



# CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ ȘI ETICA AFACERILOR

---

**Conf. Dr. Maria Tătărușanu**



## Obiective:

---

- Înțelegerea noțiunilor de cultură și cultură organizațională și a principalelor elemente componente ale culturii organizaționale
- Obținerea de informații privind caracteristici ale culturii organizaționale a firmelor
- Înțelegerea conceptelor de responsabilitate socială și etică
- Înțelegerea relației dintre management și etica în afaceri
- Dobândirea de cunoștințe privind codul de etică și modul de realizare a unui cod de etică



## Conceptul de cultură organizațională

---

- - reflectă mix-ul personalităților și al stilurilor de leadership;
- - își pune amprenta asupra modului în care vor fi realizate lucrurile, se vor efectua schimbările, se va manifesta personalitatea organizațională și climatul psiho-social;
- Mac Millan: cultura=ideologia organizației
- T. Peters și R. Waterman: cultura =rezultatul eforturilor managerilor de orientare a personalului în spiritul unei "prestații excelente"



## Conceptul de cultură organizațională

---

### Definiții:

- a. CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ** = modul specific de gândire, simțire și acțiune, pe care oamenii dintr-o organizație l-au învățat ca urmare a ansamblului de proceduri concepute de manageri, dar și a influenței mediului social în care au trăit și s-au format. (Panaite Nica)
- b. Cultura organizațională** = programarea colectivă a modului de gândire prin care membrii unei organizații se deosebesc de cei ai altor organizații (G. Hofstede).




# Cultura națională

---

- **Cultura națională = un model moral intrinsec, ce poate consta din idei, valori și relații** (F. Fukuyama)
- **Geert Hofstede:**
- - o **“cultură în sens restrâns”** (o “civilizație”, “un rafinament al minții”), concretizată în rezultate cum sunt educația, arta, literatura
- - **“o cultură ca software mental”** (corespunde conceptului de cultură din antropologie) care include tipare de gândire, simțire și acțiune
- Reglarea comportamentelor în societate prin coduri morale, formate din ideile privind ideile, valorile, relațiile;
- Dezvoltate prin tradiție, repetiție, exemple și întărite prin imagini, obiceiuri și opinii sociale

# Dimensiuni ale culturii naționale

## - Geert Hofstede-

- 
- **1. Indicele distanței față de putere (IDP):** măsura în care membrii unei culturi se așteaptă și acceptă ca puterea să fie inegal distribuită în societate și organizații
  - **IDP ridicat:**
    - - reflectă **inegalități** din punct de vedere al accesului oamenilor la putere și avuție
    - - orientate spre sistemul de caste, cu **posibilități reduse** de progres și mobilitate a cetățenilor
  - **IDP scăzut:**
    - - **egalitatea șanselor și oportunitatea oamenilor** de a accede la un status mai bun
  - **România: 90**

## IDP ridicat /scăzut– efecte în cadrul firmelor


### IDP ridicat

- **ierarhia** reflectă **inegalitatea** dintre indivizi și grupuri
- **centralizarea** frecventă
- **diferențe mari de salarii** între posturi
- subordonații **așteaptă să li se spună** ce au de făcut
- **șeful ideal** este autocratul binevoitor (un "tată bun")
- **privilegiile și simbolurile statutului managerilor** - frecvent invocate / utilizate

### IDP scăzut

- ierarhia reflectă **importanța rolurilor**
- ideea **descentralizării**
- **diferențe mai mici de salarii** între posturi
- subordonații **se așteaptă să fie consultați și să aibă inițiativă** în ceea ce fac
- **șeful ideal** promovează un leadership participativ

# Individualismul

- 
- 
- **IDV ridicat:**
    - - **drepturile individului** au un rol important în cadrul societății
    - - oamenii sunt preocupați de **proprile interese** și de cele ale familiei restrânse
  - **IDV scăzut (colectivism):**
    - - **legături strânse între indivizi**
    - - oamenii se așteaptă **ca alții** din grupul lor (familia extinsă, clanul, organizația) **să le apere interesele**, în schimbul loialității manifestate față de grupul respectiv
  - **România: 30**





