe neagreate de întreaga societate, dar proprii anumitor clienți, îi pun pe operatorii de marketing în fața unei dileme. Consumatorii doresc să beneficieze de confortul oferit de sistemele de aer condiționat, dar avem nevoie, totuși, de stratul de ozon din atmosferă. Consumatorii de pretutindeni ar trebui să folosească benzină fără plumb, dar nu pe toți îi interesează acest lucru. Adesea, operatorii de marketing nu-și pot da seama foarte clar care este cel mai nimerit mod de acțiune. Deoarece nu toți managerii au simțul moralității bine dezvoltat, firmele trebuie să adopte *politici de etică a marketingului la nivel de organizatie*. O asemenea politică va cuprinde principiile după care trebuie să se călăuzească fiecare angajat al firmei în activitatea sa. Ele acoperă sfera relațiilor cu distribuitorii, standardele de publicitate, servirea clientului, stabilirea prețurilor, dezvoltarea produsului și standarde de etică generală.

Unul dintre cei mai mari specialiști în marketing, Philip Kotler, propune o serie de principii care ar putea sta la baza politicii publice în privința activității de marketing.⁵⁷ Aceste principii sunt redate mai jos:

1. **Principiul libertății consumatorului și producătorului.** Pe cât posibil, deciziile de marketing trebuie să fie luate de consumatori și producători în condițiile unei libertăți relative. Oamenii pot fi satisfăcuți în felul în care înțeleg ei satisfacția și nu cum o înțeleg alții.
2. **Principiul evitării potențialelor efecte nocive.** Într-o oarecare măsură, tranzacțiile efectuate în mod liber de către producători și consumatori sunt treaba lor. Sistemul politic controlează libertatea producătorului numai ca să prevină derularea unor tranzacții care ar dăuna sau ar amenința să dăuneze producătorului, consumatorului sau terților. Efectele dăunătoare ale tranzacțiilor constituie motivul intervenției statului.
3. **Principiul satisfacerii nevoilor de bază.** Sistemul de marketing ar trebui să-i servească atât pe consumatorii dezavantajați cât și pe cei bogați. Într-un sistem liber, unele categorii de consumatori, fără putere de cumpărare, pot fi lipsiți de bunurile și serviciile necesare, ceea ce le-ar afecta starea fizică sau psihologică. Sistemul de marketing ar trebui să sprijine inițiativele economice și politice de soluționare a acestei probleme.
4. **Principiul eficienței economice.** Pentru ca activitatea de marketing să fie eficientă, sistemul are nevoie de concurență. O piață deschisă creează condiții pentru existența concurenței, circulația liberă a bunurilor, libertatea informației și informarea cumpărătorilor. Toate aceste lucruri fac o piață eficientă. Pentru a obține profituri, firmele trebuie să fie atente la costurile lor și să creeze produse, să practice prețuri și să aplice programe de marketing care să satisfacă nevoile cumpărătorului.
5. **Principiul inovației.** Sistemul de marketing încurajează inovația autentică cu scopul de a reduce costurile de producție și distribuție și de a crea noi produse care să satisfacă nevoile în continuă schimbare a consumatorilor.
6. **Principiul educării și informării consumatorului.** Informarea este necesară mai ales atunci când produsele se confundă din cauza numărului mare și a afirmațiilor contradictorii cu privire la acestea.
4. **Principiul protecției consumatorului.** Educarea și informarea consumatorului nu pot rezolva întreaga problemă a protecției acestuia. Sistemul de marketing trebuie

⁵⁷ Kotler, Ph., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V. – *Principiile marketingului*, Editura Teora, București, 1999, pg. 91-93

să ofere consumatorilor și protecția necesară. Produsele de azi sunt atât de complexe încât chiar și cei mai informați consumatori nu le pot evalua cu deplină certitudine. Ei nu știu dacă un telefon mobil produce radiații care cauzează cancerul, dacă o mașină nouă are defecte la sistemul de siguranță, sau dacă un nou medicament are efecte escundare periculoase. Un organism guvernamental trebuie să verifice și să aprecieze gradul de siguranță al diferitelor produse alimentare, jucării, aparate electrocasnice, mașini și construcții. De asemenea, acest organism ar trebui să evalueze integritatea sau profesionalismul prestatorilor de servicii cum ar fi: băncile, societățile de asigurare, medicii și poliția. Este posibil ca oamenii să cumpere produse, dar să nu știe ce consecințe au acestea asupra mediului înconjurător, așa încât protecția consumatorului acopre și activitățile de protecție și de marketing care ar putea afecta calitatea mediului. În sfârșit, protecția consumatorilor acționează ca un scut împotriva practicilor înșelătoare și a tehnicilor de vânzare sub presiune, pentru persoanele lipsite de apărare.

Aceste șapte principii au la bază premisa că obiectivul activității de marketing nu este limitat la simpla maximizare a profiturilor firmei, a consumului total sau a posibilităților de alegere ale consumatorului, ci se extinde la găsirea unui echilibru între acești indicatori și cel al maximizării calității vieții.

Publicitatea este unul dintre instrumentele de marketing utilizate de către întreprinderi pentru a atrage atenția consumatorilor și pentru a-și vinde produsele sau serviciile. Mulți specialiști consideră publicitatea esențialmente o activitate sănătoasă din punct de vedere moral: prin funcția sa de informare ea asigură o mare libertate de alegere pentru cumpărător și, totodată, impune ofertantului o atitudine activă pe piață, pentru a face față concurenței. Pe de altă parte, creșterea rolului reclamei în activitatea firmei, perfecționarea tehnicilor și instrumentelor promoționale au adus în discuție posibilitatea ca efectul reclamei asupra cumpărătorului să se transforme din „*influență normală*” în manipulare. Din punct de vedere etic, funcția de informare a publicității ridică unele întrebări legate de modul în care aceste informații „*forțează mâna consumatorului*”, de modul în care își selectează acele informații care să convingă, sau de modul în care pot fi prezentate avantajele produselor lor.

Cele mai grave acuzații care se aduc publicității, nu în întregul său, dar în numeroase cazuri, sunt:⁵⁸

- **Înșelăciunea** – publicitatea nu ar trebui să fie nesinceră și înșelătoare, ci ar trebui să ofere informații utile clienților; totuși, adeseori, faptele sunt prezentate fracționat, ceea ce

⁵⁸ Shaw, W., Barry, V. – *Moral Issues in Business*, Wadsworth Publishing Corp., Belmont, California, 1992, pg.491-500

induce în eroare, sau chiar fals, se exagerează unele calități ale produselor, se fac afirmații ambigue sau care nu pot fi susținute în realitate, toate acestea fiind de fapt înșelăciuni;

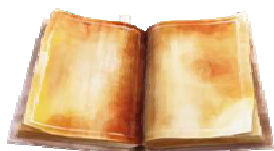
- **Manipularea** – unele dispute recente asupra publicității au evidențiat faptul că tot ceea ce înseamnă conținut în publicitate poate afecta autonomia individului; mulți critici consideră reclamele manipulative, deoarece leagă, sugestiv, produsul de dorințe necunoscute.
- **Iritarea** – mulți oameni consideră că numărul tot mai mare de încercări brutale de a li se vinde ceva este o adevărată pacoste;
- **Violarea intimității persoanei** – se pare că de fiecare dată când consumatorii comandă produse prin poștă sau prin telefon, solicită o carte sau un abonament la o revistă, numele, adresa și comportamentul de cumpărare sunt înregistrate imediat în baza de date a unei firme de publicitate;
- **Comparațiile cu mărcile de produse concurente** – nu sunt reglementate strict în toate țările, ceea ce permite adeseori folosirea acestor practici neetice;
- **Aluziile de natură sexuală** – sunt considerate ofensatoare pentru multe categorii de populație, la fel ca și accentuarea violentei în spoturile publicitare;
- **Crearea unei nevoi artificiale** – profesioniștii publicității nu pot nega faptul că ei încearcă să creeze consumatorilor o insatisfacție față de produsele sau serviciile pe care le folosesc în acel moment și că ei încearcă să vândă clienților bunuri de care ei nu au neapărat nevoie, dar pe care le-ar putea dori;
- **Inducerea unei anumite stări de neliniște** în rândul oamenilor, față de diferite probleme cum ar fi mirosul corpului, cariile dentare, lipsa încrederii în sine etc.; de exemplu, vânzătorii de polițe de asigurare trebuie să exploateze anxietatea pentru a-și putea vinde asigurările de viață sau împotriva accidentelor;
- **Unele efecte negative asupra copiilor** – copiii sunt considerați cei mai vulnerabili în fața publicității; ei imită ușor comportamentele induse de publicitate și se lasă foarte ușor influențați de spoturile publicitare.

Alte acuzații aduse celor care lucrează în marketing privesc folosirea de tehnici mai mult sau mai puțin îndoielnice, cum ar fi cercetarea motivațională sau publicitatea subliminală.

Există o întreagă dezbatere privind măsura în care publicitatea își poate influența subiecții fără ca aceștia să fie conștienți că au fost expuși la informație. Poate fi comunicarea eficientă atunci când se derulează la o viteză atât de mare încât se situează sub pragul de percepție al receptorilor? Psihologii numesc acest fenomen *percepție subliminală*. Pentru cei care lucrează în domeniul publicității, problema constă în a evalua dacă reclama subliminală, care constă în a

transmite mesaje atât de rapid, încât subiecții să nu le poată percepe conștient, îi influențează în mod eficient pe consumatori. Deși primele studii sugerau că reclamele subliminale sunt foarte eficiente⁵⁹, cercetările ulterioare nu au reușit să confirme aceste rezultate. S-au făcut experimente psihologice care au arătat că mecanismele de apărare ale subiecților continuă să fie operaționale chiar și la niveluri inferioare pragului lor de percepție. În cazul extrem în care nu este posibilă nicio percepție, mesajul nu are absolut niciun efect.⁶⁰ Indiferent de problemele etice pe care le ridică, puterea publicității subliminale de a-i determina pe consumatori să cumpere stă sub semnul întrebării⁶¹. Oricum, este bine cunoscut faptul că ea este interzisă de toate codurile de etică publicitară.

Unii critici sunt indignați de faptul că persoanele angajate în activitatea de marketing strâng și folosesc informații destul de intime despre consumatori și despre comportamentul acestora pentru a-i putea influența mai bine, uneori împotriva voinței lor reale. În anii `50, sub conducerea lui Ernest Dichter⁶², s-a folosit cercetarea motivațională pentru a scoate la iveală rațiunile ascunse în subconștientul consumatorilor. În această perioadă, autori precum John Galbraith Vance Packard, i-au atacat virulent pe cei ce se ocupă de marketing, acuzându-i că îi manipulează prin identificarea și exploatarea “*punctelor lor slabe*”.



Să ne reamintim

Bunele practici de producție se referă la condițiile și procedeele care asigură o calitate constantă precum și siguranța alimentelor.

Standardele de asigurare a calității necesită aderarea la standardele stabilite de organizațiile internaționale de standardizare și autoevaluarea conformității standardelor românești cu legislația europeană.

Etica activității de marketing constă în ansamblul normelor de conduită ce trebuie aplicate de către manageri precum și în eficiența deciziilor adoptate de aceștia în condițiile actuale ale economiei de piață.

⁵⁹ Dember, W.N.- *The Psychology of Perfection*, Holt, Rinehart and Winston, 1961, New York

⁶⁰ Darmon, R.Y. - “Marketingul etic – un mit?”, în volumul Daniel Dăianu, Radu Vrânceanu – *Frontiere etice ale capitalismului*, Editura Polirom, Iași, 2006, p.207-232

⁶¹ Moore, T.E. – “Subliminal Advertising: What You See Is What You Get”, *Journal of Advertising*, 1982, 46, pp.27-47

⁶² Dichter, E. – “The World Customer”, *Harvard Business Review*, 1961, 40, pp.87-98



12.5. Rezumat

În teorie, interesele întreprinzătorilor și cele ale consumatorilor sunt pe deplin convergente. În condiții ideale, economia de piață oferă unor consumatori perfect informați asupra tuturor ofertelor de bunuri și servicii posibilitatea de a cumpăra produsele cele mai convenabile pentru ei, evitând să își cheltuie banii pe niște oferte nesatisfăcătoare. Realitatea economică nu este însă niciodată atât de rațională pe cât pare în teorie, iar interesele producătorilor și cele ale consumatorilor nu se armonizează niciodată pe deplin.

