

Covaș Lilia

cultura AFACERILOR

Chișinău 2004

Covaș Lilia

Cultura afacerilor

(curs universitar)

Chișinău 2004

Lucrarea a fost aprobată la ședința catedrei Management (proces verbal nr. 9 din 27 mai 2004) și recomandată de Comisia metodică a facultății Business și Administrarea Afacerilor (proces verbal nr. 3 din 1 iunie 2004).

Referenți:

Prof.univer., dr.hab. Ala Cotelnic

Lect. superior, dr. Ludmila Stih

Descrierea CIP a Camerei Naționale a Cărții

Autor: © Lilia Covaș

Sumar

Introducere.....	6
Capitolul I. Cultura organizațională	8
1.1. Conceptul de cultură organizațională.....	8
1.2. Conținutul culturii organizaționale	17
1.3. Factorii de influență ai culturii organizaționale	29
1.4. Diagnosticarea și modificarea culturii organizaționale.....	33
Practicum	43
Bibliografia	48
Capitolul II. Etica afacerilor	50
2.1. Conceptul de etica afacerilor	50
2.2. Particularitățile comportamentului etic	60
2.3. Soluționarea dilemelor etice	67
2.4. Majorarea indicatorilor comportamentului etic	78
Practicum	85
Bibliografia	92
Capitolul III. Responsabilitatea socială a firmei.....	94
3.1. Definirea responsabilității sociale a întreprinderii	94
3.2. Conținutul responsabilității sociale a firmei	100
Practicum	110
Bibliografia	113
Capitolul IV. Eticheta în afaceri	115
4.1. Bazele etichetei în afaceri	115
4.2. Eticheta relațiilor de afaceri	125
4.3. Codul manierelor la mesele de afaceri	133
4.4. Conduita în locurile publice.....	139
4.5. Artă de a face cadouri	143
Practicum	148
Bibliografia	155
Capitolul V. Imaginea unui om de afaceri.....	156

5.1. Vestimentația omului de afaceri	156
5.2. Accesoriiile, coafura, fardul.....	164
Practicum	168
Bibliografia	169
Capitolul VI. Codul manierilor în afacerile internaționale .	171
6.1. Diferențele de cultură.....	171
6.2. Caracteristici ale omului de afaceri american	175
6.3. Caracteristici ale stilului asiatic	178
6.4. Caracteristici ale stilului arab.....	183
6.5. Caracteristici ale stilului european.....	185
Practicum	194
Bibliografia	196

Introducere

Tranziția la economia de piață este marcată prin apariția unui număr impunător de noi afaceri atât din businessul mic și mijlociu cât și din cel de proporții. Dar pentru o economie națională înalt dezvoltată nu este suficient să existe multe unități economice, contează de acum și modul în care ele își realizează activitatea sa. Accentul este plasat nu numai pe aspectul cantitativ al businessului, dar și pe cel calitativ. În condițiile înăsprii concurenței și a unei activități ce tinde de a fi durabilă pentru întreprindere are importanță cum își tratează salariații, care este atitudinea față de consumatori, furnizori, concurenți etc., cum se comportă față de societate în ansamblu. Toate elementele menționate mai sus pot fi grupate printr-un singur termen – cultura afacerilor.

Conținutul culturii afacerilor este complex, fiind redat de către cultura organizațională a firmei, de abordarea eticii în afaceri, purtarea responsabilității sociale, respectarea etichetei în afaceri, preocuparea de imaginea omului de afaceri, iar în cazul dacă firma pășește hotarele țării și luarea în considerație a codului manierelor în afacerile internaționale.

O problemă majoră cu care se confruntă oamenii de afaceri din republică o constituie lipsa de experiență în acest domeniu. Mulți din ei sunt conștienți de faptul că deseori ajung în situații când nu sunt siguri cum ar fi trebuit să se comporte, bazându-se în cele mai dese cazuri pe intuiție, care nu întotdeauna reprezintă soluția perfectă. Antreprenorii conștientizează necesitatea studierii mai aprofundate a modalităților de majorare a nivelului culturii în afaceri, numai astfel fiind posibilă modificarea comportamentului în direcția solicitată.

Această lucrare a fost scrisă în speranța de a servi drept ghid al comportamentului corect în afaceri. Este destinată studenților din domeniul economic, care doresc să inițieze în viitor noi afaceri sau să activeze în cadrul unor companii. La fel, poate fi de real folos persoanelor care, deja sunt implicate în afaceri, propunându-le un suport teoretic și anumite recomandări practice în vederea majorării nivelului calitativ al businessului.

Fiind conștientă de faptul că lucrarea este perfectibilă, voi fi recunoscută pentru orice observație sau sugestie care ar permite îmbunătățirea ei.

Capitolul I. Cultura organizațională

„Cultura organizației reprezintă activele psihologice ale unei organizații, care se pot folosi pentru a prezice ce se întâmplă cu activele financiare în viitorii cinci ani”.

Geert Hofstede

1.1. Conceptul de cultură organizațională

Rolul și importanța culturii organizaționale

Cultura organizațională reprezintă un subiect al managementului, căruia în prezent i se acordă o mare atenție.

La nivel mondial interesul pentru cultura organizațională s-a declanșat în deceniul al VII-lea al secolului XX. Cauza principală indirectă a reprezentat-o performanțele firmelor nipone explicate într-o măsură apreciabilă prin cultura lor specifică.

Pentru Republica Moldova aceasta însă constituie un domeniu al managementului nou și puțin studiat. Un număr nesemnificativ de întreprinderi autohtone i-au în considerație cultura organizațională, neglijând impactul major asupra procesului decizional, motivațional, de control. Însă managementul este profund interesat de cunoașterea acestui fenomen pentru ca să-l utilizeze eficient în vederea formulării și susținerii strategiilor și politicilor sale, a deciziilor, antrenării resurselor umane etc.

Cultura este un fenomen colectiv, deoarece este, în cele din urmă, acceptată cel puțin parțial de oamenii care trăiesc și conlucrează în același mediu social unde a fost învățată. În contextul dat prin **cultură** se subînțelege totalitatea ideilor, valorilor, tradițiilor unui grup distinctiv de oameni.