# IDV ridicat / scăzut – consecințe pentru firme

| IDV ridicat  | IDV scăzut   |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>■ - relațiile angajat-angajator stabilite în baza unui contract, presupus ca fiind reciproc avantajos</li><li>■ - angajarea și promovarea pe bază de aptitudini și reguli impersonale</li><li>■ - un management al indivizilor</li><li>■ - sarcinile de muncă primează</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>■ - relațiile angajat-angajator stabilite mai <b>mult în termeni morali</b>, ca o legătură de familie</li><li>■ - deciziile de angajare și promovare – în funcție de <b>grupurile de interese</b></li><li>■ - un management al <b>grupurilor</b> cu interese distincte</li><li>■ - <b>relațiile inter-personale</b> primează</li></ul> |

# Masculinitatea



---

- - presupune diferențierea clară a rolului social al sexelor, accentuează nevoia de afirmare de sine, de succes profesional și material.
- **MAS ridicat:** o mare diferențiere între sexe, bărbații dominând societatea într-o proporție semnificativă
- **MAS scăzut (feminitate):** un grad redus al discriminării, femeile fiind tratate în mod egal cu bărbații în toate aspectele societății
- - este valorizată preocuparea pentru relații umane agreabile și calitatea vieții
- **România: 42**



# Masculinitate / feminitate – consecințe pentru firme

## Indice ale masculinității ridicat

- - manageri încrezători, stăpâni pe ei înșiși;
- - accent pe competiție și performanță
- - rezolvarea conflictelor prin confruntare directă

## Indice al masculinității scăzut (feminitate)

- - managerii intuitivi, urmărind realizarea consensului
- - accent pe calitatea condițiilor de muncă și performanță
- - rezolvarea conflictelor prin negociere și compromis



# Prevenirea incertitudinii - IPI

---

- - măsura în care membrii unei culturi sunt amenințați de situații incerte sau comportamente neconvenționale
- **IPI ridicat:**
- - toleranță redusă pentru incertitudine și elaborarea unui mare număr de norme și reguli
- România: 91

# IPI ridicat/scăzut – consecințe pentru firme

## IPI ridicat

- - nevoia de **reguli**
- - nevoia de a fi în **permanență ocupat și de a munci din greu**
- - **precizia și punctualitatea** - implicite
- - **rezistența la schimbare**
- - motivare prin **securitate și aparență**

## IPI scăzut

- - societate **mai tolerantă pentru o varietate de opinii**
- - mai puține reguli
- - acceptarea unui **risc mare**

# Orientarea pe termen lung



---

- - măsura în care o societate acceptă sau nu dedicarea pe termen lung, orientarea spre tradiție și valori
  - **OTL ridicat:**
    - - respectul pentru tradiție și o puternică etică a muncii, unde recompensarea pe termen lung este considerată ca un rezultat al muncii de zi cu zi
    - **OTL redus:**
      - - schimbările pot fi făcute mult mai rapid
      - România: 50 (estimare prof. Nica)

# OTL ridicată / scăzută – consecințe în firme

## OTL ridicată

- - orientarea către **tradiție și valori**
- - orientarea valorilor organizaționale spre **etica muncii, loialitate și corectitudine**
- - **recompensarea** prin creșterea prestigiului ca urmare a **recunoașterii efortului depus în timp**

## OTL scăzută

- - **pragmatism** și orientare spre valori vizând **performanța și excelența**
- - **orientarea spre etică** - sisteme **transparente și măsurabile de recompensare** în funcție de performanțele concrete

# Factorii de influență în formarea și evoluția culturii organizaționale

## ■ **1- mărimea organizației:**

- - cultură de roluri (specifică organizațiilor mari, birocratice)
- - cultură de club (în organizațiile mici, axată pe personalitățile mai importante)

## ■ **2. – gradul de integrare a activității**

- - activități succesive și interdependente sau divizate în grupuri autonome de activități – cultura tinde să devină de tip birocratic

## ■ **3. – caracteristicile mediului și gradul de adaptare la mediu:**

- - mediul stabil, previzibil favorizează rutina și birocratizarea

## ■ **4. – istoria organizației**


- - schimbări dificil de întreprins
- - organizația este marcată de personalitatea organizatorului, evenimentele prin care a trecut