Relațiile dintre întreprinzători și consumatori sunt destul de complicate în condițiile economiei de piață, bazată pe raportul dintre cerere și ofertă. Pe piața liberă, producătorii se concurează acerb unii pe alții pentru a-i atrage pe consumatori, oferindu-le bunuri și servicii de cât mai bună calitate, la prețuri cât mai convenabile. Libertatea de a alege produsele și serviciile pe care le cumpără conferă consumatorului o poziție mai puternică, întrucât el nu este obligat să cumpere ceea ce oferă producătorii și comercianții, dacă produsele nu-l mulțumesc.

Pe de altă parte, pe o piață sofisticată, care oferă produse și servicii de mare complexitate, consumatorul are nevoie de o mare cantitate de informații credibile pentru a putea face o alegere cât mai rațională din punctul său de vedere. În absența acestor informații, sau a capacității sale de a le recepta și prelucra, consumatorul riscă să fie tras pe sfoară de către un ofertant mult mai versat și mai bine documentat.



12.6. Test de autoevaluare a cunoștințelor

- 1) Consumatorii pot influența activitatea producătorilor prin următoarea modalitate:
 - a. modificarea sortimentelor de produse fabricate;
 - b. reducerea pe anumite căi a prețurilor;
 - c. organizarea de greve cu angajații producătorilor;
 - d. libertatea de a alege produsele și serviciile pe care le cumpără.

- 2) În România, drepturile consumatorilor și ale producătorilor sunt reglementate prin:
 - a. Constituția României;
 - b. Legea privind Codul consumului;
 - c. Lege privind producția de bunuri;
 - d. Norme europene armonizate.

- 3) Cererea consumatorilor care ridică probleme de natură etică, s-ar putea referi la:
- a. creșterea desfacerii anumitor mărfuri din import;
 - b. impozitarea suplimentară a anumitor categorii de produse agricole indigene;
 - c. interdicția producției de obiecte bisericesti;
 - d. interdicția la export a fructelor de pădure.
- 4) Conceptul de marketing social propus de unii specialiști are ca motivație:
- a. eficiența de nivel scăzut a actualului marketing;
 - b. probleme noi ridicate de piață;
 - c. cererea consumatorilor;
 - d. măsura ca firma, prin marketingul social, să-și definească rolul în termeni mai largi, de ordin social, nu doar la limitele mărfii.
- 5) Fenomenul de percepție subliminală, în domeniul publicității, are următorul înțeles:
- a. publicitate realizată cu mijloace subtile;
 - b. publicitate cu efectul convingerii consumatorului;
 - c. publicitate cu transmitere de mesaje atât de rapide încât subiecții să nu le poată percepe conștient;
 - d. publicitate fără caracter insidios.



12.7. Bibliografie recomandată

Dichter, E. – “The World Customer”, *Harvard Business Review*, 1961;
Darmon, R.Y. - “Marketingul etic – un mit?”, în volumul Daniel Dăianu, Radu Vrânceanu – *Frontiere etice ale capitalismului*, Editura Polirom, Iași, 2006
Dember, W.N.- *The Psychology of Perfection*, Holt, Rinehart and Winston, 1961, New York

12.8. Teme de control



Tema de control 2 - Realizați un referat de maximum 5 pagini, cu tema:
“Probleme actuale în domeniul eticii de marketing”.

Unitatea de învățare 13. – AFACERILE ȘI ANGAJAȚII



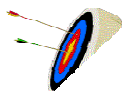
Cuprinsul unității de învățare 13:

- 10.1. Introducere
- 10.2. Obiectivele unității de învățare 13
- 10.3. Durata medie de autoinstruire
- 10.4. Conținut
- 10.5. Rezumat
- 10.6. Test de autoevaluare a cunoștințelor
- 10.7. Bibliografie recomandată



13.1. Introducere

Problematica abordată în cadrul acestei unități de învățare este de importanță majoră prin aceea că se referă la relațiile dintre angajator și angajați ceea ce implică un comportament etic între aceste două categorii participante la derularea procesului economic pe piață.



13.2. Obiectivele unității de învățare 13

După parcurgerea unității de învățare, studenții vor fi capabili:

- să înțeleagă relațiile dintre angajatori și angajați;
- să delimiteze modele de comportament, reguli formale, sisteme de evaluare, disciplinare și recompensare;
- să indice problemele etice, care trebuie luate în considerare în cazul monitorizării electronice a performanțelor.



13.3. Durata medie de autoinstruire

Durata medie de parcurgere a acestei unități de învățare este de aproximativ 2 ore.



13.4. Conținut

13.4.1. Provocări etice în domeniul resurselor umane

Este recunoscut faptul că managerii au datoria să servească interesul companiei și al proprietarilor acesteia. Totuși, în ultimele decenii a devenit din ce în ce mai clar faptul că profitul nu poate constitui unicul scop; managerii și companiile au datoria de a avea un comportament adecvat față de o serie de părți interesate care se extind cu mult în afara proprietarilor companiei. Aceste părți interesate includ: clienții, comunitatea în care activează compania, angajații și chiar elemente non-umane cum ar fi mediul înconjurător.

În principiu, relațiile dintre companie și angajați sunt reglementate de prevederile unui contract legal de muncă. Din acest punct de vedere, țările europene au o legislație solidă și minuțioasă menită să asigure protecția drepturilor salariaților. De multe ori însă, contractele legale nu prevăd toate aspectele relației dintre angajat și angajator. Dacă termenii contractuali sunt relativ clari în cazul unui muncitor manual ce este afiliat la un sindicat important, obligațiile de serviciu ale unui manager sau ale unui angajat de înaltă calificare nu sunt. Chiar și atunci când termenii contractuali sunt suficient de clari, rămâne deschisă întrebarea dacă firma și angajații săi au niște datorii morale reciproce, dincolo de cele contractuale.⁶³

Managerul de Resurse Umane are rolul special de a se asigura că toți angajații sunt tratați în mod etic și egal și că aceștia, la rândul lor, au un comportament corect față de colegi, companie și clienți. Unele teorii de etică prezintă inclusiv îndatoririle generale pe care persoanele le au în societate. Deși companiile nu sunt neapărat supuse întregii game de îndatoriri etice care se aplică unei persoane, unele dintre acestea pot fi implementate pentru a ghida relațiile cu angajații sau candidații la angajare. Aceste îndatoriri presupun:

⁶³ Crăciun, D.; Morar, V.; Macoviciuc, V. - *Etica afacerilor*, Editura Paideia, București, 2005, pg.492

- A avea respect față de persoane și nu le exploata în scopuri proprii;
- A nu cauza prejudicii;
- A nu distorsiona adevărul;
- A respecta promisiunile;
- A aplica principiile de egalitate și non-discriminare;
- A respecta drepturile fundamentale ale omului precum dreptul la libera exprimare și asociere.⁶⁴

Din punct de vedere organizațional, respectarea acestor îndatoriri poate semnifica:

- ☐ implementarea de măsuri de siguranță și sănătate, informarea angajaților cu privire la condițiile de muncă cu grad de periculozitate, asumarea răspunderii în cazul afecțiunilor direct legate de locul de muncă și a celor cauzate de stresul ocupațional;
- ☐ transparența în recrutare;
- ☐ evitarea criteriilor invalide sau discriminatorii folosite în procesul de selecție, evaluare și optimizare a sistemelor și procedurilor;
- ☐ asigurarea unui salariu egal pentru muncă și competențe egale;
- ☐ asigurarea dreptului la exprimare al angajaților și neîngrădirea dreptului de a forma/a se alătura sindicatelor;
- ☐ respectarea unor politici corecte în vederea disciplinării, ruperii contractului de muncă și a reducerilor de personal.

Evident, în calitatea sa de intermediar între companie și angajați, Departamentul de Resurse Umane are un rol foarte important în asigurarea unui comportament echitabil. Departamentul de Resurse Umane are și rolul de a proteja compania de acțiunile angajaților care nu respectă principiile etice. Există o teorie a “soiului rău”, conform căreia unii indivizi sunt predispuși la un comportament ne-etic și ar trebui eliminați în timpul procesului de selecție al resurselor umane. Candidații care sunt predispuși la furt, luarea de mită, solicitarea de compensații necuvenite, încălcarea legii sau la consumul de droguri în timpul orelor de program pot fi identificați în urma verificării atente a trecutului profesional, a referințelor și în urma unei testări corespunzătoare.

Deși teoria “soiului rău” își are meritele sale, ea este departe de a fi ideală. Angajații nu iau decizii etice independent de mediul în care se află sau exclusiv în baza experiențelor anterioare sau a educației primite. Angajații se comportă în cadrul unui context care include politica internă a companiei, modele de comportament, reguli formale, sisteme de evaluare, disciplinare și recompensare. Este responsabilitatea managerului de resurse umane să se asigure că toate aceste

⁶⁴ Fisher, C.D.; Schoenfeldt, L.F.; Shaw, J.B.-*Human Resource Management*, Houghton Mifflin Company, Boston, 1992, pg.19

influențe sunt de natură pozitivă și în concordanță cu standardele companiei impuse de conducere.

Într-un discurs la *Markkula Center for Applied Ethics Business and Organizational Ethics Partnership*, James O'Toole⁶⁵, profesor de Etica afacerilor la Universitatea din Denver, a declarat că rațiunea eticii nu este reprezentată de răspunsuri, scopul ei fiind acela de a ridica acele întrebări care sunt potențial jenante, întrebări care ar putea perturba status quo-ul organizației. În opinia sa, un audit minuțios al funcției de resurse umane presupune abilitatea de a evalua toate riscurile ce pot exista în sistemele de management al resurselor umane: procesul de recrutare și selecție, politicile și programele de training, sistemul de evaluare a performanțelor, recompensarea salariaților, baza determinării diferitelor stimulente, sistemul de management al talentelor, relațiile de muncă etc.⁶⁶ Nevoia unor astfel de analize a ieșit în evidență mai cu seamă după apariția scandalurilor etice în firme de renume precum Enron, Arthur Andersen, Nike sau Levi-Strauss. Publicitatea negativă cu care firmele Nike și Levi-Strauss s-au confruntat în anii precedenți în ceea ce privește condițiile de muncă în fabricile lor din Asia a convins managerii de vulnerabilitatea, din punct de vedere etic, a domeniului de resurse umane. Următoarele întrebări reprezintă doar câteva exemple pentru cele care se formulează pentru a monitoriza corectitudinea sistemelor de resurse umane:

1. *Există metode și programe corespunzătoare de urmărire a discriminării în funcție de vârstă, sex sau de altă natură?*
2. *Este atitudinea angajaților una corectă din punct de vedere moral și în ce măsură văd ei compania ca un loc în care merită să muncească?*
3. *Care sunt politicile de asigurare a sănătății și securității la locul de muncă, cele privind reducerile de personal și cele de promovare?*
4. *Care este demografia promovărilor, a creșterilor de salariu, a bonusurilor acordate sau a fluctuației personalului?*
5. *Se aplică sisteme formale și validate de resurse umane, care să fie comunicate angajaților și înțelese de către aceștia?*
6. *Au sistemele de resurse umane efecte neintenționate? Au fost analizate pentru efectele lor adverse, precum discriminarea unor grupuri protejate de lege?*

Fiecare întrebare atrage după sine alte întrebări și mai complexe pentru a afla mai multe despre domeniul analizat. De exemplu, dacă luăm sistemul de planificare a succesiunii, o primă

⁶⁵ O'Toole James, Markkula Center for Applied Ethics Business and Organizational Ethics Partnership, www.scu.edu/ethics, consultat la data 10 09 2010

⁶⁶ <http://www.scu.edu/ethics/practicing/focusareas/business/ethics-human-resources.html>, accesat în data de 27 februarie 2010

întrebare care se poate pune este dacă sistemul a fost aprobat oficial, apoi, cine era implicat în el și dacă acesta susține strategia de afaceri a companiei. Ce criterii și măsuri de evaluare au fost folosite în alegerea candidaților la succesiune și dacă acestea sunt relevante pentru evaluarea capacităților necesare? Cum se poate preveni perturbarea sistemului? Există un sistem de mentoring și coaching? Este văzut ca fiind corect și eficient? Aceste întrebări conduc mai departe la analiza politicii de formare: Cine participă? Care sunt scopurile programelor de formare? Cum sunt ele evaluate? Cum completează strategia de afaceri a companiei? Cum abordează aceste programe problemele etice și legale? Există discriminări neintenționate a participanților pe motive de gen, rasă, vârstă etc.? S-au folosit instrumente valide pentru identificarea oamenilor potriviți pentru a participa la formare? Ce metode au fost folosite? Seria întrebărilor poate continua cu cele care analizează politicile de fidelizare: pachetele de fidelizare pentru personalul-cheie, modul de monitorizare a gradului de satisfacție al angajatului, legătura acestora cu sistemul de evaluare a performanței, ce criterii au fost folosite pentru a identifica personalul-cheie, și așa mai departe.