Organizația, la rândul său, are o cultură care include cel puțin acele înțelegeri împărtășite, care permite membrilor ei să conlucreze. Nu este absolut necesar ca toți membrii să partajeze toate înțelegerile, astfel unii pot să le împărtășească, în timp ce alții doar să adere la ele. În sensul mai larg, cultura definește și exprimă atât atitudinile, cât și comportamentul. Ea reprezintă o modalitate de existență, evaluare și acțiune împărtășită de un colectiv și transmisă din generație în generație. Cultura cuprinde conceptul de moralitate – determinând pentru fiecare organizație ce este „corect” și „drept” și învață indivizii cum „trebuie” făcute lucrurile sau îndeplinite sarcinile.

Cultura organizațională prin sfera sa de cuprindere și implicațiile sale depășește sfera strictă a managementului organizației. Practic, toate procesele de firmă, indiferent de natura lor managerială, economică, tehnică, juridică etc., sunt influențate sensibil sub raportul conținutului și modalităților de desfășurare de cultura organizațională.

Definirea și evoluția culturii organizaționale

Fiecare organizație se caracterizează nu numai prin structura și tehnologiile folosite, dar și printr-o cultură. Cultura organizației se formează din trecutul și prezentul acesteia, din persoanele care activează la moment în companie, de tehnologii și resurse, precum și din scopurile, obiectivele și valorile celor care lucrează în organizație.

Dat fiind faptul că fiecare organizație are o combinație diferită de elemente menționate mai sus, fiecare va avea o cultură unică. Această cultură în literatura de specialitate poate fi determinată prin mai multe expresii: cultura organizațională, cultura corporativă, cultură managerială, cultură de întreprindere, identitate de întreprindere etc.

Cultura organizațională reprezintă un sistem de valori și concepte, partajate de toți lucrătorii unei organizații, care determină comportamentul lor și caracterul activității firmei.

La rândul său, aceste concepte și valori determină normele care apar și modelele de comportament care reies din aceste norme. Termenul partajate nu înseamnă neapărat că membrii organizației au ajuns la un acord unanim acceptat asupra acestor probleme, deși acest lucru se poate întâmpla. El înseamnă mai degrabă, că ei au fost expuși în același timp la ele și că au un minim de înțelegere continuă a lor.

Ajunși în organizație cu propriile sale idei despre oameni, despre bunăstare și fericire, despre relațiile dintre șefi și subalterni personalul își propagă convingerile sale asimilând în același timp obiceiurile, regulile, restricțiile existente în cadrul acesteia. Din acest amestec de convingeri, idealuri, comportamente și limbaje se naște cultura fiecărei organizații.

Purtătorii culturii organizaționale sunt oamenii. Însă în organizație cu o cultură organizațională deja formată ea se abstraktează de la oameni și devine un atribut al firmei, o componentă al ei, care are un impact puternic asupra membrilor colectivului, transformând comportamentul lor în corespundere cu normele și valorile, ce constituie temelia ei.

Sunt importante următoarele caracteristici ale culturii organizaționale¹:

- Cultura reprezintă un adevărat „mod de viață” pentru membrii organizației, care consideră adeseori influența sa ca fiind înțeleasă de la sine. Cultura unei organizații devine evidentă, în mod frecvent, numai atunci când este comparată cu cea din alte organizații sau atunci când este supusă schimbării.
- Deoarece cultura implică ipoteze, valori și credințe de bază, ea tinde să fie destul de stabilă în timp. În plus, o dată ce o cultură este bine stabilită, ea poate persista în ciuda fluctuației personalului, asigurând o continuitate socială.
- Conținutul unei culturi poate implica factori interni dar și externi organizației. Intern, o cultură poate sprijini inovația, asumarea de

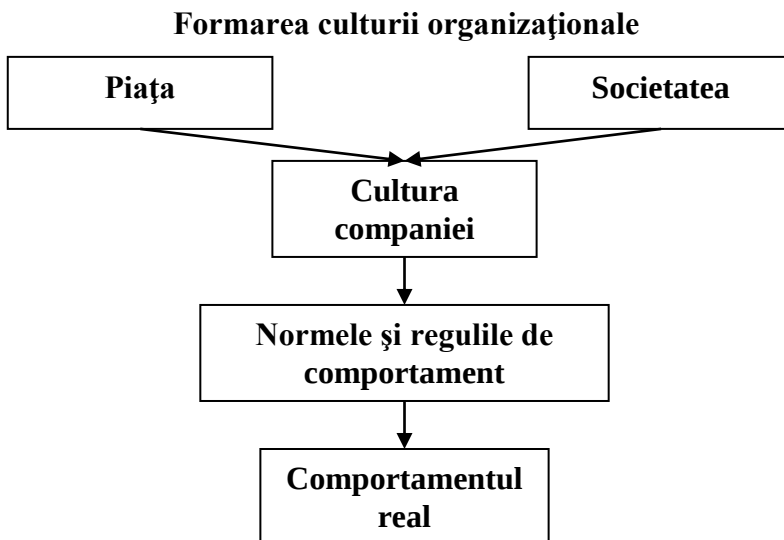
¹Johns G. "Comportament organizațional", București, Economica, 1998.

riscuri sau secretul informației. Extern, o cultură poate sprijini lozinca „Clientul înainte de toate” sau comportamentul lipsit de etică față de concurenți.

- Cultura poate avea un impact foarte mare asupra performanței organizaționale și a satisfacției membrilor săi.

Apariția și formarea culturii organizaționale se poate de ilustrat prin următoarea figură:

Figura 1.1



Sursa: adaptat după Уткин Е. „Этика бизнеса”, Moscova, Zerțalo, 1998, p.65

Cultura organizațională nu este altceva decât încercarea întreprinderilor de a se adapta prin diversificare, prin formarea unor caracteristici culturale proprii nu atât pentru a evidenția specificul său și a se opune altor întreprinderi, cât pentru a rezista concurenței și a evolua pozitiv.

Tipologia culturii organizaționale

Există numeroase clasificări ale culturii organizaționale. Prezentăm doar două tipuri principale, ele fiind mai ușoare

pentru identificare. E necesar de precizat că, în practică, tipurile date nu se vor găsi niciodată în formă pură, anumite compartimente ale organizației promovând subculturi diferite față de modelul cultural predominant al organizației.

I. Un prim criteriu de clasificare îl constituie contribuția la performanțele firmei, potrivit căreia se deosebesc:

1) Culturi puternice sau pozitive

Acest tip de culturi se bazează pe credințe și valori intense răspândite pe larg în întreaga organizație. Cu cât salariații acceptă mai mult valorile cheie ale organizației cu atât mai mare este încrederea lor în aceste valori și ca atare și cultura mai puternică.