## ■ **5. – managerii (managerii superiori) – personalitatea și carisma lor**

## ■ **6. – situația economico-financiară a organizației**



# Caracteristici prin care se individualizează culturile organizaționale

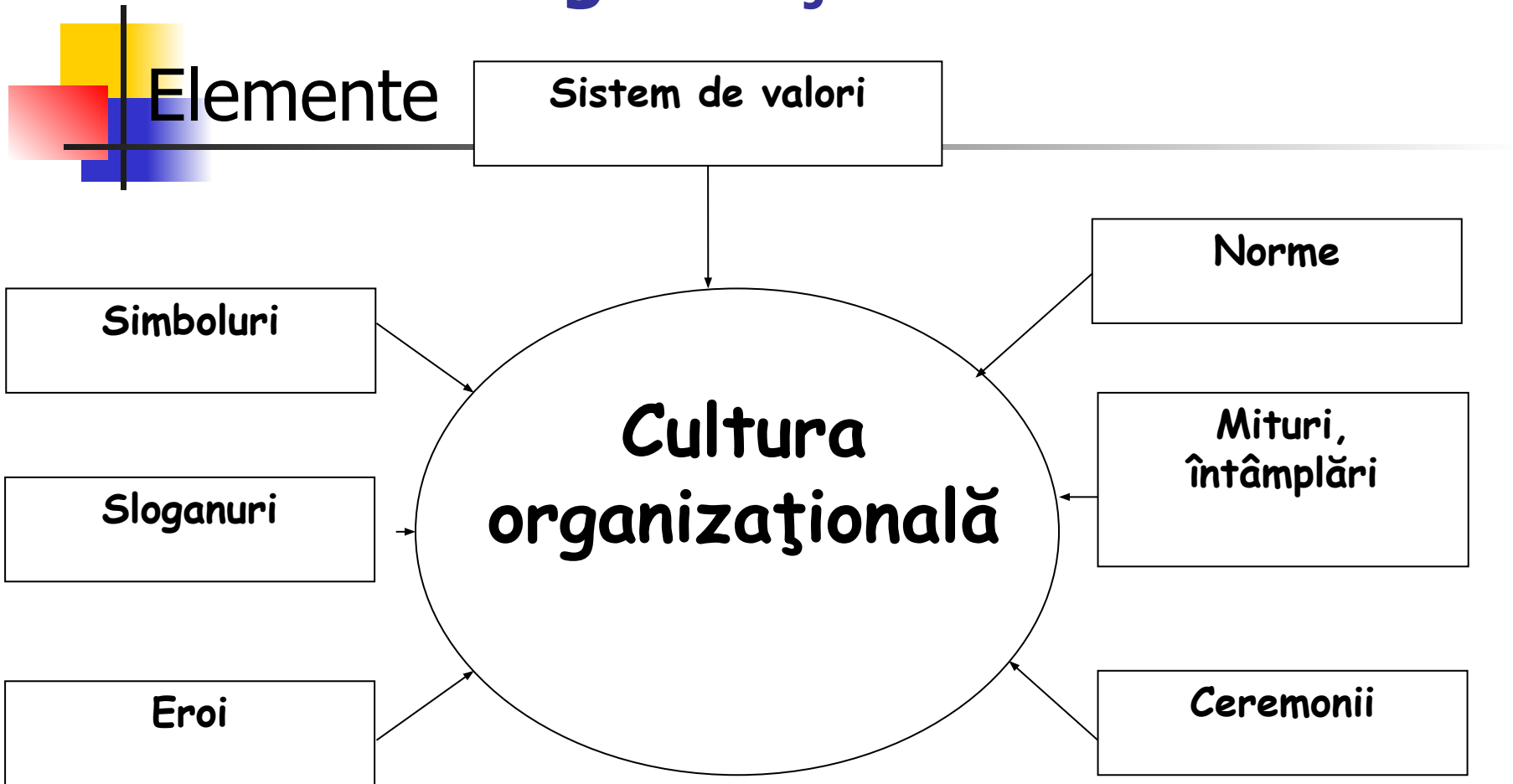
- 
- 
- 1- identitatea membrilor
  - 2. – orientarea spre grup
  - 3. – orientarea spre oameni
  - 4. – gradul de integrare a unităților componente
  - 5. – exercitarea controlului
  - 6. – tolerarea riscului
  - 7. – criteriile de recompensare
  - 8. – tolerarea conflictelor
  - 9. – orientarea
  - 10. – gradul de deschidere față de mediul înconjurător

# Elementele culturii organizaționale




- **nivel de suprafață: elemente observabile, vizibile:**
  - modul de a se îmbrăca, simboluri fizice, întâmplări, sloganuri, eroi, ceremonii;
  - - **nivel de adâncime: elemente neobservabile în mod direct:**
    - - valori, norme comportamentale, întâmplări, limbaj, simboluri etc.