Însă cea mai importantă întrebare este: **în ce măsură respectarea legislației este suficientă pentru a avea un comportament etic în domeniul resurselor umane?** În cazul în care companiile pot răspunde la întrebările de mai sus și constată că se încadrează în limitele legii, este acest lucru suficient pentru a spune că îndeplinesc cerințele etice în ceea ce privește resursele umane? Sau, există întrebări mai dure pe care trebuie să și le pună?

Cheia răspunsurilor la asemenea întrebări se află în identificarea naturii motivației, ce a determinat acțiunea socială analizată.

13.4.2. Relativism versus absolutism în etică

Ce ar trebui să facă un manager internațional de resurse umane în cazul în care o practică a companiei care în mod normal este ilegală sau dezaprobată în țara de origine este legală sau obișnuită în țara de desfășurare a activității respective? Exemplele pot include cazuri flagrante de discriminare pe bază de sex, rasă sau etnie la angajare, în distribuirea îndatoririlor sau în acordarea compensațiilor; folosirea muncii minorilor sau oferirea unor condiții nesigure de muncă.

Teoreticienii în etică discută două puncte de vedere diferite asupra acestui gen de dileme. O opțiune este reprezentată de *relativismul etic* care susține că ceea ce este definit de o societate ca fiind drept/echitabil/acceptabil este etic. În perspectivă relativistă, discriminarea femeilor nu este, obiectiv vorbind, nici bună, nici rea; este însă bună dacă societatea o aprobă, așa cum se întâmplă în Arabia Saudită, Iran sau Afganistan, și era acolo unde oamenii o privesc ca atare, cum este în

S.U.A. sau în Europa. În China suprapopulată, avortul este o metodă de control demografic susținută de guvern, pe când în Irlanda, intrasingent catolică, este strict interzis prin lege.⁶⁷ În miezul relativismului cultural se află opinia că nu există nici un fel de valori morale absolute și nici un cadru de referință extern pentru a decide dacă regulile unei societăți sunt „mai bune” decât cele ale alteia. Diferitele societăți sunt pur și simplu în dezacord în ceea ce privește moralitatea. Managerul de resurse umane care încearcă să își impună valorile personale asupra practicilor țării gazdă se face vinovat de *imperialism etic*. Conform doctrinei relativismului etic, este perfect acceptabilă respectarea practicilor locale în relația cu angajații. Deși aceasta pare să fie o abordare liberală, ea poate duce la acțiuni pe care majoritatea populației țării de origine a companiei le găsește a fi inacceptabile – cum ar fi munca minorilor sau sclavia.

Cealaltă opțiune este reprezentată de *absolutismul etic*. Acesta susține că există un singur set de principii etice universale care se aplică oricând și oricăror culturi. Această abordare ar fi foarte folositoare prin faptul că sugerează care dintre practicile locale – deși diferite de cele din țara de origine a companiei – sunt acceptabile moral deoarece nu încalcă principiile universale, și care nu sunt acceptabile din punct de vedere moral, deci nu trebuie aplicate. Problema acestei abordări este de a decide care sunt principiile universale valabile și argumentele logice care le fac numai pe acestea universale valabile. Adoptarea valorilor unei singure culturi sau religii ca fiind universale valabile poate duce la imperialismul etic.⁶⁸

Teoreticienii pot oferi argumente impresionante împotriva ambelor abordări. Pe bună dreptate, ne putem întreba cum ar trebui să se ghideze un manager într-o țară străină? Thomas Donaldson a încercat să ofere un cadru pentru luarea deciziilor etice într-un mediu multinațional. El susține „tolerarea diversității culturale impunând limite contra nesăbuiinței morale”. Din anumite puncte de vedere, teoria sa este absolutistă deoarece se bazează pe zece drepturi fundamentale internaționale: libertatea de mișcare, libertatea de a deține proprietăți, dreptul de a nu fi torturat, dreptul la un proces corect, dreptul la tratament non-discriminator, dreptul la siguranța fizică, libertatea de exprimare și de asociere, dreptul la o educație minimă, la participare politică și la subzistență. Companiile, indiferent de modul de a face afaceri, trebuie să evite privarea indivizilor de aceste drepturi și libertăți.⁶⁹

Totuși, aceste drepturi și libertăți nu pot constitui singure un cod eficient. Donaldson sugerează ca managerii de resurse umane ar trebui să își pună o serie de întrebări atunci când decid dacă o anumită acțiune este permisă pentru o companie multinațională, în situația când aceasta nu este legală sau acceptabilă moral în țara de origine dar este legală și acceptabilă în țara

⁶⁷ Crăciun, D.; Morar, V.; Macoviciuc, V. -*Etica afacerilor*, Editura Paideia, București, 2005, pg.552

⁶⁸ Walter T. Stace, “Ethical Relativity and Ethical Absolutism”, în *Ethical Issues in Business*, Prentice-Hall, New Jersey, 1988, pg. 27-

⁶⁹ Thomas Donaldson, *The Ethics of International Business*, Oxford University Press, New York, 1989, pg. 103, 104

gazdă. În primul rând, managerul trebuie să se întrebe de ce acea acțiune este legală în țara gazdă dar ilegală în țara de origine. Răspunsul la această întrebare ne poate evidenția două cauze:

1. nivelul relativ de dezvoltare economică al țării gazdă;
2. motive independente de dezvoltarea economică.

În cazul 1), următoarea întrebare care s-ar putea formula este: țara de origine ar fi acceptat acțiunea dacă s-ar fi aflat la același nivel de dezvoltare economică precum țara gazdă? Dacă da, acțiunea este acceptabilă. De exemplu, se construiește o fabrică de materiale de fertilizare care fabrică un produs absolut crucial pentru hrănirea populației înfometate a unei națiuni, în ciuda faptului că există un oarecare risc de îmbolnăvire a angajaților, la locul lor de muncă. Dacă țara de origine a companiei s-ar afla și ea în situația de foamete, ar accepta riscul contra sănătății angajaților în interesul populației, în general?

În cazul 2) este necesar un proces mult mai complex pentru luarea unei decizii. Managerul trebuie să își pună două întrebări suplimentare: „Este posibilă desfășurarea unei afaceri de succes în țara gazdă fără implementarea acțiunii?” și „Este această acțiune o încălcare flagrantă a drepturilor fundamentale internaționale ale omului?”. Acțiunea este acceptabilă doar dacă răspunsul la ambele întrebări este nu. Adică, dacă acțiunea este critică pentru funcționarea companiei în acea țară și nu violează drepturile fundamentale ale omului. Altfel, compania ar trebui să refuze să respecte practicile locale.

Un model mai puțin structurat de luare a unei decizii este sugerat de către Kohls și Buller.⁷⁰ Ei recomandă luarea în considerare a importanței conflictului etic apărut. Conflictul este important dacă se referă la o valoare de bază (similară drepturilor fundamentale din teoria lui Donaldson), și nu la una periferică, și dacă țara de origine are un consens puternic cu privire la aceasta (majoritatea populației dezaproabă acțiunea). În acest caz, compania ar trebui să respecte valorile țării de origine. Alți factori care trebuie luați în considerare sunt: gradul de control al situației de către companie (adică, dacă aceasta are puterea necesară pentru a impune valorile țării de origine în țara gazdă) și cât de repede trebuie luată decizia (dacă există timp pentru a se găsi o soluție satisfăcătoare pentru ambele părți). Considerarea acestor factori în luarea unei decizii poate duce la evitarea provocării unui conflict etic, la evitarea conformării exclusive la practicile locale sau din țara de origine. Se poate încerca găsirea unei soluții comune prin negociere, convingere, educare sau introducerea subtilă a valorilor din țara de origine.

⁷⁰ John Kohls; Paul Buller- “Resolving Cross-Cultural Ethical Conflict: Exploring Alternative Strategies”, in *Journal of Business Ethics*, vol.13, pg.31-38

13.4.3. Dileme pentru profesioniștii din domeniul resurselor umane: conformare sau diplomație?

Rolul general al funcției de resurse umane (RU) este de a permite organizației să-și atingă obiectivele prin asigurarea serviciilor de îndrumare și susținere pentru toate problemele care țin de angajații organizației. În mod tradițional s-a considerat că rolul Departamentului de Resurse Umane (DRU) este acela de a susține și oferi informații conducerii și nu de a lua decizii. Astăzi, concepția conform căreia activitatea de RU este de consultanță a început să se schimbe, deoarece specialiștii din acest domeniu au și responsabilitatea de a impune respectarea legislației muncii astfel încât să se asigure un tratament corect pentru toți angajații.

Nu este însă neobișnuit ca să se facă presiuni asupra DRU pentru a încălca fie legea, fie regulamentele organizației pentru a îndeplini cerințele unui alt departament. Cei care fac astfel de presiuni pot chiar să nu cunoască legea și procedurile aferente, caz în care trebuie să fie instruiți. Totuși, în multe situații, cei care fac presiuni pur și simplu consideră că nevoile lor sunt mult mai importante decât respectarea legii și a politicilor interne și pot încerca încălcarea acestora pentru a-și satisface dorințe personale. Managerii de RU suportă dileme etice atunci când se fac presiuni asupra lor pentru a promova, angaja sau efectua plăți pe bază de favoritism și nu pe bază de merit; atunci când ei identifică discriminări în recrutare, promovare sau premiere; atunci când acțiunile disciplinare sunt aplicate diferențial.

Un exemplu foarte comun îl constituie managerul care se prezintă la DRU și spune : „am un post liber și știu deja pe cine vreau să angajez: pe Ionescu. Cum să procedez?” Managerul de RU, în special într-o instituție publică, trebuie să explice imediat necesitatea punerii în aplicare a unei proceduri transparente, pe bază de concurs, de căutare a celui mai calificat candidat, respectând principiile egalității de șanse. O problemă și mai gravă o constituie persoana dintr-o funcție de conducere care instruește managerul RU să nu îi trimită „femei sau minorități” la interviu pentru un post liber⁷¹.

Alte probleme frecvente sunt reprezentate de managerii care își exagerează nevoile de angajare cu scopul de a da amploare departamentului lor și de a-și asigura un buget mai mare, sau care completează noi sarcini în fișele de post pentru a solicita măririi de salariu pentru angajații lor. Deși poate că simpatizăm cu managerii care procedează astfel, echitatea și consecvența în comportament cer ca managerul RU să respecte procedurile legale în toate cazurile. Din nefericire, insistențele și presiunile pot reduce popularitatea managerului RU față de angajații pe care acesta îi servește și poate chiar să dăuneze carierei membrilor departamentului de resurse umane.

⁷¹ Fisher, C.D.; Schoenfeldt, L.F.; Shaw, J.B.-*Human Resource Management*, Houghton Mifflin Company, Boston, 1992, pg. 240

Alte scenarii problematice sunt descrise de specialiști. De exemplu, cazurile în care în mod obișnuit se realizează „înțelegeri” cu angajații care urmau să fie concediați cu drept de cauză. Pentru a nu le strica reputația, managementul era de acord ca aceștia să își dea demisia și să li se ofere recomandări neutre. Managerul de RU a avut îndoieli de ordin etic în a elibera recomandări neutre deoarece greșelile care duseseră la ruperea contractului de muncă puteau fi repetate dacă persoanele în cauză erau preluate de angajatori neavizați⁷².

O altă dilemă etică apare atunci când se acționează împotriva unui angajat pe baza zvonurilor. Să presupunem că un manager RU află informal de la un prieten din organizație că un angajat hărțuiește sexual un subordonat. Nu există încă o plângere formală din partea subordonatului și totuși, dacă hărțuirea are într-adevăr loc, este inacceptabil și organizația are datoria de a remedia situația. O problemă similară poate apărea atunci când un supervisor suspectează pe cineva de abuz de droguri sau alcool dar dosarul angajatului nu conține încă îndeajuns de multe observații pentru a permite o acțiune oficială în acest sens. Dacă se așteaptă ca problema să avanseze până la notificarea oficială a managerului RU despre această situație, ceilalți angajați vor continua să fie expuși la riscuri, angajatorul putând fi tras la răspundere; pe de altă parte, poate fi foarte dificil de explicat de ce s-a ales să se acționeze contra unui angajat doar în baza zvonurilor⁷³.

Managerul de RU al viitorului trebuie să fie un avocat al angajaților și să mențină un nivel ridicat al standardelor etice. De multe ori această poziție înseamnă și datoria de a-i spune șefului că greșește – împiedicându-l să facă greșeli în relația cu angajații.