Într-o cultură organizațională puternică managerii și subalternii se comportă, iau decizii reieșind din stilul propriu al organizației. Aceasta îi permite întreprinderii de ași păstra individualitatea sa și de a se orienta la realizarea unor performanțe înalte.

Însă, culturile puternice, în cazul când nu se modifică adecvat schimbărilor din mediu pot conduce la unele probleme în gestiunea întreprinderii. De exemplu, misiunea și strategia organizației se pot schimba ca răspuns la presiunile externe și o cultură puternică ce a fost potrivită în cazul succesului din trecut poate să nu fie de ajutor în noua situație. Cultura puternică poate face întreprinderea rezistentă la schimbare și va distruge abilitatea de a inova a companiei.

2) Culturi slabe sau negative

În culturile slabe credințele și valorile sunt răspândite mai puțin în cadrul firmei. Astfel ele deseori sunt mai fragmentate și au un impact mai mic asupra membrilor organizației.

Culturile slabe se întâlnesc, de regulă, în marile corporații. Se caracterizează prin concepții ce promovează birocrăția, centralizarea

excesivă. Sistemul de valori este orientat spre interesele corporatiste, ignorând sau minimalizând interesele clienților, acționarilor sau ale personalului. Managerii frânează orice schimbare în cadrul organizației, în special, cele provenite din partea subordonaților.

II. În funcție de specificul culturii organizaționale se deosebesc²:

1) Cultura axată pe putere

Organizația evoluează în jurul unei singure persoane sau al unui mic grup, fiind dominantă de acesta. De obicei, acest lucru se întâmplă în cazul în care un întreprinzător înființează o nouă companie. Toate deciziile se fac cu referință la „centru”, crezurile și stilurile de lucru având același reper. O dată cu creșterea companiei, menținerea controlului devine tot mai dificilă pentru centru. În acest caz fie că organizația se modifică, fie că ea generează un nou subgrup cu un lider propriu care, respectiv, se subordonează centrului inițial.

2) Cultura axată pe roluri

Această organizație se bazează pe comitete, structuri, logică și analiză. Există un mic grup de manageri superiori care iau deciziile finale, dar aceste decizii se bazează pe proceduri, sisteme și reguli de comunicare bine definite. Organizația ar putea fi considerată chiar birocratică, dar temeinicia și trainicia o fac să fie percepută ca un angajator fiabil și corect. O astfel de cultură ar putea fi caracterizată prin planificare strategică formalizată.

3) Cultura axată pe sarcini

Organizația este modelată să abordeze sarcini și proiecte identificate. Se lucrează în echipe flexibile care abordează probleme concrete. Echipele pot fi multidisciplinare și adaptabile la orice situație. Puterea aparține echipei, care poate cuprinde și experți pentru a înlesni decizia de grup.

Cultura este flexibilă și sensibilă la schimbare, dar este mai eficientă în cazul sarcinilor încredințate unor grupuri mici. Controlul

² Lynch R. "Strategia corporativă", Chișinău, ARC, 2002.

se bazează în mare parte pe eficiența echipei, conducerea de vârf trebuind să permită echipei o autonomie operațională substanțială.

4) Cultura axată pe persoană

Individul lucrează și există doar pentru sine. Organizația este acceptată drept o modalitate de structurare și ordonare a mediului pentru îndeplinirea unor scopuri utile, însă domeniul primar de interes este individul. Astfel de organizații există rar în mediul economic, dar pot fi întâlnite în cazul organizațiilor nonprofit. Managementul unor astfel de persoane nu este ușor, iar gradul lor de loialitate față de organizație este foarte mic.

Corelația dintre cultura organizațională și eficiența organizației

Influențează oare cultura organizațională asupra performanțelor companiilor și în ce măsură?

Răspuns la prima întrebare este oferit de studiul a 34 unități economice, efectuat de Daniel R. Denison³ între anii 1966-1981. În această perioadă de timp autorul a cercetat cultura organizațională a întreprinderilor și timp de cinci ani a dus observări asupra performanțelor realizate de fiecare din ele. Astfel a fost posibil de a identifica cum componentele culturii organizaționale influențează asupra eficienței organizațiilor. S-a observat, că cu cât sunt analizate mai multe variabile, cu atât este de o durată mai lungă perioadă pentru care se poate de prevăzut performanțele întreprinderii. O cultură puternică conturează activele întreprinderii într-un termen scurt, iar într-un termen lung, mai ales când mediul ambiant al organizației se schimbă rapid, cultura provoacă o adaptabilitate sporită la cerințele mediului.

Cercetările efectuate demonstrează că cu cât cultura unei organizații este mai puternică, cu atât aceste organizații au o eficiență mai înaltă în perioadele scurte și medii. Companiile unde se observă

³ Denison Daniel R. "Corporate culture and organizational effectiveness", John Wiles and Sons, 1990

o sistemă bine organizată a lucrului, unde eforturile unui individ se contopesc cu eforturile colectivului, deci acolo unde se manifestă elementele unei culturi „puternice”, performanțele obținute sunt, în unele cazuri, chiar de două ori mai înalte în comparație cu rezultatele scontate de întreprinderile unde cultura este „slabă”. Aceste diferențe în culturi provoacă o eficiență diferită a organizațiilor pe o perioadă de trei-cinci ani. Însă, componentele culturii nu pot fi tratate la fel. De exemplu, analiza valorilor și normelor ce predomină în colective referitor la relațiile interumane, au arătat că acolo unde predomină un nivel înalt de participare și o bună coordonare, performanțele întreprinderilor au devenit mai bune doar într-o perioadă lungă, inițial totuși indicând rezultate joase.

Culturile puternice ajută la performanțe în afaceri, deoarece creează un nivel neobișnuit de motivare la angajați. Sentimentul de loialitate sau angajare se apreciază frecvent – îi face pe oameni să se străduie mai mult, să depună eforturi mai mari pentru realizarea obiectivelor companiei. Implicarea oamenilor la lansarea deciziilor și recunoașterea contribuției lor le conferă sentimentul de apreciere din partea managerilor.

Orientarea culturii în spiritul de înaltă performanță are două caracteristici de bază: orientarea spre acțiune și promovarea climatului inovativ.⁴

Orientarea spre acțiune. Managerii din firmele de succes își orientează valorile spre acțiune. Ei nu-și irosesc timpul în discuții sterile și banii pentru crearea unor soluții exotice. Managerii acestor firme „fac, stabilesc, experimentează”.