# Elementele culturii organizaționale



*Sursa: Nica, P., Iftimescu, A. , 2006, p. 56*

# a. Sistemul de valori

- 
- 
- **Valorile**= concepții sau maniere de interpretare a ceea ce este bine, adevărat sau de dorit pentru o organizație
  - Managerii promovează anumite valori
  - - două dimensiuni: una preferată, dezirabilă și una nedorită
  - **Tipuri de valori:**
    - economice
    - intelectuale
    - sociale
    - religioase
    - estetice



## b. Normele

---

- ***Normele=reguli de conduită prin care se descrie ce ar trebui făcut în diferite situații organizaționale***
- Promovate prin formare profesională și orientare concretă
- **În România:** orientarea culturii organizaționale de către manageri într-un spirit autoritar, în care comportamentul etic și stimularea lucrului în echipă apar într-un plan secundar; angajaților li se cere de două ori mai mult decât li se oferă;
- **În companiile străine:** valorile promovate sunt satisfacția clienților, promovarea unui comportament etic, responsabilitatea, respectul pentru ceilalți și promovarea unor comunicații deschise și sincere

# Valori și norme – analiza culturii organizaționale

## G. Hofstede

- orientarea către proces în raport cu orientarea către rezultate
- orientarea către salariați în raport cu orientarea către muncă
- abordarea parohială în raport cu abordarea profesională
- sistem deschis în raport cu sistem închis
- control redus în raport cu control intens
- orientarea pragmatică în raport cu orientarea normativă