13.4.4. Confidențialitatea informațiilor personale

Organizațiile sunt interesate și au dreptul să intre în posesia unor date și informații privind persoanele pe care le angajează. În anii regimului comunist, fiecare angajat avea câte un „dosar”, completat și păstrat de către temuții „cadriști” de la serviciul de personal. Angajatul nu avea acces la propriul său dosar, în care erau consemnate tot feluri de detalii, privind nu numai evoluția profesională a acestuia, ci și multe alte informații de natură să croiască un profil politico-ideologic al acestuia, cum ar fi: dacă are vreo rudă apropiată fost deținut politic, un unchi fost legionar; un frate fugit în străinătate, dacă are obiceiuri dubioase precum cumpărarea de bunuri de la *shop* sau aduse din străinătate, dacă spune bancuri politice, face remarci critice față de starea de lucruri din țară, dacă ascultă posturi de radio dușmănoase (Europa Liberă sau Vocea Americii) și multe altele⁷⁴.

⁷² Fisher, C.D.; Schoenfeldt, L.F.; Shaw, J.B.-*Human Resource Management*, Houghton Mifflin Company, Boston, 1992, pg. 240

⁷³ *SHRM/CCH Survey*, Chicago: Commerce Case Clearinghouse, June 26, 1991, pg.1

⁷⁴ Crăciun, D., Morar, V., Macoviciuc, V.- *Etica în afaceri*, Editura Paideia, București, 2005, pg.505

Astăzi această scormonire prin viața privată a angajaților sperăm să aparțină trecutului, cu toate că tendința companiilor din toată lumea, de-a face un profil medico-psiho-socio-profesional minuțios al fiecărui angajat lasă în continuare deschisă dezbateră etică privind dreptul angajaților la intimitate. Dreptul la intimitate este enunțat ca fiind dreptul fundamental al individului de a deține controlul asupra informațiilor despre sine și de a controla situațiile în care aceste informații pot fi dezvăluite.

Diferite tipuri de informații personale ridică adesea probleme de confidențialitate. Din diverse motive, persoanele pot dori ca informații personale cum ar fi apartenența religioasă, orientarea sexuală, afilierea politică sau activitățile personale să nu fie dezvăluite. Acest lucru poate fi dorit pentru a evita discriminarea, stinghereala personală sau deteriorarea reputației profesionale a persoanei în cauză.

Confidențialitatea opiniei politice a persoanei a devenit o preocupare din cele mai vechi timpuri când au apărut sistemele de vot. Votul secret este măsura cea mai simplă și cea mai răspândită de a conferi siguranța că opiniile politice ale alegătorului nu sunt cunoscute de nimeni altcineva decât de el însuși. Votul secret este aproape universal folosit în democrația modernă și este considerat un drept de bază al cetățeniei. De fapt, acest drept este foarte rar retras, chiar și în cazul în care celelalte drepturi la confidențialitate ale persoanei au fost deja retrase sau limitate.

Leslie Regan Shade susține că dreptul omului la confidențialitate este necesar în exercitarea democrației și asigură demnitatea și autonomia umană. Confidențialitatea se bazează pe norme de distribuire a informației și circumstanțele în care acest lucru este adecvat. Declararea unei încălcări a confidențialității depinde de context⁷⁵. Shade este de părere că este necesară abordarea confidențialității din perspectiva individului, nu din perspectiva economică⁷⁶. Deși nu există nici o lege a confidențialității universal acceptată de către toate țările, unele organizații promovează anumite concepte care ar trebui implementate de către fiecare țară în parte. De exemplu, Declarația Universală a Drepturilor Omului, articolul 12, prevede: *Nimeni nu va fi supus la imixtiuni arbitrare în viața sa personală, în familia, domiciliul sau corespondența sa, nici la atacuri contra onoarei și reputației sale. Orice persoană are dreptul la protecția legii împotriva unor asemenea imixtiuni sau atacuri.*

Pentru Europa, articolul 8 din Convenția Europeană a Drepturilor Omului garantează dreptul la respectarea vieții private și de familie, a domiciliului și a corespondenței personale. Curtea Europeană a Drepturilor Omului de la Strasbourg a dezvoltat un corp de jurisprudență

⁷⁵ United Nations. (1948). Universal Declaration of Human Rights, accesat în 7 octombrie 2006 pe site-ul <http://www.un.org/Overview/rights.html>

⁷⁶ Shade, L. R. - *Reconsidering the right to privacy in Canada*, Bulletin of Science, Technology & Society, 2008, nr. 28(1), pag. 80-91.

pentru definirea acestui drept fundamental. Uniunea Europeană cere tuturor statelor membre să implementeze legi pentru a se asigura că cetățenii lor au dreptul la confidențialitate prin intermediul directivelor, cum ar fi Directiva 95/46/CE privind protecția datelor cu caracter personal.

În Marea Britanie această directivă a dus la adoptarea Legii pentru Protecția Datelor din 1998, iar în Franța protecția datelor este monitorizată de CNIL, un organism guvernamental care trebuie să autorizeze legislația privind confidențialitatea înainte ca aceasta să fie adoptată.

În România, Directiva 95/46/EC a Uniunii Europene este inclusă în Legea 676/2001, care vizează în special prelucrarea datelor personale și protecția vieții private în sectorul telecomunicațiilor. Ea se referă, în primul rând, la ingerințele autorităților publice în sfera privată, prin intermediul procesării datelor obținute pe baza convorbirilor telefonice. Legislația Uniunii Europene acordă însă, o deosebită atenție modului în care este realizată supravegherea și monitorizarea comunicării angajaților la locul de muncă. Astfel, în conformitate cu Directiva 95/46/EC, a fost creat un *Grup de lucru pentru protecția datelor*, care este un organism independent, cu atribuții consultative. Pe 29 mai 2002, acesta a adoptat *Documentul de lucru referitor la supravegherea comunicațiilor electronice la locul de muncă*. Acest document are rolul de a oferi precizări suplimentare cu privire la modul în care legislația statelor membre trebuie să abordeze chestiunea în discuție. În elaborarea documentului, Grupul de lucru își propune să răspundă la câteva întrebări care definesc problema monitorizării angajaților:

1. Este monitorizarea activității angajaților *transparentă*?
2. În ce măsură este această activitate *necesară*?
3. Sunt măsurile de monitorizare *echitabile*?
4. Sunt aceste măsuri *proporționale* cu scopurile pe care le urmărește compania?

Răspunsurile la aceste întrebări nu au un caracter evident, așa cum ar părea la prima vedere. Pe de o parte, angajatului îi este recunoscut dreptul la viața privată și nu orice monitorizare poate fi considerată justificată. Pe de altă parte, compania are dreptul să își protejeze integritatea sistemului informatic și al informațiilor confidențiale referitoare la afacere. De aceea, trebuie realizată o balansare corectă a intereselor și drepturilor care intră în conflict în acest caz.

De asemenea, Grupul de lucru a dezvoltat 7 principii de protecție a datelor private, care trebuie respectate în procesul de monitorizare a angajaților pentru a îndeplini condițiile de legalitate și legitimitate: al necesității, al finalității, al transparenței, al legitimității, al proporționalității, al acurateței și păstrării datelor și al securității⁷⁷.

⁷⁷ <http://www.hr-romania.ro/comunicate/articole/legislatie/aspecte-legale-europene-ale-monitorizarii-angajatilor>, accesat la data de 11.12.2009

Angajatorii se implică din ce în ce mai mult în oferirea de asigurări medicale angajaților lor. Acest lucru se întâmplă mai ales atunci când angajatorul lucrează el însuși în domeniu, deci toate rețetele sunt verificate de el, sau atunci când oferă programe de asistență care acordă consiliere pentru o varietate de probleme personale sau de muncă. Deși aceste servicii sunt valoroase pentru angajați, angajatorul poate astfel avea acces la informații care în mod normal sunt considerate private.

În unele cazuri, acest lucru duce la o dilemă etică pentru angajatori. De exemplu, dosarele medicale pot sugera că un angajat are o problemă care poate aduce prejudicii organizației sau publicului, dar este oare legal sau obligatoriu ca organizația să ia măsuri pe baza acestor informații? Ce atitudine trebuie să ia managementul în cazul unui angajat important care prezintă spre rambursare rețete pentru antidepresive? Are managementul dreptul să știe dacă această persoană suferă de probleme psihologice?

Deoarece din ce în ce mai multe dosare de personal sunt stocate în calculatoare, există riscul ca persoane neautorizate să obțină accesul la informații de natură confidențială cum ar fi rezultatele evaluărilor, date salariale sau rezultatele testelor anti-drog. Există multe modalități tehnice de a restricționa accesul la calculatoare pentru seturi de date din ce în ce mai personale, iar angajatorii cu sisteme computerizate pentru departamentul de resurse umane trebuie să se asigure că aceste modalități sunt folosite. Aceste modalități includ limitarea accesului persoanelor neautorizate la terminale prin încuierea birourilor după program sau prin accesul cu card în zona cu informații despre resursele umane. Mult mai importantă este o parolare a nivelelor pentru a limita accesul la fișiere. Unele persoane vor avea parole care le vor permite să vizualizeze doar anumite informații. Altele vor fi autorizate să consulte o gamă mai largă de informații pe când unele vor fi autorizate să și editeze informația. Pe măsură ce departamentele de resurse umane devin din ce în ce mai deschise către ceilalți și acordă servicii unei game din ce în ce mai largi de manageri, securitatea devine o problemă presantă.

O altă problemă a dosarelor de personal este acuratețea. În mod ideal, angajaților ar trebui să li se permită să își consulte propriul dosar de personal din când în când pentru a se asigura că acesta este la zi și corect. Unele departamente de resurse umane transmit automat angajaților o copie a modificărilor operate în dosarele lor pentru ca aceștia să le verifice acuratețea sau să solicite la nevoie corectarea lor. De exemplu, dacă un angajat completează o schimbare în schema sa de beneficii, departamentul de resurse umane îi va returna o copie a paginilor modificate pentru verificare.

Angajații care lucrează în domeniul resurselor umane ar trebui să elimine periodic datele depășite sau informațiile irelevante din dosarele de personal. Pentru administrarea corectă a dosarelor de personal specialiștii recomandă următoarele⁷⁸:

- Crearea și distribuirea către angajați a unui ghid foarte clar care să descrie practicile acceptate în organizație pentru manipularea informațiilor;
- Să informeze candidații și angajații despre cine sunt terțele părți (cum ar fi sursele de recomandare) care vor fi contactate pentru a obține informații despre ei și cum vor fi folosite acestea și să obțină consimțământul scris al acestora înainte de a începe culegerea informațiilor;
- Strângerea și păstrarea numai a informațiilor utile pentru organizație sau necesare din punct de vedere legal și stabilirea de proceduri interne de control pentru folosirea și diseminarea lor;
- Păstrarea informațiilor confidențiale – dosare medicale și de securitate, dosare de investigare a plângerilor, înregistrări de asigurări și beneficii, evaluări comparative etc. – separat de dosarul tipic al angajatului și restricționarea strictă a accesului la acestea;
- Controlul periodic al dosarelor de către angajați. Acordul de a copia, de a solicita corecturi și de a face contestații. Precizarea dosarelor care nu pot fi inspectate și formularea motivelor;
- Eliminarea informațiilor inutile din dosare;
- Corespondența dintre îndatoririle și necesitățile departamentului celor care strâng informații și tipul de informații solicitate;

Dreptul la intimitate și discreție față de viața privată cuprinde mai mult decât confidențialitatea informațiilor personale. **Michele Simms** distinge patru tipuri de aspecte ale vieții private pe care individul poate dori să le protejeze de orice indiscreție:

1. *Inviolabilitatea fizică*: intangibilitatea persoanei de către ceilalți și dreptul individului asupra unui spațiu personal. Aceasta presupune prevenirea, din decență, a observării de către ceilalți a actelor intime sau a corpului unei persoane, cenzurarea filmelor și a altor reprezentări grafice a actelor intime, a comportamentelor sau a corpului uman, prevenirea perchezițiilor neautorizate și prevenirea accesului neautorizat la domiciliul sau în vehiculul unei persoane.

2. *Inviolabilitatea socială*: libertatea individului de a interacționa cu oricine și oricum dorește în viața sa privată.

⁷⁸ Robert W. Goddard, „Shedding Light on Employee Privacy”, *Management World*, January 1987

3. *Inviolabilitatea informațională*

4. *Inviolabilitatea psihologică*: dreptul individului de a-și controla inputurile și outputurile emoționale și de a nu fi silit să-și dezvăluie gândurile și sentimentele private.