Șeful executiv al unei companii americane de periferice pentru computere afirmă: „Noi spunem salariaților noștri să facă cel puțin zece greșeli pe zi. Dacă nu au făcut zilnic zece greșeli înseamnă că nu au încercat să-și perfecționeze munca lor”.

Boxa 1.1

Credințele și valorile culturii organizaționale

⁴ Nica C. Panainte “Managementul firmei”, Chișinău, „Condor”, 1994.

La **Boeing, IBM, General Electric** și **3 M** sunt considerați ca adevărați campioni acei salariați, care, prin ideile lor, contribuie la înlăturarea birocrăției, la lansarea unor noi proiecte, produse, afaceri ori la îmbunătățirea serviciilor. Cei care obțin rezultate slabe vor fi înlocuiți.

La **J.C.Penney Company** se consideră că regula de „aur” care duce la succesul promovării unei astfel de culturi este următoarea: „**Tratează salariații și consumatorii așa cum ți-ar plăcea ție să fii tratat**”. Aici, termenul de **salariat** este înlocuit cu cel de **asociat**.

Hewlett-Packard a creat o listă de concepte și valori ale culturii manageriale care au fost esențiale pentru succesele firmei de după anul 1970. Cunoscută sub numele de „Calea H-P” (The H-P Way), aceasta include următoarele **reguli**:

- crede în oameni;
- acordă libertate de acțiune și recunoaște rezultatele de performanță;
- acționează cu responsabilitate în beneficiul organizației;
- stimulează colaborarea și ajutorul reciproc dintre salariați;
- sprijină formarea relațiilor neformale și adresează-te prin folosirea prenumelui;
- dezvoltă comunicații deschise;
- străduiește-te pentru ridicarea performanțelor, dânduindu-te.

Aceste valori sunt reflectate în activitățile și atribuțiile zilnice. Unitățile sunt de mici dimensiuni, astfel încât indivizii să se poată cunoaște, iar birourile sunt în permanență deschise. Managerii își manifestă disponibilitatea de a merge și a se întâlni în permanență cu salariații.

Sursa: *Nica Panainte C „Managementul firmei”, Chișinău, „Condor”, 1994, p.91.*

Tolerarea erorilor este o altă caracteristică a climatului inovativ, orientat spre reușită. Iames Benke, președintele firmei Jonson & Jonson, spunea că acceptarea eșecului constituie unul din principiile firmei sale.

Charles Knight d’Emerson afirma: „Aptitudinea eșecului este necesară. Nu veți putea inova dacă nu sunteți capabili să acceptați eroarea”. Campionii trebuie să facă un număr mare de tentative și experimentări pentru a reuși.

Promovarea climatului inovativ. Indivizii și grupurile de salariați sunt încurajați să-și dezvolte ideile, să fie creativi, să aibă inițiativă și pentru aceasta firmele cheltuiesc sume importante. În acest scop sunt experimentate toate formele de organizare ad-hoc (echipele de proiect, competiție internă între diferite grupuri care lucrează la realizarea aceluiasi proiect).

De exemplu, la IBM se acordă premii importante pentru succese de prestigiu, iar cei care au avut insuccese sunt încurajați pentru că încearcă din nou.

Stimularea climatului inovativ presupune că managerii să adopte cât mai puține decizii de detaliu. Ei trebuie să conducă strategia firmei dar să nu dicteze asupra modului în care va fi realizată fiecare operațiune în parte.

1.2. Conținutul culturii organizaționale

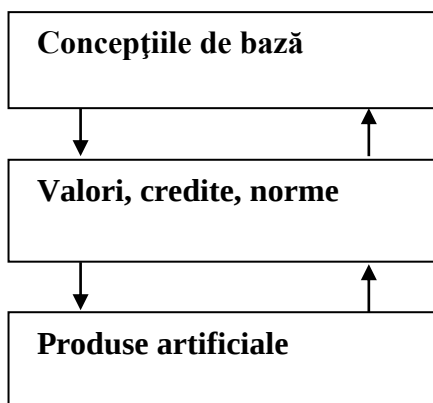
Componentele culturii organizaționale

Majoritatea elementelor ce caracterizează firma, presupun anumite forme de manifestare care sunt vizibile, iar sesizarea și înțelegerea lor nu constituie probleme deosebite. Cultura organizațională nu face parte din această categorie. De aici și dificultatea identificării, înțelegerii și luării sale în considerație.

Din cauza că formele de manifestarea a culturii organizaționale sunt în mare parte intangibile, mai puțin vizibile, însăși specialiștii în domeniu le percep frecvent parțial diferit.

În cadrul organizației se disting trei niveluri ale culturii organizaționale:

Nivelurile culturii organizaționale



Partea cea mai vizibilă și mai flexibilă față de schimbări constituie produsele artificiale, care au menirea de a transmite mesaje culturale. Din produse artificiale fac parte produsele artificiale fizice, produsele de comportament, produsele verbale, eroi, actori.

Partea invizibilă a culturii, dar care deține rolul primordial în constituirea și promovarea culturii concrete constă din următoarele două niveluri și se concretizează prin concepțiile de bază și valorile promovate de grupul care deține puterea în cadrul organizației.

**Produsele artificiale
fizice**

Produsele artificiale sunt prima componentă a culturii organizaționale cu care noul venit intră în relație directă și își creează prima impresie referitor la cultura companiei date. Atributul de „artificial” este folosit pentru a delimita de produsele sau serviciile ce fac obiectul de activitate al fiecărei organizații, indicând asupra faptului că ele se formează pe parcursul activității întreprinderii, nefiind scopul funcționării, ci pentru a o completa.

Categoria de produse artificiale cuprinde o multitudine de elemente extrem de diferite, cum ar fi:

- produse artificiale fizice;
- produse artificiale de comportament;
- produse artificiale verbale.

Produsele artificiale fizice în calitate de componente majore ale culturii organizaționale oferă semnificații sau înțelesuri comune asupra unor elemente organizaționale de interes de grup. Ele sunt componentele cele mai vizibile și mai tangibile ale culturii organizaționale. În ele sunt cuprinse: dimensiunea și arhitectura clădirilor administrative și de producție; amplasarea și mobilierul birourilor, amenajarea spațiilor deschise; facilități pentru crearea confortului (biblioteci, săli de sport, cabinete medicale, ospătării). Unele dintre componente care sunt considerate ca aparținând strict concepției individului – cum ar fi vestimentația sau automobilele – în realitate, tot sunt impuse de cultura organizațională a întreprinderii.