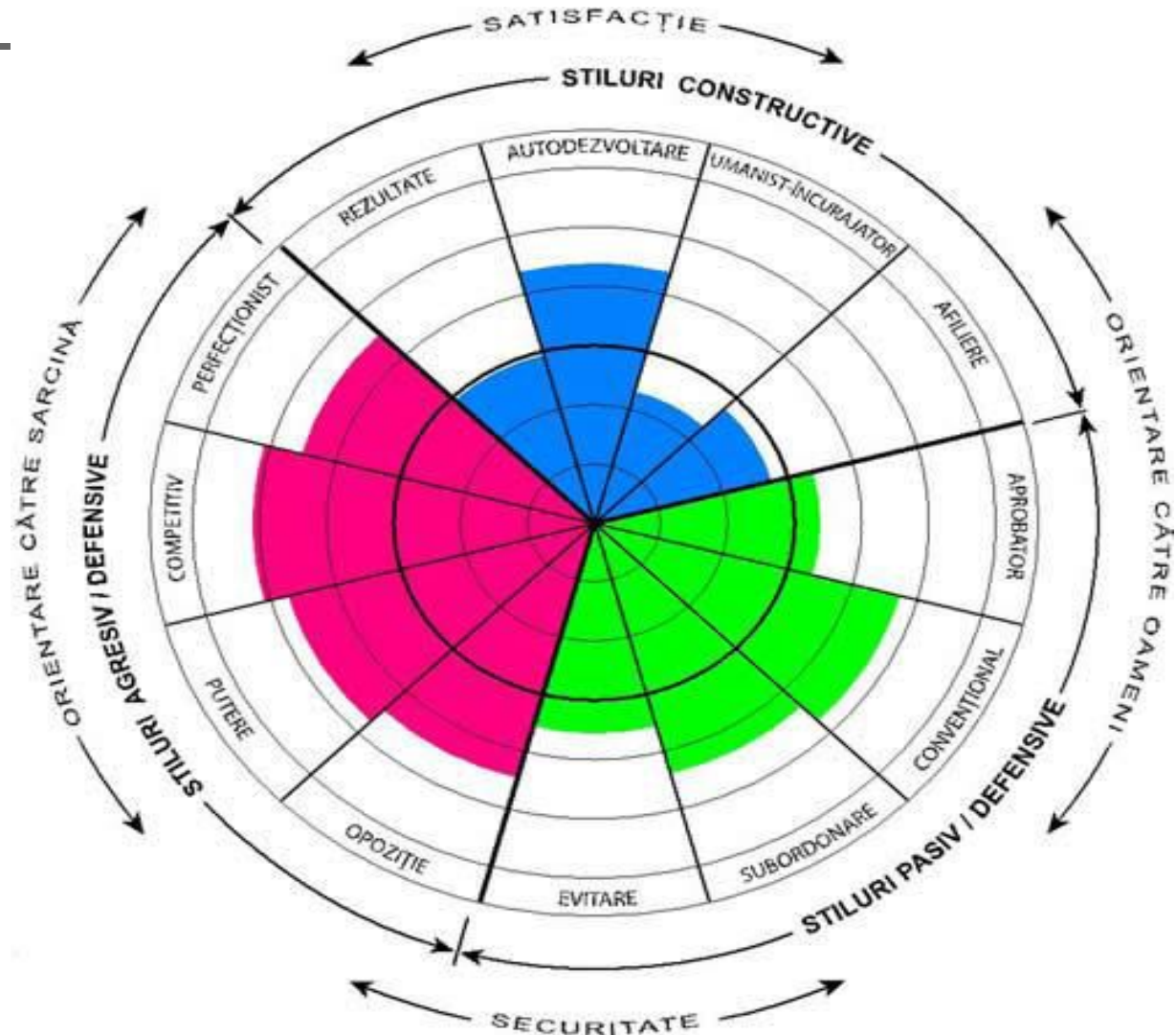
## F. Trompenaars

- Universalism în raport cu pluralism
- Individualism în raport cu comunitarism
- Specific în raport cu difuz
- Neutru în raport cu afectiv
- Orientarea către interior în raport cu orientarea spre exterior
- Statutul real obținut în raport cu statutul oficial oferit
- Abordarea secvențială în raport cu abordarea sincronă

# Studiu Human Synergistics România (2006) - modelul OCI -



- competitivitate exagerată;
- convenționalism;
- autodezvoltare;
- opoziția;





# Valori și norme organizaționale

---

- **Acțiuni ce trebuie întreprinse în procesul de implementare a valorilor:**
  - - coduri de conduită care să se bazeze pe valorile organizaționale
  - - programe de pregătire
  - - importanța valorilor în selecția candidaților
  - - informarea angajaților cu privire la valori, explicarea procedurilor și perfecționarea managerilor
  - - asigurarea suportului motivațional în vederea susținerii de către toți salariații a valorilor organizației



# Elementele culturii organizaționale

- **c. Întâmplările** – evenimente care au avut loc în trecut și care au semnificații importante asupra valorilor ce definesc cultura organizațională
- **d. Simbolurile** – obiecte, reprezentări grafice ori cromatice, acte, evenimente etc. cu o anumită semnificație pentru firmă , prin care se încearcă transmiterea unui mesaj sau crearea unei atitudini

Mobil



TOYOTA



- **f. Sloganurile:**
- Audi A4: *Este un miracol, dar am făcut-o.*



# Elementele culturii organizaționale

---

- **e. Eroii** – personalități importante ale căror trăsături de caracter corespund celor mai puternice atribute ale culturii organizaționale, servind ca modele pentru salariați.
- **f. Ceremoniile** – organizate cu ocazia unor evenimente speciale pentru promovarea valorilor-cheie ale culturii manageriale.



# Etica afacerilor

---

- **Etica** = disciplina științifică ce se ocupă cu normele de comportare ale oamenilor în societate (Nica, 2004)
- **Etica în afaceri** = capacitatea de a reflecta asupra valorilor în procesul de luare a deciziilor, de a determina modul în care aceste valori și decizii influențează diversele grupuri de parteneri și de a stabili modul în care managerii pot să folosească aceste observații în conducerea de zi cu zi a firmei (Certo, 2002).