Dezvoltarea tehnologiei și creșterea capacității de a colecta și trimite informații a avut implicații negative pentru păstrarea confidențialității. Pe măsură ce sistemele de informații la scară largă devin tot mai frecvente, există atât de multă informație stocată în baze de date din întreaga lume încât un individ nu are cum să știe toate informațiile despre el însuși, sau să controleze cine poate avea acces la ele. Aceste informații ar putea fi vândute altora pentru profit și/sau pot fi utilizate în scopuri diverse, fără știința persoanei în cauză. Conceptul de confidențialitate a informațiilor a devenit din ce în ce mai important pe măsură ce apar tot mai multe sisteme care controlează tot mai multe informații. De asemenea, consecințele violării intimității pot fi mai severe. Legile care garantează confidențialitatea în multe țări au trebuit să se adapteze la schimbările tehnologice pentru a soluționa aceste aspecte și a menține drepturile oamenilor la confidențialitate așa cum aceștia consideră de cuviință. Însă, totalitatea legislației privind drepturile la confidențialitate existente la nivel mondial a fost de asemenea criticată, ca fiind incoerentă și inefficientă. Au apărut propuneri cum ar fi Cadrul APEC de confidențialitate (APEC Privacy Framework) care dorește să fie primul cadru legal cuprinzător cu privire la problema confidențialității datelor la nivel mondial⁷⁹.

13.4.5. Probleme de etică în instruirea angajaților

Unele programe de instruire sponsorizate de angajator pot încălca dreptul angajaților la intimitate, libera decizie sau alegerea religiei. În câteva organizații occidentale au existat acuzații că unele forme de instruire nu sunt altceva decât metode de spălare a creierului, mai ales acelea care se bazează pe filozofii „New Age”⁸⁰. New Age este un curent spiritual, răspândit mai ales în Vest. Adepții New Age susțin părerea că fiecare individ, având origini divine, este chemat să-și construiască propriul drum spiritual, folosindu-se pentru aceasta de un patrimoniu care cuprinde orice tradiție mistică sau religioasă, dar mai ales folosindu-se de propria experiență interioară și de propriul discernământ. În această întreprindere, el poate fi ajutat de ghizi, îngeri, guru, etc⁸¹. Un specialist în resurse umane citează patru exemple în care programul de instruire oferit de angajator a încălcat dreptul angajaților la intimitate și liberă decizie⁸²: (1) un program de instruire în management dezvoltat de fondatorul EST, (2) o instruire oferită de și bazată pe teoriile

⁷⁹[http://www.ag.gov.au/www/agd/rwpattach.nsf/VAP/%2803995EABC73F94816C2AF4AA2645824B%29~APEC+Privacy+Framework.pdf/\\$file/APEC+Privacy+Framework.pdf](http://www.ag.gov.au/www/agd/rwpattach.nsf/VAP/%2803995EABC73F94816C2AF4AA2645824B%29~APEC+Privacy+Framework.pdf/$file/APEC+Privacy+Framework.pdf)

⁸⁰ Fisher, C.D.; Schoenfeldt, L.F.; Shaw, J.B. -*Human Resource Management*, Houghton Mifflin Company, Boston, 1992, pg. 415

⁸¹ http://ro.wikipedia.org/wiki/New_Age

⁸² Patricia S. Eyres, “Keeping the Training Department Out of Court”, în *Training*, septembrie 1990, p.59-67

Bisericii Scientologice, (3) o instruire Krone bazată pe tehnici de control al minții și pe învățăturile unui mistic controversat și (4) „tabăra diabolică” („hell camp”), de origine japoneză, menită să distrugă respectul de sine pentru a putea reconstrui personalitatea angajatului după modelul ales de angajator.

Aceste tipuri de instruire necesită uneori dezvăluirea unor informații foarte personale care nu au nici o legătură cu munca; participanții pot considera acest lucru o încălcare a intimității lor. Mai mult, unele programe de instruire New Age au o componentă quasi religioasă sau spirituală care este contrară credințelor religioase ale unor angajați.

Angajatorii care aleg să ofere astfel de instruirii trebuie să aibă grijă să nu încalce dreptul la intimitate și libertate religioasă a angajaților. Este recomandat ca orice instruire asupra căreia există dubii să se facă pe bază de voluntariat și să se ofere o metodă alternativă de instruire care să asigure aceleași abilități și competențe și celor care resping abordarea New Age. Ofertanții de astfel de servicii trebuie selecționați cu atenție, metodele și conținutul instruirii trebuie verificat foarte atent în avans, iar angajaților trebuie să li se permită să plece oricând doresc, dacă nu sunt de acord cu conținutul instruirii.

O altă formă de instruire care poate ridica probleme este programul pentru funcții de conducere bazat pe aventură în aer liber. Aceste programe durează de obicei de la 2- 3 zile până la câteva săptămâni și implică activități fizice viguroase sau chiar înspăimântătoare cum ar fi escaladarea și coborârea, sau caiac-canoe pe ape curgătoare de mare viteză. Scopul acestora este de a depăși limitele artificiale pe care și le impune fiecare, de a crește încrederea în sine și de a promova lucrul în echipă. În occident, aceste programe au câștigat în popularitate din anii 1980 până în prezent. Deoarece aceste programe sunt foarte intense, pot avea loc experiențe personale de învățare foarte importante, deși nu se garantează că lecțiile învățate vor fi aplicabile la locul de muncă.

Instruirea-aventură poate părea problematică datorită activităților ei periculoase și a fricii și stresului mental pe care acestea îl pot provoca. O dată cursul început, presiunea socială de a participa în exerciții înspăimântătoare poate fi extrem de puternică iar eșecul sau refuzul de a participa pot provoca sentimente acute de rușine. La fel ca în cazul instruirilor de tip New Age, doar firmele cu reputație excelentă ar trebui folosite iar participarea în programe (atât per total cât și per fiecare activitate în parte) trebuie să fie complet voluntară⁸³.

13.4.6. Etica în recrutarea și selecția resurselor umane

⁸³ Scott W. Kenzeman, Eugene K. Connors, “Avoid Legal Pitfalls in Nontraditional Training”, în *HR Magazine*, mai 1993, pg.71-74

Recrutarea și selecția de personal reprezintă o zonă extrem de expusă vulnerabilităților de natură etică. Un prim motiv este reprezentat de faptul că ambele procese jonglează cu informații de natură confidențială, informații personale, date de contact, informații ce țin de profilul profesional, proiecte, clienți. În al doilea rând, în cadrul interviurilor de selecție, de multe ori poziția de forță a intervievatorului poate genera situații aflate la limita între etic și neetic⁸⁴.

De asemenea, ambele părți din cadrul procesului de recrutare pot fi motivate să își prezinte cele mai bune caracteristici și să își ascundă slăbiciunile, iar acest lucru duce la tentația de a minți sau de a înșela prin omisiune sau angajament. Candidații se pot face vinovați de fals în CV, deși majoritatea companiilor își rezervă dreptul de a concedia angajații dacă descoperă informații false în CV după angajare. Firmele subliniază uneori părțile cele mai plăcute ale postului fără a menționa și aspectele neplăcute ale acestora. Cele mai nefericite practici în zona de recrutare și selecție sunt:

1. *Transmiterea CV-ului unui candidat către terți, fără a avea acceptul acestuia.*

Este o practică frecventă, pe care o fac atât departamentele de HR cât și companiile de recrutare. CV-ul conține informații confidențiale, reprezintă proprietatea și responsabilitatea individului, doar acesta având puterea de a decide unde și cui trebuie trimis.

2. *Interviul de stres.* Interviul de stres reprezintă o metodă de selecție folosită în special de companiile care pun accent pe rezistența la stres și toleranța crescută la frustrări. În cadrul acestuia, atât întrebările cât și atmosfera generală sunt tăioase, agresive și adesea nepotrivite. Candidații se pot simți hărțuiți și umiliți în urma unui astfel de interviu. Nu contestăm utilitatea acestei metode de selecție, însă întrebările intruzive privitoare la viața personală, decizii personale, detalii intime, nu își au locul indiferent de scopul propus.

3. *Analiza recomandărilor fără a cere în prealabil acceptul candidatului.* Nu rareori, recrutorii sună actuali șefi sau colegi pentru a cere informații despre candidatul aflat într-un proces de selecție. Se generează astfel situații neplăcute și chiar stări conflictuale între angajat și angajator, care ar putea fi evitate.

4. *Discriminarea candidaților* având la bază criterii legate de vârstă, aspect fizic, apartenența la grupuri religioase sau politice, etc. Adesea, vedem în anunțurile de angajare limite privitoare la vârstă, sex, aspect fizic.

5. *Exagerarea unor aspecte care țin de prezentarea companiei,* oferta salarială, postul oferit. Este clar că orice proces de recrutare se suprapune unuia de marketing al angajatorului în cauză. Însă a promite salarii tentante, pentru ca după angajare sumele să scadă brusc, sau a vorbi despre politici de personal care nu exista, reprezintă minciuni sfruntate.

⁸⁴ http://www.myrecruiter.ro/noutati/etica_in_recrutare_si_selectie/

Onestitatea este o valoare centrală în majoritatea sistemelor etice, deci minciuna este probabil considerată inacceptabilă atât de angajator cât și de candidat. Totuși, moralitatea unor tehnici de recrutare nu este tot atât de bine definită; ea poate fi definită în mod concret, în funcție de situație și de practica obișnuită în domeniul dat. Furtul de proprietate este considerat drept inacceptabil de majoritatea oamenilor, dar care este reacția în cazul furtului de angajați (și, implicit, de cunoștințe pe care aceștia le iau cu ei)? Atunci când o organizație fură cei mai buni oameni ai altei organizații aceasta comite un act lipsit de etică? Ce se întâmplă când acești angajați dezvăluie noului angajator informații interne critice despre strategiile, clienții sau tehnologia fostului angajator? Acordurile de ne-concurență semnate la angajare sunt o metodă de a împiedica angajații să dezvăluie după părăsirea organizației informații specifice în dezavantajul acesteia, însă aceste acorduri nu sunt întotdeauna valabile din punct de vedere legal.

În unele industrii, furtul de angajați este o practică acceptată. Orice companie care angajează o firmă de recrutare pentru posturi de conducere angajează practic un hoț de personal, deoarece aproape toți candidații pentru posturile de conducere sunt încă angajați la alte organizații. Merg unele companii prea departe? Responsabilii de recrutare de la Microsoft fac mari eforturi pentru a avea o relație de prietenie cu talentul tehnic angajat de rivalii săi. Ei află cât mai mult posibil despre aceștia: stilul de viață, nevoile personale, aspirațiile în carieră; astfel ei pot să le facă o ofertă special creată ca să îi atragă. Aceeași metodă este aplicată și de alte firme din diferite domenii!

O altă situație problematică apare în cazurile în care o agenție de recrutare intervine ca intermediar în procesul de angajare. Organizația dorește să își găsească cel mai calificat candidat posibil iar acesta dorește să își găsească o slujbă pe măsura cunoștințelor sale. Agenția dorește să se opereze angajarea pentru a putea încasa comisionul ei. Pe termen lung, această angajare ar trebui să fie în beneficiul tuturor, agenția câștigând și ea un plus de reputație și șansa de a mai colabora pe viitor cu angajatorul. Cu toate acestea, finalizarea unei angajări cere timp și efort. Unele agenții și consultanți pot alege să realizeze plasamente rapide, chiar nepotrivite pentru a-și încasa mai repede comisionul. Se cunosc cazuri în care consultanții au subminat cu bună știință încrederea în sine a candidaților pentru a-i intimida și a-i face să accepte primul loc de muncă oferit, chiar dacă acesta era cu mult sub abilitățile sau așteptările lor. De asemenea, au existat și acuzații precum: împărțirea comisionului între agenție și angajator atunci când candidatul era cel care îl achita, aplicarea de tarife excesive, promovarea serviciilor agenției fără a menționa că acestea sunt contra cost sau descrierea falsă a locului de muncă oferit. Unele țări impun autorizarea agențiilor de recrutare și le reglementează activitatea pentru a reduce incidența acestor abuzuri⁸⁵.