Produsele artificiale transmit și consolidează unele mesaje culturale. Astfel, se transmit sensuri ce relevă filosofia și valorile, idealurile, credințele sau așteptările partajate de salariații organizației.

De exemplu, un decor sobru în care apar podelele de ciment sau gresie, ferestre și mobilier metalic și de sticlă, vestimentație în care predomină halatul de lucru sau salopeta, indică orientarea spre muncă și poate fi des întâlnit în organizațiile cu profil industrial, agricol, de construcții, dar și în unele firme ce prestează servicii. La polul opus, birourile spațioase cu mobilă pretențioasă, cu draperii și covoare, decor vizibil în organizații guvernamentale, bănci, firme de succes reflectă accentul pus pe prestigiu.

Concepția separării conducerii de execuție și a rezervării unei poziții privilegiate managerilor este reflectată nu numai prin situarea clădirilor administrative la distanțe deseori apreciabile față de halele de producție, ci și prin faptul că biroul directorului general sau birourile directorilor executivi nu vor fi niciodată plasate la etajul patru al unei clădiri lipsite de ascensor.

O valoare simbolică aparte prezintă modul de amenajare, mobila, tablourile etc., folosite în organizație. Dotarea sălii de ședință cu masă rotundă sau ovală sugerează ideea de participare, de acțiune

în grup. Folosirea de către directorul general a unui birou imens și/sau a unui fotoliu impunător indică acceptul pe ierarhie, o viziune autocratică asupra managementului. La fel, o încăpere în care tronează un birou masiv prelungit prin clasica masă dreptunghiulară, creează o barieră psihică între manageri și subalterni, des întâlnită în culturile bazate pe autoritate. Dimpotrivă, un birou plasat către una din laturile camerei desființează barierele și exprimă o cultură caracterizată prin munca în echipă și egalitate⁵.

Utilizarea în **design-ul** încăperii sticlă, oglinzi, metale plastice, precum și metale strălucitoare de tipul argintului vorbesc despre independență, transparență, dorința de a face schimbări.

Chiar și culorile folosite în încăperi au o anumită influență psihologică asupra persoanelor, ce se află mai mult timp în ele. Culorile pot:

- să încălzească - roșu, oranj, galben;
- să răcească - albastru, verde, violet;
- să provoace reacții emoționale sporite (roșu majorează tensiunea arterială și ritmicitatea respirației);
- să calmeze – albastru micșorează ritmicitatea respirației și pulsul; albastru-violet calmează, reduce neliniștea;
- să provoace bucurie, să îmbunătățească dispoziția (oranjul foarte aprins accelerează bătăile pulsului);
- să întristeze – albastru întunecat, violet influențează apăsător asupra psihicii)⁶.

Un simbol poate fi însăși denumirea organizației. Prin intermediul denumirii se transmit mesaje culturale de natură să contribuie la formarea unei imagini pozitive sau negative. Numele însoțit de sigle, devin simboluri de identificare pentru care firmele

⁵ Zorlețan T.,(coordonator) "Managementul organizației", București, Holding Reporter, 1996.

⁶ Семенов А.К., Маслова Е.Л. «Психология и этика менеджмента и бизнеса: учебное пособие», IVC „Marketing”, Москва, 2000

sunt dispuse să cheltui sume importante. Literatura citează, spre exemplu, cazul companiei Bell System care, în anul 1980, și-a propus schimbarea culturii organizaționale. Între numeroasele modificări a fost inclusă și schimbarea denumirii în AT&T – American Telephon and Telegraph. Cheltuielile legate de schimbarea numelui și a siglei de pe cele 9500 de clădiri s-au ridicat la peste 20 milioane de dolari. Numai pentru înscrierea noii denumiri și a siglei pe vagoanele, camioanele și mașinile companiei s-au cheltuit peste un milion de dolari. Ziarul Wall Street, care a publicat aceste cifre în anul 1983, aprecia că acestea au fost doar o parte din cheltuielile făcute de firmă pentru promovarea noilor simboluri ale culturii organizaționale⁷.

Există un șir de abordări și principii, care permit de a alege corect denumirea organizației, cu toate că trebuie de remarcat că fiecare din ele are anumite avantaje și dezavantaje. Se cunosc câteva modalități de a găsi denumirea companiei:

- funcțional („Constructorul”, „Stomatolog”);
- abstract („Alfa”, „Pegas”, „Omega”, „Kodak”, „Xerox”);
- în numele fondatorului („Ford”, „Hewlett-Packard”, „Du Pont”);
- abrevierea denumirii complete („IBM”, „CNN”).

În afară de aceasta se folosesc diferite îmbinări de cuvinte, denumiri geografice etc.⁸.

Denumirea firmei formează la consumatori o atitudine specială față de ea, de aceea nu se recomandă fără un motiv serios de a o schimba.

⁷ Zorlețan T.,(coordonator) ”Managementul organizației”, București, Holding Reporter, 1996.

⁸ Уткин Э. ”Этика бизнеса”, Moscova, Zetfalo, 1998.

Simboluri

Eastern Airlines (SUA) confecționează foi din metalul avioanelor companiei care au zburat în trecut. Aceste foi cu anumite înscrisuri sunt înmânate salariaților mai importanți sau celor care se remarcă prin acțiuni și atitudini deosebite.

La **FORTUS (Iași)**, marca fabricii simbolizează „punctele forte”, puterea ei, care constă în: mașini și utilaje de mare capacitate; calitatea produselor; calitatea resurselor umane; flexibilitatea sistemului managerial.

La **Mary Kay Cosmetics (SUA)**, culoarea roz strălucitor simbolizează un an cu vânzări de vârf.

Sequent Computers Systems Inc. (SUA) simbolizează familia orientată spre înnoire și modernizare. Firma instalează câte un terminal la domiciliul fiecărui salariat pentru ca membrii familiei să poată comunica între ei în timpul zilei. Un alt simbol important sunt nasturii roșii de la halatele acelor salariați ale căror performanțe sunt critice sau sub standardele și cerințele posturilor ocupate.

Sursa: Nica Panainte C „Managementul firmei”, Chișinău, „Condor”, 1994, p.88

Concluzionând, simbolurile culturale servesc pentru a exprima anumite concepții și a promova anumite valori și comportamente în cadrul firmei. Ele contribuie la orientarea gândirii și acțiunilor salariaților, la conturarea anumitor comportamente organizaționale, tipice, predominante la nivelul firmei.