# Factori care determină imaginea companiilor




---

## Studiu în anul 1999 în 23 țări:

- responsabilitatea socială și comportamentul etic
- calitatea/reputația mărcii

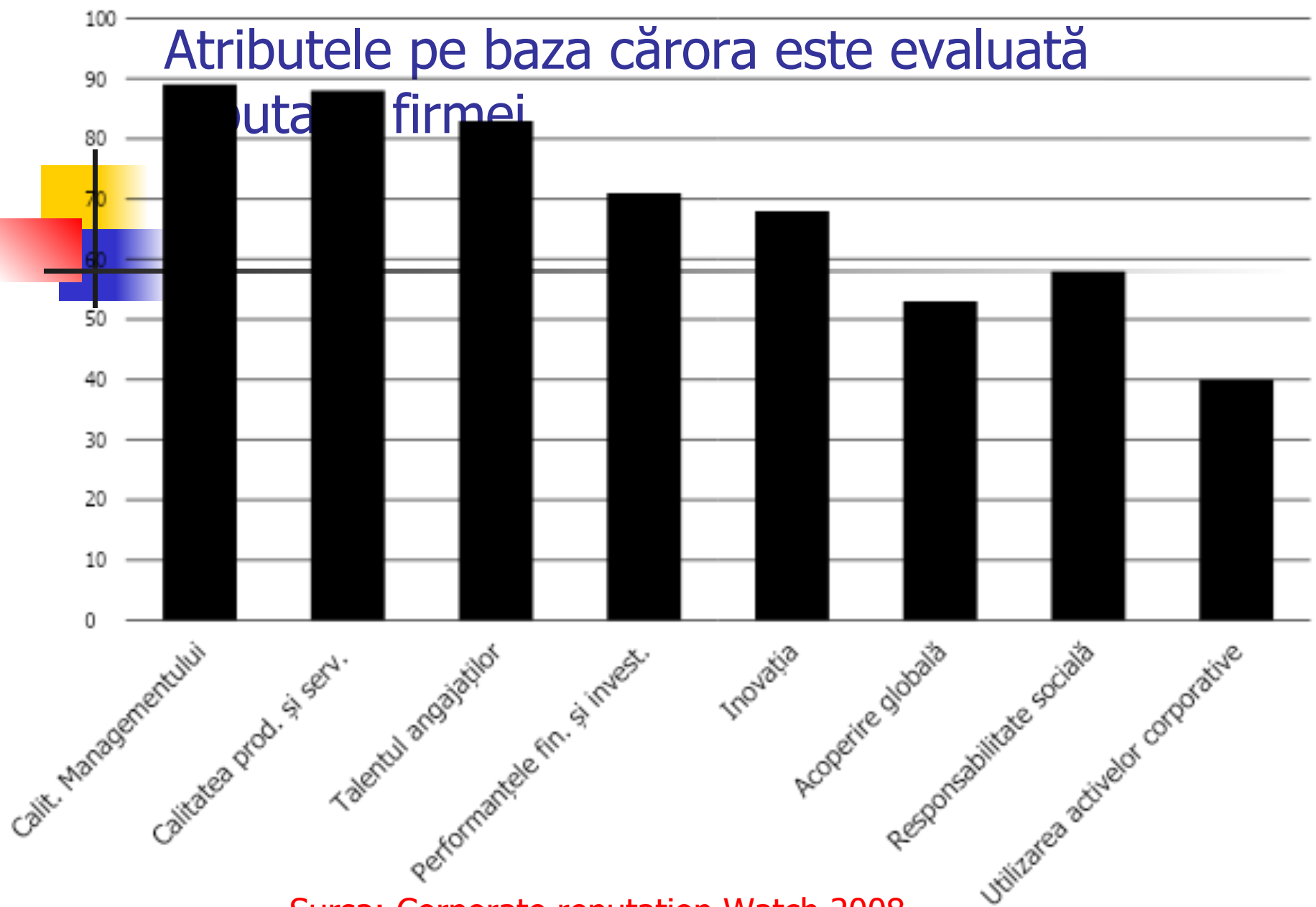
 fundamentele afacerii

## Anglia:

-  17% au boicotat produsele companiilor pe considerente etice
-  19% au ales anumite produse și servicii datorită bunei reputații a companiilor
-  28% au procedat după ambele considerente

# Atributele pe baza cărora este evaluată

reputația firmei



Sursa: Corporate reputation Watch 2008,  
<http://www2.hillandknowlton.com/crw/charts.asp>



## Principalele componente ale responsabilității sociale și comportamentului etic în afaceri

---

- 📌 atitudinea față de salariați
- 📌 caracteristicile generale ale managementului companiei
- 📌 valorile etice
- 📌 relațiile cu furnizorii și clienții
- 📌 impactul asupra mediului
- 📌 transparența financiară
- 📌 dialogul cu acționarii
- 📌 abordarea etică a activităților de marketing
- 📌 investițiile pentru comunitate
- 📌 relațiile cu ONG-urile



## Efecte ale comportamentului etic

---

- - **productivitatea muncii**
- - **relațiile cu partenerii**
- - **reglementările guvernamentale**



## Dileme etice

---

- - ***etica normativă*** (respectarea legilor și a standardelor)
- - ***etica rezultatelor*** (consecințele acțiunilor)
- - ***etica contractului social*** (respectarea obiceiurilor și normelor unei anumite comunități)
- - ***etica personalistă*** (conștiința fiecăruia)
- - ***etica relațiilor de afaceri*** (regulile de comportament în afaceri)