⁸⁵ Clyde J. Scott, "Employing a Private Employment Firm", *Personnel Journal*, September 1989, pg77-83

Sintetizând practicile organizaționale și valorificând ideile teoretice avansate în legătură cu acest subiect, vom preciza, în cele ce urmează, *principiile etice care ar trebui respectate de către angajator în recrutarea de personal*⁸⁶:

- 1.indicarea, în anunțul de recrutare, a acelor informații care vor fi respectate la angajare;
- 2.indicarea, în anunțul de recrutare, a datelor de contact și a locației în care va avea loc selecția;
- 3.elaborarea anunțului în conformitate cu politica organizațională în ceea ce privește locul de muncă postat, derularea interviului, ofertele locului de muncă;
- 4.asigurarea, în cazul unei selecții a unei competiții deschise la care să poată participa oricine întrunește condițiile impuse de organizație;
- 5.informațiile primite de la candidat în timpul interviului să nu fie utilizate fără acordul candidatului și/sau în detrimentul acestuia; astfel, să se asigure confidențialitatea informațiilor primite;
- 6.să se urmeze și respecte cerințele legislative în vigoare;
- 7.interviul trebuie să se desfășoare în condiții identice pentru fiecare candidat și să se garanteze tratarea echitabilă a acestora, indiferent de sex, vârstă, rasă, statut social, orientare sexuală etc.;
- 8.informațiile oferite candidaților trebuie să prezinte realitatea într-un mod corect și nedistorsionat;
- 9.la încheierea procesului de selecție fiecare candidat intervievat să fie anunțat în legătură cu decizia luată de angajator de a încheia sau nu un contract cu acesta.

13.4.7. Monitorizarea computerizată a comportamentului angajaților

O metodă controversată prin care tehnologia înaltă este folosită pentru a măsura și a îmbunătăți productivitatea este monitorizarea computerizată a comportamentului angajaților. Dacă un angajat lucrează deja cu un calculator și/sau telefon (cazul secretarelor, a funcționarilor la bănci sau la firmele de asigurări, a angajaților la agențiile de turism etc.) este posibil să se creeze un program care să înregistreze textele tastate, perioadele de pauză luate, durata medie a convorbirilor sau numărul de tranzacții finalizate într-o perioadă de timp.

Unii oameni consideră că monitorizarea electronică constituie o încălcare a intimității, răpește autonomia și demnitatea angajaților și va duce la revenirea la mentalitatea exploativă de tip „atelier de muncă forțată” din secolul al nouăsprezecelea. O astfel de practică poate fi interpretată drept o tratare a angajaților mai mult ca mașini decât ca ființe umane. Teoreticienii în etică comentează că monitorizarea computerizată folosește angajații drept unelte, exclusiv pentru

⁸⁶ <http://www/hr-romania.ro/comunitate/articole/strategie/etica-in-recrutare>

atingerea scopurilor organizației și astfel nu se aplică principiul respectului față de persoană, principiu care stă la baza multor teorii în etică⁸⁷.

Alții sugerează că angajatorii au dreptul și chiar datoria (față de clienți și acționari) să monitorizeze comportamentul angajaților pentru a îmbunătăți productivitatea și a asigura calitatea. Se mai argumentează că monitorizarea poate oferi informații mult mai exacte asupra performanțelor angajatului decât se pot obține prin testele obișnuite care se bazează pe notări subiective și sunt părtinitoare, din mai multe puncte de vedere. Sistemele de recompensare pe bază de monitorizare electronică sunt mult mai potrivite pentru a asigura corectitudinea decât cele bazate pe calificativele date de un supervisor. Monitorizarea oferă, de asemenea și un feedback regulat și precis către angajați și îi ajută să învețe și să se perfecționeze mult mai repede, dându-le control asupra vieții lor profesionale⁸⁸.

Odată ce sunt depășite problemele etice, există altele care trebuie luate în considerare în cazul monitorizării electronice a performanțelor. Una dintre acestea este faptul că o astfel de monitorizare poate avea consecințe negative asupra acelor aspecte ale muncii care nu sunt monitorizate. Angajații tind să se concentreze pe acțiunile care sunt monitorizate, excluzând celelalte îndatoriri. O companie de asigurări a descoperit că agenții care procesau plângeri pe calculator fiind monitorizați nu mai erau dispuși să răspundă întrebărilor telefonice ale clienților deoarece acea activitate nu mai era urmărită. Astfel există riscul ca în timp ce productivitatea crește cantitativ prin monitorizarea computerizată, calitatea serviciilor oferite clienților să scadă. Trebuie notat că aceasta nu este o problemă inherentă monitorizării computerizate; ea este o problemă generată de conceperea greșită a sistemului de evaluare a performanțelor. Unele sisteme electronice sunt capabile să estimeze calitatea; eventual, o combinație a metodelor electronice cu cele tradiționale poate fi necesară pentru a oferi o evaluare completă a performanțelor.

O altă problemă este modul în care sistemul este folosit de către management și este înțeles de către angajați. Dacă supervisorii folosesc sistemul în principal pentru a prinde angajații în flagrant și nu pentru a oferi un feedback rapid și pozitiv angajaților, și dacă angajații se simt spionați sau hărțuiți de către management, atunci aplicarea sistemului poate duce la cazuri de absentism, răzvrătiri și alte simptome de stres. Pe de altă parte, unii angajați apreciază să primească feedback-uri frecvente de la un sistem computerizat de monitorizare și să se întâlnească informal cu colegii sau alte departamente pe baza acestora.

⁸⁷ John Chalykoff and Thomas Kochan, "Computer-Aided Monitoring: Its Influence on Employee Job Satisfaction and Turnover", *Personnel Psychology*, Winter 1989, pg 807-837

⁸⁸ Rebecca A. Grant, Christofer A. Higgins, Richard H. Irving, "Computerized Performance Monitors: Are They Costing You Customers?" *Sloan Management Review*, Spring 1988, pg.39-45

S-a sugerat că un sistem de monitorizare corect și eficient ar trebui să includă un feedback constant către angajați, metode corespunzătoare, o modalitate de a depune contestații și anunțuri foarte explicite către angajați prin care să li se spună că sunt monitorizați. Mai mult, supervizorii ar trebui instruiți cum să folosească sistemul într-un mod empatic și orientat spre dezvoltare⁸⁹.



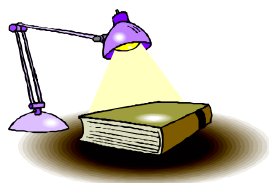
Să ne reamintim

În lucrarea sa *Etica*, Aristotel a definit principiile etice ale leadership-ului, o serie de teste practice și analitice de etică.

Externalizarea producției presupune desfășurarea acestei activități în afara țării de origine prin construirea unor fabrici într-o țară cu salariu minim pe economie foarte redus sau prin contractarea către producătorii din acea țară.

Relativismul etic susține că ceea ce este definit de societate ca fiind drept, echitabil sau acceptabil este în același timp și etic.

Absolutismul etic susține că există un singur set de norme etice, universal valabile.



13.5. Rezumat

În ultimul timp, pe măsură ce problemele etice au devenit din ce în ce mai importante în afaceri, multe organizații și-au schimbat atitudinea față de denunțuri. Acesta nu mai este privit drept lipsă de loialitate sau încercare de a se afirma; companiile încearcă acum să folosească denunțurile ca pe niște semnale de alarmă care demască o situație ce trebuie remediată. Făcând denunțul intern mai accesibil și mai eficient, aceste companii speră să poată descoperi și remedia problemele înainte ca acestea să devină publice și să dăuneze firmei.⁹⁰

O politică internă eficientă în privința denunțului ar trebui⁹¹:

- ☐ să fie scrisă,
- ☐ să fie promovată bine în cadrul angajaților;

⁸⁹ Stephen R. Hawk, "The Effects of Computerized Performance Monitoring: An Ethical Perspective" *Journal of Business Ethics*, Vol.13, 1994, pg.949-957

⁹⁰ Timothy R. Barnett, Daniel S. Cochran, "Making Room for the Whistleblower", *HR Magazine*, ianuarie 1991, pg.58-61

⁹¹ J.P.Near and M.P.Micelli, "Effective Whistle-Blowing", *Academy of Management Review*, Vol.20(3), 1995, pg.679-708

- ☐ să permită angajaților să se adreseze altor persoane decât superiorului lor imediat (deoarece acesta este de multe ori cel care efectuează sau coordonează acțiunea ilegală/imorală);
- ☐ să permită denunțul anonim;
- ☐ să precizeze o procedură internă de investigație care să informeze denunțatorul de faptele descoperite;
- ☐ să interzică orice formă de pedepsire/răzbunare împotriva denunțatorului;
- ☐ să ofere o cale de apel în cazul în care denunțatorul nu este mulțumit de răspunsul primit.

Managerii de resurse umane sunt deseori implicați în cazurile de denunț. Ei pot fi, de asemenea, implicați în educarea supervizorilor în privința politicilor de denunț și în luarea de măsuri pentru împiedicarea răzbunării față de denunțatori. De asemenea, în unele cazuri, chiar și legea oferă protecție denunțătorilor.



13.6. Test de autoevaluare a cunoștințelor

- 1) Țara în care funcționează organizații caritabile pentru protejarea denunțătorilor care acționează în interesul public, este:
 - a. Elveția;
 - b. Italia;
 - c. **Marea Britanie;**
 - d. Germania.

- 2) Sintagma „dilemă etică” are, în esență, următoarea semnificație:
 - a. un moment de confuzie în aplicarea unei norme comportamentale;
 - b. **o problemă de etică controversată a cărei rezolvare implică două alternative din care trebuie aleasă una;**
 - c. o situație conflictuală de natură morală existentă între două sau mai multe persoane;
 - d. starea unei persoane care a încălcat o normă de comportament etic.

- 3) Prevederea: „Nimeni nu va fi supus la imixtiuni arbitrare în viața sa personală, în familia, domiciliul sau corespondența sa și la mici atacuri contra onoarei și reputației sale”, este consemnată, în aceasta formulare, în:
- a. **Declarația Universală a Drepturilor Omului;**
 - b. Convenția Europeană a Drepturilor Omului;
 - c. Curtea Europeană a Drepturilor Omului de la Strasbourg;
 - d. Directiva Comisiei Europene privind protecția datelor cu caracter personal.
- 4) Percepția corectă a inviolabilității sociale a unei persoane, este:
- a. dreptul persoanei de a folosi mijloacele de transport în comun;
 - b. dreptul persoanei de a beneficia de serviciile instituțiilor publice;
 - c. dreptul persoanei de a se manifesta în spațiul public;
 - d. **libertatea individului de a interacționa cu oricine și oricum dorește în viața sa privată.**
- 5) Interviu de stres (întrebări tăioase, agresive, nepotrivite) puse candidatului este o încălcare a normelor etice privind:
- a. viața personală;
 - b. confidențialitatea;
 - c. starea psihică a candidatului;
 - d. **recrutarea și selecția resurselor umane.**
- 6) Una dintre măsurile specificate, adoptate de angajator poate fi apreciată ca o încălcare a demnității și intimității angajaților:
- a. dotarea birourilor cu aer condiționat;
 - b. dotarea birourilor cu televizoare;
 - c. înzestrarea cu calculatoare performante;
 - d. **monitorizarea computerizată a comportamentului angajaților.**



13.7. Bibliografie recomandată

Crane, A., Matten, D., - “Ethics. A European Perspective”, Oxford University, Press, 2004;

MaIntire, A., - “Tratat de morală. După virtute.”, București, Editura Humanitas, 1998;

Pânișoară, G., Pânișoară, I.O. – “Managementul resurselor umane. Ghid practic.”, Editura Polirom,

Unitatea de învățare 14. – ETICA AFACERILOR INTERNAȚIONALE



Cuprinsul unității de învățare 14:

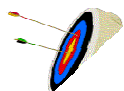
- 14.1. Introducere
- 14.2. Obiectivele unității de învățare 14
- 14.3. Durata medie de autoinstruire
- 14.4. Conținut
- 14.5. Rezumat
- 14.6. Test de autoevaluare a cunoștințelor
- 14.7. Bibliografie recomandată



14.1. Introducere

În cadrul acestei unități de învățare sunt prezentate aspecte legate de etica în afacerile economice internaționale; elementele de ordin etic, care caracterizează totalitatea activităților umane. Etica în afacerile economice internaționale trebuie să răspundă provocării pe care i-o

adreasează multiculturalismul, într-o lume cu atât mai bogată și mai frumoasă cu cât este mai diversă, dar care tinde continuu spre o globalizare a activităților în plan economic și spre o uniformizare a condițiilor de viață.



14.2. Obiectivele unității de învățare 14

După parcurgerea unității de învățare, studenții vor fi capabili:

- să înțeleagă problemele etice în afacerile economice internaționale;.
- să delimiteze responsabilitățile unei afaceri față de toți stakeholderii (participanții la întreprindere)
- să indice problemele referitoare la etica în afacerile internaționale.



14.3. Durata medie de autoinstruire

Durata medie de parcurgere a acestei unități de învățare este de aproximativ 2 ore.