Produsele artificiale de comportament

Sunt componentele culturale care provoacă evenimente și manifestări organizate de grupuri în interiorul și în afara organizației. Ele au la bază obișnuințele, tradițiile, regulile nescrise ale organizației.

În ansamblul lor, produsele artificiale de comportament din cadrul organizației pot fi sistematizate în ritualuri și ceremonii. Acestea conțin evenimente care se repetă într-o perioadă mai îndelungată de timp. Ele permit în același timp, manifestarea

consensului, a nevoii de apartenență la grup și de securitate. Prin intermediul ritualurilor și ceremoniilor se programează anumite evenimente și modul lor de derulare, promovându-se astfel valori și comportamente majore din cadrul organizației, fiind în același timp purtătoare de simboluri prin a căror decodificare se comunică anumite mesaje.

Ritualul – reprezintă un set de acțiuni planificate, cu un conținut prin care se dă expresie anumitor valori organizaționale.

De exemplu, ritualul de soluționare a conflictului, de promovare a angajatului etc.

Fiecare din ritualuri servesc atingerii anumitor scopuri importante pentru organizație. Astfel ritualul de recunoaștere a performanțelor (modul de acordare a recompenselor pentru anumite performanțe) în propune să încurajeze eforturile și performanțele individuale și/sau de grup, demonstrând că salariații pot obține performanțe și că acestea vor fi răsplătite.

O mare parte din ritualuri se finalizează într-un cadru festiv, prin ceremonii.

Ceremonia – reprezintă un montaj artistic de grup mai mult sau mai puțin informal, al cărui mod de desfășurare s-a conturat în timp și care își propune să sublinieze și să promoveze anumite valori organizaționale. De exemplu, celebrarea unor evenimente sociale importante (Anul Nou, împlinirea unui număr de ani de la înființarea firmei), sărbătorirea unor evenimente personale ale salariaților (promovarea în post, sărbătorirea onomasticilor, căsătorie, pensionare, etc.).

Nu toți membrii organizației aderă automat la comportamentele cerute de ritualuri. Unii dintre ei refuză participarea la asemenea manifestări pe care le consideră ca fiind bazate pe mimetism, un fel de fățarnicie. Aceștea își asumă însă riscul de a fi neglijați de membrii colectivului, care consideră că regulile organizației sunt obligatorii pentru toți.

Produse artificiale verbale

Produsele artificiale verbale cuprind limbaje, sloganuri, povestiri și mituri, legende.

Limbajul – reprezintă comunicare, iar aceasta se reduce în ultima instanță la un schimb de mesaje cu o anumită semnificație. Într-o organizație, limbajul este alcătuit din cuvintele, frazele și expresiile tipice folosite de oameni pentru a se referi la ei, la alții, la evenimente sau la organizație, în ansamblu. Spre exemplu, la Disneyland salariații sunt „gazde”, iar vizitatorii sunt „oaspeți”.

Sloganul – reprezintă o frază care exprimă, în mod succint, valoarea cheie a organizației. Adesea firmele cu o cultură puternică își elaborează și un imn propriu pe care salariații îl cântă cu ocazia unor ceremonii.

Boxa 1.3

Sloganuri

Coca-Cola: Știți că Președintele bea Coca-Cola, Liz Taylor bea și ea Coca-Cola. Gândiți-vă că și voi puteți bea Coca-Cola. O Coca-Cola este o Coca-Cola și nici dacă oferiți orice sumă nu puteți bea ceva mai bun. Calitatea și Coca-Cola sunt una și aceeași.

Imnul firmei Matsushita Electric: „Să ne unim mintea și forța / Și să facem totul pentru a mări producția / Trimițând produsele noastre în lume / Mereu, peste orice obstacol. / Ca apa care iese din izvor. / Crești întreprindere, crești, crești, crești. / Armonie și sinceritate, / Aceasta este Matsushita Electric” (Sursa: Herman Khan – The Emerging Japanese Superstate: Challenge an Response, Prentice – Hall Ince., Englewood Cliffs, 1971).

Imnul firmei IBM: „Tot înainte, tot înainte / Acesta e spiritul care ne-a adus faima / Suntem mari, vom fi și mai mari. / Noi nu vom eșua, indiferent de ce vom face / Scopul nostru este de a servi omenirea / Produsele noastre sunt apreciate în toată lumea / Reputația noastră sclipește ca un giuvaer. / Noi ne-am creat drumul nostru / Și suntem siguri că vom cuceri noi piețe / Pentru IBM, care merge tot înainte”.

Sursa: Nica Panainte C „Managementul firmei”, „Condor”, Chișinău, 1994, p.89

deplină, dar aceasta nu are mare importanță. Important este faptul că ele exprimă și transmit valori esențiale ale organizației, onorează virtuțile și faptele eroilor, oferind exemple de urmat în situații similare sau ambigue pentru salariații săi.

Povestirile – relatează o succesiune de evenimente desfășurate într-o organizație la un anumit moment dat, ce are un

sens simbolic prin abordarea și soluționarea diverselor situații cu un impact major pentru salariați și/sau organizație.

Tabela 1.1

Povestirile organizaționale

Nr. crt.	Întrebarea la care caută să dea răspuns	Valorile implicate care se contrapun
0	1	2
1	Ce trebuie să fac când un superior nu respectă regulile organizației?	Povestiri ce reflectă abordarea egalității/inegalității salariaților în firmă
2	Cadrele de conducere sunt „oameni”?	
3	Poate un salariat obișnuit să avanseze în vârful ierarhiei firmei?	
4	Este probabil să fiu concediat?	Povestiri ce reflectă siguranța/nesiguranța salariaților în organizație
5	Mă va ajuta organizația dacă trebuie să plec din cadrul său?	
6	Cum va reacționa șeful dacă voi greși?	
7	Cum se descurcă organizația când este confruntată cu dificultăți?	Povestiri ce au în vedere realizarea unui control intens sau absența acestuia

Sursa: Nicolescu O., *Cultura organizațională: modalități de manifestare* // *Tribuna economică*, 1997, nr. 35.

Povestirile se descriu în mod repetat, ultima versiune adăugând uneori detalii noi mai mult sau mai puțin corecte, contribuind astfel la întipărirea sau în memoria salariaților. Tipic, povestirea organizațională prezintă o situație organizațională, iar rezolvarea descrisă constituie o modalitate de a fortifica organizația dezvoltând anumite comportamente organizaționale.