# Responsabilitățile etice

---

- **Domenii:**

- 📌 **Proprietari** (profituri; riscuri)
- 📌 **Salariați** (angajare; promovare; schimbare din funcție; transferare; concediere; retrogradare; demitere; salarii; premii; acțiuni)
- 📌 **Clienți** (calitatea produselor; informații; preț; responsabilități și servicii post-vânzare)
- 📌 **Comunitate** (protejarea mediului; sprijin pentru servicii de sănătate, educație, învățământ, cultură)



# Factorii care determină etica în afaceri

---

- - *reglementările guvernamentale*
- - *codurile de etică* (cod de conduită, cod de practici în afaceri, crez moral, cod de valori), promovate prin comitetele de etică
- - *caracteristicile individuale*
- - *regulamentul intern*
- - *presiunea socială și gradul de profitabilitate*



# Stadii de dezvoltare morală ale unei organizații

---

- *Ipoteze:*
- 📌 **Nu** toate organizațiile trec prin **toate stadiile**
- 📌 Organizația își poate **începe** activitatea în **orice stadiu**
- 📌 Dezvoltarea morală **nu este un proces continuu**
- 📌 **Nu** este necesară **o anumită perioadă de timp** pentru ca o organizație să treacă de la un stadiu de dezvoltare morală la altul



# Tipuri de organizații

---

## ***1. organizații imorale***

“Nu am știut până acum; toată lumea face așa; nu putem fi descoperiți; munciți din greu și cât mai repede”

## ***2. organizații orientate spre respectarea legalității***

“Tot ceea ce nu este interzis prin lege este permis; dacă este legal, e foarte bine; dacă nu suntem siguri, punem juriștii să verifice”

## ***3. organizații responsabile***

## ***4. organizații orientate spre respectarea principiilor etice***

## ***5. organizații etice***



# Codul etic

---

- Este o declarație formală care constituie un ghid pentru luarea deciziilor și pentru acțiunile dintr-o organizație (Certo).
- Sunt abordate probleme referitoare la: conflictele de interese, concurenții, caracterul privat al informațiilor, comunicarea, cadourile, practicile de managementul resurselor umane

***Ex: Cea mai importantă resursă a societății Colgate sunt oamenii.***

Angajamentul societății Colgate față de oameni se manifestă la locul de muncă printr-o serie de programe concepute să promoveze și să recompenseze realizările individuale și de echipă. Sunteți încurajat să avansați cât de mult puteți, aducându-vă astfel o contribuție importantă la succesul societății. Până la urmă, succesul societății noastre nu ar fi posibil fără eforturile oamenilor noștri talentați și bine pregătiți de pretutindeni