14.4. Conținut

14.4.1. Există etică în afacerile economice internaționale?

Globalizarea vieții economice, sociale și chiar spirituale, a condus la accentuarea nevoii de moralitate a oamenilor, care a devenit din ce în ce mai pregnantă; considerată, în special, un apanaj al dezvoltării, etica este un set de valori care nu lipsește din nicio cultură a lumii. Progresul economic fulminant și extinderea tehnologiilor la scară globală au dus la reafirmarea considerentelor de ordin etic. Pe măsură ce relațiile dintre oameni sunt din ce în ce mai apropiate, depășind barierele spațiale, etica devine o problemă care nu mai poate și nu mai trebuie să fie ignorată.

Etica în afacerile economice internaționale reprezintă un subiect incitant al vremurilor în care trăim și suscită interesul unui număr din ce în ce mai mare de persoane, generând polemici susținute la diverse niveluri. Aceste polemici sunt atât de natură *teoretică*, cât și de natură *practică*; disputele stârnite de abordarea *teoretică* încearcă să găsească o legătură logică, rațională, care să unească pragmatica lume a afacerilor cu considerentele de ordin moral ale științei filozofice, în timp ce partea *practică* a problemei vizează modalitatea implementării acestor considerente morale în

viața de zi cu zi. Pe de altă parte, etica în afacerile economice internaționale trebuie să răspundă provocării pe care i-o adresează multiculturalismul, într-o lume cu atât mai bogată și mai frumoasă cu cât este mai diversă, dar care tinde continuu spre o globalizare a activităților în plan economic și spre o uniformizare a condițiilor de viață.

Dat fiind faptul că aspectele de ordin etic caracterizează totalitatea activităților umane, rezultă că și în activitatea economică trebuie să existe considerente de ordin etic și un fundament moral fără de care societatea nu ar putea funcționa și s-ar autodistrage. *De exemplu*, angajatorii se așteaptă ca angajații lor să nu fure din companie sau de la locul de muncă; părțile unui contract se așteaptă ca fiecare dintre cei implicați să onoreze înțelegerea consimțită; cei care cumpără un produs se așteaptă să corespundă reclamei care i s-a făcut; indivizii care lucrează alături de colegii lor se așteaptă ca aceștia să spună, în general, adevărul, să-i respecte, să nu le producă niciun fel de daune și să își facă munca pentru care sunt plătiți. În majoritatea cazurilor, aceste așteptări sunt îndeplinite. Dacă toți cei implicați într-o afacere – cumpărători, vânzători, producători, management, muncitori, angajați și consumatori – ar acționa amoral sau chiar imoral, fără a ține seama de rezultatele morale sau imorale ale acțiunilor lor, atunci afacerile nu ar mai exista. Pe de altă parte, nu se poate nega faptul că indivizii acționează imoral în afaceri, așa după cum o fac în orice altă sferă a activității umane; există numeroase cazuri de fraudă, de reprezentare incorectă a intereselor unui principal de către agentul său, precum și conturi măsluite, dar *nu există nicio dovadă care să ateste faptul că indivizii sunt mai imorali în afaceri decât în viața privată*.

Există etică în afacerile economice internaționale?

Aceasta este o întrebare considerată, de mulți, drept retorică; în afacerile economice internaționale, ca și în cazul altor domenii de activitate umană, există anumite reguli de conduită morală care sunt respectate de cei care participă la schimburi și activități comerciale de orice tip.

În ceea ce privește subiecții relațiilor economice internaționale, facem referire în mod deosebit la, **companiile multinaționale** (societățile transnaționale) – ca principali actori ai mediului de afaceri internațional, nu statele sau organizațiile internaționale; s-a optat pentru această abordare plecând de la premisa că, în perspectiva globalizării și a uniformizării nivelului de dezvoltare tehnologică la nivel mondial, aceste firme multinaționale vor reprezenta adevărații piloni de creștere economică, înregistrând cifre de afaceri fabuloase și antrenând un număr impresionant de persoane aparținând unor culturi diferite.

Indiferent că agenții economici internaționali aleg să fie morali din motive care țin strict de rațiuni de ordin economic și pragmatic (este știut faptul că o afacere „sănătoasă” din punct de vedere moral este percepută pozitiv și duce la creșterea încasărilor și a profiturilor pe termen lung – egoismul „luminat”), sunt morali prin însăși natura lor (nu pot acționa în detrimentul altora, chiar

dacă pentru ei ar fi avantajos), *consideră că afacerile au o datorie față de cei care contribuie la consolidarea profitului lor* (teoria „stakeholders”) sau *sunt adepții unei responsabilități sociale maximale* (pornesc de la premisa că afacerile au un rol deosebit în cadrul societății – sunt un factor de progres economic, social și tehnologic – și apar ca urmare a existenței unei nevoi sociale, deci trebuie să urmărească nevoile societății în ansamblu), *practica a demonstrat că există etică în afacerile economice internaționale*. Astfel, **etica apare atât ca un mijloc pentru obținerea altor beneficii** (paradoxal, indivizii sunt altruști din egoismul de a fi ulterior recompensați de societate, din teama de o eventuală pedeapsă/sanctiune sau din alte interese proprii), **cât și ca un scop în sine**. Pe de altă parte, există specialiști în domeniu care consideră că a face bine din dorința de a obține beneficii ulterioare nu înseamnă a acționa moral, fiind o metodă puțin etică de sporire a avantajelor materiale.

La nivel ideologic, controversele privind etica în afacerile economice vizează, în special, două mari curente de gândire (socialism versus capitalism): *pe de o parte*, sunt aceia care, inspirați de scrierile aristotelice și profund marcați de gândirea marxistă, afirmă că afacerile și comerțul reprezintă o activitate imorală prin însăși natura ei (adeptii unei viziuni de stânga); *pe de altă parte*, la polul opus, capitaliștii autentici consideră că afacerile nu au nimic în comun cu etica, dar nu pentru că afacerile ar fi imorale, ci pentru că singura datorie a acestora este să producă profit în mod legal, obiectivele de ordin social rămânând, în principal, în grija statului. Undeva între cele două extreme se află viziunea celor influențați de marii gânditori iluminiști, precum Immanuel Kant sau John Stuart Mill, care adoptă o viziune mai puțin radicală cu privire la afaceri și comerț, considerând că agenții economici sunt cei care imprimă un caracter moral sau imoral activităților lor, în funcție de deciziile pe care le iau în diferite momente, aceștia fiind perfect responsabili de actele și faptele pe care le întreprind (moralitatea afacerilor nu poate fi judecată la modul absolut).

Responsabilitățile unei afaceri față de toți stakeholderii (participanții la întreprindere) reprezintă un aspect de o importanță deosebită atât pe plan intern, cât și pe plan extern.

Responsabilitatea socială corporativă, ca subiect de interes științific, necesită o abordare interdisciplinară, în care aspectele de sorginte economică (legate de afaceri și de maximizarea profiturilor lor) se întrepătrund cu cele specifice filozofiei morale (cu accent deosebit pe responsabilitățile sociale). Diversitatea de perspective ale responsabilității sociale corporative din literatura de specialitate se bazează tocmai pe combinarea, în diverse proporții, a elementelor economice cu cele morale, a raționamentelor pragmatice cu cele deontologice.

Responsabilitatea socială corporativă este percepută ca o nouă formă de cooperare între guverne, afaceri și societatea civilă, iar promovarea obiectivelor sociale de către companii are implicații în plan economic (pentru afaceri, care își sporesc puterea în cadrul comunității), politic

(pentru guverne, care își intensifică controlul asupra companiilor, deși nu întotdeauna în mod direct) și social (pentru diversele grupuri de stakeholderi, care nu au doar de câștigat din reglementarea privată a companiilor, comparativ cu cea publică a guvernelor).

Sistemul de interdependențe care se creează între afaceri și societate, în ansamblul său, legitimitatea aspectelor de responsabilitate socială corporativă și, mai ales, efectele unei astfel de politici la nivelul companiei responsabile sunt numai câteva dintre aspectele ce își caută încă un răspuns. Deși literatura de specialitate abundă în controverse de ordin ideologic, scopul prezentului demers analitic este de a evidenția faptul că, la modul pragmatic și real, responsabilitatea socială poate fi condusă de către companii astfel încât să devină o strategie profitabilă de afaceri.

Se poate aprecia că între profitabilitatea unei firme și valorile sale morale există o relație directă și reciprocă: o companie care promovează valorile morale și se ghidează după norme etice de comportament va fi bine percepută de public și va înregistra profituri substanțiale; în mod analog, o companie solidă din punct de vedere financiar își permite să promoveze și să investească într-un comportament etic, ceea ce îi va atrage, în viitor, o și mai mare prosperitate. Relația dintre profitabilitatea și responsabilitatea unei companii se înscrie pe o traiectorie circular-ascendentă, într-un așa numit „cerc *virtuos*”. În plus, responsabilitatea socială corporativă atrage o implicare pozitivă în companie a tuturor grupurilor de stakeholderi.

14.4.2. Problemele specifice ale eticii în afacerile internaționale

Activitatea de afaceri pe plan internațional implică o serie de norme necesare pentru ca întreprinderile să funcționeze în mod corespunzător. *Respectul pentru viață* este o obligație de bază pentru funcționarea unei societăți și este primordial pentru desfășurarea în siguranță a afacerilor; acest respect pentru viață trebuie completat cu o *încredere elementară în partenerul de afaceri*, trăsătură, de asemenea, esențială pentru realizarea optimă a transferului de produse, servicii și bani. În mod similar, *respectarea contractelor și a înțelegerilor încheiate* este o condiție indispensabilă pentru o relație durabilă de afaceri și pentru buna desfășurare a tranzacțiilor curente între cele două părți. Absența oricăruia dintre aceste elemente face ca tranzacțiile comerciale să devină instabile, problematice, scumpe și inefficiente.

Problema etică fundamentală în afacerile internaționale: Dată fiind diversitatea obiceiurilor din lumea afacerilor internaționale, problema principală cu care se confruntă îndeosebi marile corporații multinaționale, care operează pe piața globală, este *alegerea uneia dintre următoarele două politici alternative*:

- 1) fie, pe de o parte, respectarea strictă a codului etic al firmei din țara de origine oriunde ar opera în lume (punctul de vedere mai *tare*);

- 2) fie, pe de altă parte, adaptarea politicii firmei la tradițiile și stilul de afaceri din fiecare țară străină unde o corporație multinațională operează (punctul de vedere mai *slab*).

Fiecare dintre aceste două strategii alternative prezintă avantaje și dezavantaje din punct de vedere strict economic, adică având în vedere numai profiturile potențiale ale firmei.

1. *Păstrarea strictă a codului etic al corporației*, elaborat pe baza valorilor morale dominante în țara de origine (valori morale mai stricte), are avantajul că menține reputația firmei nepătată și nu stârnește obiecții, rezerve sau critici vehemente din partea consumatorilor și a publicului „de acasă”, consolidând totodată și prestigiul firmei pe plan internațional. Dezavantajul major al acestei politici inflexibile constă în faptul că, pe anumite piețe naționale, nu se poate pătrunde și nu se pot face afaceri profitabile dacă nu se acceptă recurgerea la anumite practici discutabile sub aspect etic, dacă nu chiar de-a dreptul ilegale, din cauza unui fenomen generalizat de corupție și a unor mecanisme economice care favorizează concurența neloială mai mult decât competitivitatea.

2. *Flexibilitatea codurilor etice și adaptarea la practicile economice locale* permite corporațiilor multinaționale să penetreze piețele dominate de practici dubioase și să se mențină pe acele piețe, cu profituri tentante. Dezavantajele imediate sunt legate de reacțiile opiniei publice din țările de origine și, în general, din statele care adoptă o politică dură față de corupție; dezavantajele mai puțin vizibile, dar și mai serioase pe termen lung, decurg din faptul că orice complicitate a firmelor transnaționale cu factorii de putere corupți din anumite țări ale lumii încurajează și consolidează corupția din acele țări, ceea ce diminuează considerabil potențialul lor de dezvoltare solidă și echilibrată care să le facă, în timp, niște parteneri serioși, cu resurse în expansiune și cu o putere de cumpărare din ce în ce mai atractivă pentru investitorii străini de anvergură.

În lucrările de specialitate⁹², care tratează probleme referitoare la etica în afacerile internaționale, apar, în principiu, ***câteva categorii de probleme***, care suscită interesul general și se analizează pe larg⁹³:

1. *Mita și corupția;*
2. *Problemele care vizează angajarea forței de muncă și aspectele legate de personal;*
3. *Practicile de marketing și protecția consumatorilor;*
4. *Impactul asupra economiilor și dezvoltării țărilor-gazdă;*
5. *Efectele asupra mediului natural;*

⁹² Robert E. Frederick, pag. 281-292; Ioan Popa, Radu Filip, *Management internațional*, Editura Economică, București, 1999, pag. 260-266.