Miturile sunt un tip de povestiri concretizate prin aceea că se referă, de regulă, la conducători de nivel superior ai firmei, situația

relatăată a avut loc cu mai mult timp în urmă, iar gradul său de repetare și acceptare de către salariați este foarte mare.

Celebră ca mit este situația relatată despre Thomas Watson jn. – acționar al IBM – care, dorind să viziteze o filială a organizației este oprit de portar deoarece nu purta ecusonul corespunzător. La baza acestui mit stă principiul potrivit căruia regula este una pentru toți, indiferent de statut⁹.

Miturile, cu nesfârșitele lor variante, se grupează în raport cu poziția organizației în:

- versiunea pozitivă, în care organizația apare ca bună, generoasă, responsabilă. Evenimentele negative sunt atribuite mediului extern, care devine singurul vinovat de eșec;
- versiunea negativă, în care organizația și mediul ei își schimbă rolurile. Organizația este rea, plină de deficiențe, generatoare de suferințe, responsabilă a eșecurilor; mediul aparte ca factor ce ar fi permis succesul.

Astfel, potrivit unei povestiri provenite de la firma „3M”, un muncitor a fost concediat deoarece a continuat se lucreze la un nou produs, chiar și după ce șeful lui i-a spus să se oprească. În ciuda faptului că a fost concediat și lipsit de plată, individul a continuat să vină la întreprindere, urmărindu-și materializarea ideii, într-un birou nefolositor. În final a fost reangajat și și-a dezvoltat ideea sa într-un produs cu un succes imens și mai târziu a fost promovat ca vicepreședinte al organizației. În acest caz mitul poartă o valoare importantă privind cultura inovațională a firmei „3M” și perseverența individului atunci când crede într-o idee¹⁰.

Actorii și eroii

Actorii - sunt personajele care au activat sau activează în cadrul

⁹ Zorlețan T.,(coordonator) "Managementul organizației", București, Holding Reporter, 1996.

¹⁰ Ionescu. Gh. Gh. "Cultura afacerilor – modelul american", Economica, București, 1997.

firmei la un moment dat. În cadrul activității sale se evidențiază prin anumite comportamente, fiind în centrul atenției colectivului o anumită perioadă de timp. Cu roluri mai mult sau mai puțin importante, actorii organizației sunt, în general, destinați uitării.

Eroii - sunt indivizii, care în virtutea personalității, actelor sau aptitudinilor, intră în memoria colectivă a organizației. De regulă, sunt personajele centrale ale miturilor.

Apar ca eroi, în special, fondatorii unor firme de renume, de exemplu Henry Ford, Harley Procter la Procter & Gamble, Walt Disney la Walt Disney Productions sau persoanele care au adus succesul unor organizații aflate în situații critice, spre exemplu Li Iacoca. De asemenea managerii care dețin charisma și promovează spiritul de lider, indivizi de excepție care demonstrează competente sau aptitudini ieșite din comun.

Credințe, valori și norme de comportament

Partea intangibilă, invizibilă a culturii organizaționale este alcătuită din concepții și valorile de bază ale

colectivului.

Orice grup are tendința de a da naștere unor credințe, valori și norme colective care nu sunt întotdeauna explicite. Mai mult ca atât, grupurile constituite în cadrul organizațiilor își modelează o concepție asupra lumii care le permite membrilor săi să înțeleagă și să interpreteze ceea ce se petrece în orice moment.

Credințele – se exprimă, de regulă, prin propoziții generale privind funcționarea mediului în care evoluează grupul. Spre exemplu, ideea că un grup odată constituit este mai puternic ca un individ izolat și că șansele lui de a se descurca în situații dificile în cooperare cu grupul sunt mult mai mari constituie o credință.

Valorile –sunt preferințele sau atitudinile colective care se impun membrilor organizației. Valorile pot proveni fie din mediul social – ca atitudini generale promovate de cultura națională, spre exemplu, față de muncă, onoare etc., - sau din experiența angajaților și, mai ales, a managerilor.

Valorile sunt promovate de elita culturală – grupul care deține puterea și autoritatea – fiind percepute atât în interiorul cât și în afară ca idealuri generale, standarde sau păcate ale organizației.

Normele – sunt reguli specifice de comportament care se aplică tuturor membrilor organizației. Ele derivă din valori și credințe. De fapt, există două categorii de norme: formale și informale.

Prima, cea mai cunoscută este reprezentată de *normele formale*, implementate prin reglementări oficiale de natură organizatorică: regulamentul de ordine interioară, instrucțiunile de funcții și posturi.

A doua categorie de norme comportamentale sunt cele *informale*, care deși nu sunt înscrise nici într-un document, au o mare influență asupra comportamentului organizațional. Conturate pe parcursul unei perioade îndelungate, normele informale stabilesc modul de comportare în diferite situații.

În activitatea curentă a firmei, normele formale și cele informale se întrepătrund, condiționând în mare măsură conținutul și modul de derulare a comportamentelor organizaționale predominante la nivelul organizației.

Astfel, firmele cu culturi conservatoare promovează drept valori disciplina, obediența, menținerea tradițiilor. Normele prin care se statuează aceste valori sunt centralizarea deciziei, ierarhia strictă, comunicarea oficială, respingerea ideilor și propunerilor subordonaților.

Concepțiile de bază

Concepțiile de bază constau din principiile promovate de conducerea de nivel superior. Ele sunt exprimate prin păreri de la sine înțelese pe care managerii le au despre ei ca indivizi, despre alții și despre firmă, ca entitate și despre lume în general.

Deoarece aceste concepții sunt considerate ca date, ele sunt rareori puse la îndoială atâta timp cât puterea și autoritatea sunt deținute de un anumit grup sau de o persoană.

Concepțiile de bază stau la temelia culturii și toate componentele ei se dezvoltă și se consolidează ca urmare a promovării și a menținerii lor.

Exemplul firmei Hewlett-Packard, companie de excelență, este edificator din punct de vedere al rolului concepțiilor de bază asupra performanțelor. Se consideră astfel că: oamenii sunt creatori, ei trebuie informați și implicați în afacerile firmei. Una din concepțiile de bază referitoare la personal este „de a-i ajuta să participe la succesul companiei pe care ei l-au făcut posibil”¹¹.

Modificarea fundamentală a culturii este posibilă numai în cazul schimbării concepțiilor de bază. Când, însă, ele rămân neschimbate, modificările celorlalte componente sunt doar superficiale.