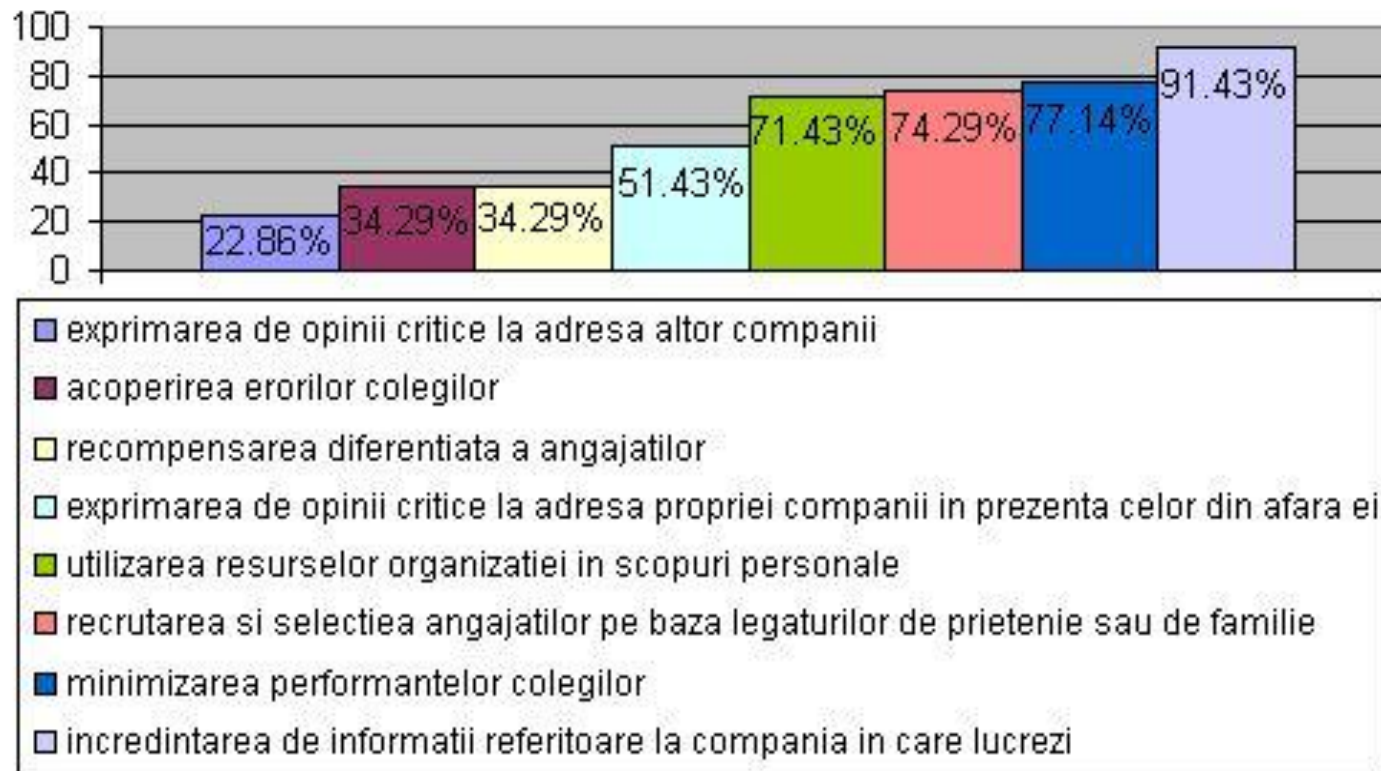
# TOP 10 COMPANII ETICE ÎN LUME ÎN ANUL 2010 – ETISPHERE INSTITUTE

---

- **Criterii :**
- Responsabilitatea socială și corporativă
- Guvernanța corporativă
- Inovația ce contribuie la bunăstarea publică
- Leadership-ul în industrie
- Leadership-ul executiv și tonul conducerii
- Trecutul firmei sub aspectul legalității și reputației
- Sistemele interne și programele de conformitate/etică din interior.
- **GOOD; SMART; BUSINESS; PROFIT**

# Acțiuni imorale practicate de firme în România

## Acțiuni imorale practicate în afaceri



Sursa:

<http://www.myjob.ro/articole/ghid-recrutare/450/28184/rezultate-studiu-eti-ca-in-afacerile-din-romania.html>



## Studiu de caz

Un student al Facultății De Economie și Administrarea Afacerilor, care participă la cursurile pe care le predați, vă invită să participați la un workshop având ca temă „Cultura organizațională”, un subiect care vă preocupă de mai mult timp. Workshop-ul se va desfășura la sfârșitul lunii ianuarie, într-o stațiune din Insulele Virgine, iar costurile de transport și cazare vor fi suportate dintr-un proiect pentru care a obținut finanțare tatăl studentului respectiv, care lucrează într-o organizație non-guvernamentală.

Programul va cuprinde în prima zi două sesiuni de lucru de câte 3 ore la care participă specialiști din toată lumea, iar în celelalte zile sunt programate activități recreative și mese festive. Vă gândiți că prețul călătoriei este mare, însă conținutul întâlnirilor din prima zi v-ar putea fi extrem de util. În plus, aveți șansa să întâlniți câteva personalități importante care au dezvoltat modele de analiză a culturii organizaționale.

■ *Cum veți proceda?*





## Bibliografie:

---

- **Certo, S.** – *Managementul modern. Diversitatea, calitatea, etica și mediul global*, Editura Teora, București, 2002;
- **Nica, P., Iftimescu, A.** – *Management. Concepte și aplicații*, Editura Sedcom Libris, Iași, 2004;
- \*\*\* - *Codul de conduită al firmei Colgate*, [www.colgate.com](http://www.colgate.com);
- \*\*\*- *Worlds Most Ethical Companies Rankings*, în revista **Etisphere**,  
<http://etisphere.com/worlds-most-ethical-companies-ranking>;
- **Human Synergetics România**- *Cultura organizationala în companiile românești -analize si tendinte*,  
[http://www.human\\_synergistics.ro/Cultura%20curentă-cercetarea%20nationala-40-176.html](http://www.human_synergistics.ro/Cultura%20curentă-cercetarea%20nationala-40-176.html) ;