⁹³ Thomas Donaldson, *The Ethics of International Business*, Oxford University Press, 1989, pag. 30.

6. *Impactul cultural al operațiilor transnaționale;*
7. *Relațiile cu guvernele țărilor-gazdă;*
8. *Relațiile cu țările de origine.*

Cea mai frecventă problemă pentru companiile multinaționale o reprezintă, fără îndoială, **corupția**, datorită caracterului său universal.

1.Mita și corupția: Definită în sens general, **corupția** reprezintă abaterea de la normele morale, iar, într-un sens mai precis, termenul desemnează conduita incorectă sau ilegală a unei persoane care se află într-o poziție de autoritate sau putere, în scopul obținerii de câștiguri personale sub formă bănească sau sub altă formă. De regulă, în categoria actelor de corupție sunt incluse: *mita, nepotismul, escrocheria, delapidarea, utilizarea pentru scopuri personale a unor resurse ce nu aparțin individului respectiv*. Corupția înflorește, adesea, acolo unde există o guvernare de proastă calitate, conflicte violente sau acolo unde controlul statului și al reglementărilor sale nu poate fi pus în practică într-un mod eficient.

În afacerile internaționale, fenomenul corupției se manifestă la un nivel deosebit de îngrijorător: într-o estimare prudentă, sumele totale plătite ca mită în afacerile internaționale se cifrează la 80 miliarde de dolari anual – aproximativ cât apreciază ONU că ar fi necesar pentru eradicarea globală a sărăciei din lumea contemporană.

Mita nu este însă un aspect specific eticii în afacerile internaționale, deoarece majoritatea țărilor lumii se confruntă, și pe plan național, cu acest tip de încălcare a normelor morale. Mita este o practică curentă în toate țările lumii. Mita și corupția creează un mediu de afaceri nesigur și reprezintă o problemă cu implicații deosebit de costisitoare pentru multinaționalele care nu doresc să suporte această „*cheltuială suplimentară*” și care se confruntă cu alți concurenți multinaționali dispuși să o facă, pentru a câștiga contracte și a încheia afacerile dorite.

Din punct de vedere comercial, practica de a da/a accepta mită duce la distribuirea ineficientă a produselor și a resurselor: cumpărătorii nu primesc, în mod necesar, cele mai bune produse în schimbul prețului plătit, după cum nici vânzătorii nu primesc cel mai bun preț. Dacă o țară adoptă această practică a mituirii se condamnă pe ea însăși la un nivel de trai mult inferior, iar distanța dintre țările care practică pe scară largă mituirea și cele în care aceasta este destul de rar întâlnită devine din ce în ce mai mare. Lipsa de dezvoltare economică a multor țări din Africa este pusă, adesea, tocmai pe seama unui nivel foarte ridicat al corupției întâlnit în această parte a lumii. Cercetările au demonstrat faptul că un nivel înalt al corupției, inclusiv mita, contribuie la scăderea venitului pe cap de locuitor.

În conformitate cu evaluările Băncii Mondiale, corupția generalizată poate diminua ritmul de creștere al unei țări cu până la 1% în comparație cu alte țări situate la același nivel de

dezvoltare economică și socială, dar cu o corupție diminuată.

Practicile imorale, îndeosebi mita și corupția, reprezintă costuri reale de timp, bani și bunăstare socială, suportate nu numai de către companii și guverne, ci și de către indivizi.

Corupția afectează negativ dezvoltarea unei țări în mai multe modalități: reduce creșterea economică, alungă investitorii străini și canalizează investițiile, împrumuturile și fondurile de ajutorare în așa-numitele *white elephant projects* – proiecte absurd de grandioase, care aduc imense beneficii celor care administrează banii, dar care nu sunt de niciun folos populației. În plus, corupția are un preț foarte mare pentru păturile cele mai sărace, cărora le este barat accesul la bunurile și serviciile de bază; cu siguranță, cei săraci suferă cel mai mult din cauza corupției.

2.Problemele care vizează angajarea forței de muncă și aspectele legate de personal:

Cele mai sensibile probleme de personal cu care se confruntă corporațiile multinaționale sunt următoarele⁷⁵:

- **Salarizarea angajaților locali** care lucrează pentru multinaționale în țări cu nivele de dezvoltare sensibil inferioare în comparație cu țările de origine este frecvent mai scăzută decât cea a angajaților din țările-mamă.
- **Managementul filialelor** din alte țări ale corporațiilor multinaționale pune, la rândul său, destule probleme etice.
- **Discriminarea sexuală** este o problemă delicată, de care firmele investitoare nu se fac propriu-zis vinovate, întrucât nu managerii lor sunt aceia care o impun, ci tradițiile și credințele religioase locale.
- **Angajarea și exploatarea minorilor în procesul muncii** constituie, fără îndoială, aspectul cel mai des incriminat și categoric în sine blamabil în ceea ce privește problemele de personal ale corporațiilor multinaționale.
- **Măsurile de protecție a salariilor** constituie o altă problemă pentru companiile de talie internațională în ceea ce privește imaginea lor publică în țările de origine și mai puțin în țările slab dezvoltate în care operează, deși muncitorii de acolo sunt cei care au realmente de suferit.

3.Problema drepturilor omului: Se poate defini la trei nivele:

La primul nivel, se au în vedere relațiile directe ale corporațiilor multinaționale cu angajații, furnizorii, clienții și comunitatea locală; recunoașterea internațională a drepturilor omului cere ca nimeni (nicio companie și niciun guvern) și nimic să nu încalce drepturile individuale și colective ale celorlalți: se interzice practicarea sclaviei, contractarea copiilor ca forță de muncă și exploatarea ordinară a oamenilor (de exemplu, când nu li se plătește un salariu care să le permită să trăiască la limita decenței).

La al doilea nivel, se interzice companiilor multinaționale să colaboreze cu furnizori sau cu terți care încalcă, în mod evident și repetat, drepturile oamenilor.

La al treilea nivel, se consideră drept culpabile companiile multinaționale care își desfășoară activitatea într-o țară al cărei guvern este vinovat de încălcarea repetată a drepturilor fundamentale ale oamenilor.

4.Practicile de marketing și protecția consumatorilor: Reprezintă un subiect care a trecut într-o perioadă de două-trei decenii de la discuții academice la receptare publică și, apoi, la legiferare. Unul dintre principalii factori care au dus la impunerea acestei problematici printre prioritățile guvernelor și marilor companii l-a reprezentat trecerea de la economia de penurie („piața producătorului”) la economia de abundență („piața consumatorului”), ceea ce implică dezvoltarea puternică a strategiilor de atragere și menținere a clientelei (marketing agresiv). Pentru formarea conștiinței civice a consumatorilor s-au constituit și au început să activeze numeroase asociații care aveau drept obiectiv promovarea unor drepturi specifice și dezbateră publică a unor probleme de natură a periclita viața societății (cum ar fi drogurile, tutunul sau alcoolul). În anii '90, cerințele protecției consumatorilor au devenit acute pentru forurile decizionale la nivel statal, ceea ce a dus la promulgarea unor legi și crearea unor instituții specifice.

5.Efectele asupra mediului natural: Problemele de ordin ecologic, care nu prezentau aproape niciun interes în perioada „titanică” a industrializării, au devenit în prezent un subiect major pe agenda internațională; în circumstanțele actuale, protecția mediului nu este numai o problemă de ordin tehnic, ci și o sarcină morală majoră. Cauzele distrugerilor ecologice sunt aceleași ca și în cazul protecției insuficiente a salariaților la locul de muncă: legislația foarte permisivă, gradul scăzut de competență tehnologică și de conștientizare a pericolelor la care se expune populația locală, costurile ridicate ale tehnologiilor nepoluante etc.



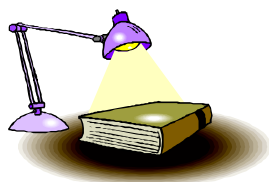
Să ne reamintim

Etica în afacerile economice internaționale reprezintă un subiect incitant al vremurilor în care trăim și suscită interesul unui număr din ce în ce mai mare de persoane, generând polemici susținute la diverse niveluri.

Aceste polemici sunt atât de natură *teoretică*, cât și de natură *practică*; disputele stârnite de abordarea *teoretică* încearcă să găsească o legătură logică, rațională, care să unească pragmatica

lume a afacerilor cu considerentele de ordin moral ale științei filozofice, în timp ce partea *practică* a problemei vizează modalitatea implementării acestor considerente morale în viața de zi cu zi. Pe de altă parte, etica în afacerile economice internaționale trebuie să răspundă provocării pe care i-o adresează multiculturalismul, într-o lume cu atât mai bogată și mai frumoasă cu cât este mai diversă, dar care tinde continuu spre o globalizare a activităților în plan economic și spre o uniformizare a condițiilor de viață.

Activitatea de afaceri pe plan internațional implică o serie de norme necesare pentru ca întreprinderile să funcționeze în mod corespunzător. *Respectul pentru viață* este o obligație de bază pentru funcționarea unei societăți și este primordial pentru desfășurarea în siguranță a afacerilor; acest respect pentru viață trebuie completat cu o *încredere elementară în partenerul de afaceri*, trăsătură, de asemenea, esențială pentru realizarea optimă a transferului de produse, servicii și bani. În mod similar, *respectarea contractelor și a înțelegerilor încheiate* este o condiție indispensabilă pentru o relație durabilă de afaceri și pentru buna desfășurare a tranzacțiilor curente între cele două părți. Absența oricăruia dintre aceste elemente face ca tranzacțiile comerciale să devină instabile, problematice, scumpe și inefficiente.



14.5. Rezumat

Responsabilitatea socială corporativă este percepută ca o nouă formă de cooperare între guverne, afaceri și societatea civilă, iar promovarea obiectivelor sociale de către companii are implicații în plan economic (pentru afaceri, care își sporesc puterea în cadrul comunității), politic (pentru guverne, care își intensifică controlul asupra companiilor, deși nu întotdeauna în mod direct) și social (pentru diversele grupuri de stakeholderi, care nu au doar de câștigat din reglementarea privată a companiilor, comparativ cu cea publică a guvernelor).

Globalizarea vieții economice, sociale și chiar spirituale, a condus la accentuarea nevoii de moralitate a oamenilor, care a devenit din ce în ce mai pregnantă; considerată, în special, un apanaj al dezvoltării, etica este un set de valori care nu lipsește din nicio cultură a lumii. Progresul economic fulminant și extinderea tehnologiilor la scară globală au dus la reafirmarea considerentelor de ordin etic. Pe măsură ce relațiile dintre oameni sunt din ce în ce mai apropiate, depășind barierele spațiale, etica devine o problemă care nu mai poate și nu mai trebuie să fie ignorată.

Problema etică fundamentală în afacerile internaționale: Dată fiind diversitatea obiceiurilor din lumea afacerilor internaționale, problema principală cu care se confruntă îndeosebi marile corporații multinaționale, care operează pe piața globală, este *alegerea uneia dintre următoarele două politici*

alternative: fie, pe de o parte, respectarea strictă a codului etic al firmei din țara de origine oriunde ar opera în lume (punctul de vedere mai *tare*); fie, pe de altă parte, adaptarea politicii firmei la tradițiile și stilul de afaceri din fiecare țară străină unde o corporație multinațională operează (punctul de vedere mai *slab*).



14.6. Test de autoevaluare a cunoștințelor

1. Ce reprezintă estica în afacerile economice internaționale
2. Enumerați problemele specifice ale eticii în afacerile internaționale.
3. Definiți responsabilitatea socială corporativă.



14.7. Bibliografie recomandată

Thomas Donaldson, *The Ethics of International Business*, Oxford University Press, 1989, pag. 30.
Robert E. Frederick, pag. 281-292; Ioan Popa, Radu Filip, *Management internațional*, Editura Economică, București, 1999, pag. 260-266.

Răspunsuri la testele de autoevaluare a cunoștințelor

Unitatea de învățare	Răspunsul corect
UI 1	1c; 2d; 3c; 4b; 5d
UI 2	1c; 2d; 3c; 4a; 5c
UI 3	1b; 2a; 3b; 4d; 5a
UI 4	1d; 2d; 3a; 4d; 5a
UI 5	1a; 2f; 3a; 4g; 5f
UI 6	1a; 2a; 3i; 4d; 5e
UI 7	1a; 2a; 3d; 4g; 5a

UI 8	1d; 2c; 3e; 4e; 5g
UI 9	1a; 2d; 3e; 4d; 5d
UI 10	întrebări deschise
UI 11	întrebări deschise
UI 12	1d; 2b; 3c; 4d; 5c
UI 13	1c; 2b; 3a; 4d; 5d; 6d
UI 14	întrebări deschise