1.3. Factorii de influență ai culturii organizaționale

Sursele și influența culturii organizaționale

Orice întreprindere are o cultură organizațională proprie, cu toate că poate fi similară cu alte firme după dimensiune, ramură de activitate, dotare. Cultura organizațională caracteristică fiecărei unități economice se formează și evoluează ca rezultat al influenței unui șir de factori.

În funcție de proveniența lor factorii care influențează apariția, dezvoltarea sau transformarea culturii pot fi grupați în două categorii mari:

¹¹ Zorlețan T.,(coordonator) ”Managementul organizației”, București, Holding Reporter, 1996.

Factori interni:	Factori externi:
1. Fondatorii firmei. 2. Istoria organizației. 3. Dimensiunile organizației. 4. Stabilitatea valorilor și concepțiilor.	1. Cultura națională. 2. Clienții. 3. Factorii tehnici și tehnologici. 4. Factorii juridici.

Factorii interni

Factorii interni reies din originea, evoluția și personalitatea organizației. În această categorie se includ:

1. Fondatorii firmei sau alți lideri apăruiți pe parcurs. Cultura unei organizații reflectă viziunea sau misiunea fondatorilor acesteia. Deoarece fondatorii au idei originale, ei au influențe, de asemenea, asupra modalităților în care ideea este acceptată și implementată.

Thomas Watson de la IBM și Frederick Smith de la „Federal Express” sunt exemple de indivizi sau personalități care au avut o influență majoră asupra modelării culturii organizației lor. De exemplu, punctele de vedere și concepțiile lui Watson privind dezvoltare și cercetare, calitatea produsului și politicile de recompensare sunt încă evidente și astăzi la IBM, deși el a murit în 1956. La fel, agresivitatea de la „Federal Express”, disponibilitatea în asumarea riscului, concentrarea pe inovație și accente deosebite pe serviciu constituie elemente centrale pe care fondatorul Smith le-a implementat de la nașterea firmei¹².

Nu este exclus că pe parcursul evoluției – pe lângă eroii fondatori – să apară personalități remarcabile care efectuează modificări culturale în scopul redresării firmei. Astfel, cultura va începe să urmeze ceea ce prezintă interes pentru management. Uneori, cultura, care a fost inițiată de fondatori poate provoca

¹² Ionescu. Gh. Gh ”Cultura afacerilor – modelul american., Economica, București, 1997.

conflicte atunci când managementul de vârf dorește să determine o schimbare de direcție pentru organizație. La Apple Computer, Steven Jobs a creat o cultură bazată pe noi tehnologii și noi produse – inovația era totul. Atunci când managementul superior a perceput pericolul ca această strategie să ducă la prăbușirea profiturilor, s-au introdus o serie de controale și modificări care l-a determinat pe Jobs să demisioneze din funcția de președinte.¹³

2. Istoria organizației. Modul în care a fost înființată organizația – ca firmă particulară, instituție publică sau mixtă – transmite în timp o serie de valori, perspective și concepții. Spre exemplu, în firmele cu caracter familial există pe planul perspectivelor o puternică opoziție în recrutarea și promovarea managerilor proveniți din exterior. Valorile sunt în acest caz centrate pe loialitate, disciplină, iar concepțiile de bază descind dintr-un management paternalist. Angajații sunt conștienți de trecutul organizației, iar aceasta duce la consolidarea culturii.¹⁴

3. Dimensiunile organizației. Organizațiilor de dimensiuni mici le este caracteristică o cultură stabilă, omogenă. Dar, odată cu lărgirea proporțiilor întreprinderii, mai ales în cazul când sunt mai multe filiale, răspândite pe o mare arie geografică, are loc apariția mai multor subculturi. Care, la rândul său, pot fi dominate de o singură cultură, sau chiar pot intra în conflict.

4. Stabilitatea valorilor și concepțiilor. Conform părerii unor savanți acest factor intern este cel mai puternic în menținerea și consolidarea culturii organizaționale.¹⁵ Anume măsura în care membrii colectivului cred și aderă la valorile organizației pe o perioadă îndelungată de timp va influența asupra naturii culturii organizaționale și asupra abilității ei de a avea un impact pozitiv la performanțele întreprinderii.

¹³ Johns G. "Comportament organizațional", București, Economica, 1998.

¹⁴ Zorlețan T., (coordonator) "Managementul organizației", București, Holding Reporter, 1996.

¹⁵ Idem

Factorii externi

Printre factorii mediului ambiant, care exercită cea mai vizibilă influență asupra culturii organizaționale putem menționa:

1. Cultura națională. Cultura unei organizații poate fi analizată doar în contextul țării în care funcționează.

Cultura națională, incluzând și modul de a gândi, religia, educația, procesele de formare a elitelor, constituie un fond comun cu care se stabilesc diferențele apreciabile între cultura organizațiilor aflate în diferite zone ale globului. Spre exemplu, pe planul simbolisticii este sigur că nici o cultură națională nu a mers atât de departe în crearea și consolidarea valorilor ca organizațiile japoneze prin: drapelele, imnurile, gimnastica națională, carta organizației. Toate acestea se înscriu în sistemul de simboluri ale fiecărei organizații care derivă însă din cultura națională japoneză.¹⁶

2. Clienții. Cultura organizațională este influențată direct de clienții firmei. Segmentul de piață, potențialul, nivelul exigențelor clienților au un impact esențial asupra specificului culturii și facilitează dezvoltarea unei culturi mai mult sau mai puțin pozitive.

3. Factorii tehnici și tehnologici. Aparținând diferitor ramuri cu diverse tehnici și tehnologii organizațiile se deosebesc radical și prin culturile lor.

Firmele, care fac parte din ramuri caracterizate prin schimbări tehnologice rapide și frecvente înnoiri ale produselor – industria farmaceutică, electronică, a calculatoarelor – suportă presiunea continuă și puternică a factorilor tehnici și tehnologici. În consecință, cultura organizațională va trebuie să promoveze credințe, valori și norme orientate spre schimbare, performanță, cooperare, implicarea personalului.

În cazul când în cadrul unei întreprinderi se fabrică mai multe produse, ce se deosebesc după tehnologiile utilizate, e posibil să

¹⁶ Zorlețan T.,(coordonator) "Managementul organizației", București, Holding Reporter, 1996.

coexiste câteva subculturi aparținând diferitor produse, sedii sau compartimente.

4. Factorii juridici. Particularitățile cadrului juridic, precum și modul de interpretare și de respectare a legilor poate genera valori și nonvalori legate de onestitate, cinste, corectitudine, apărarea bunurilor organizației și personalului.

Companiile mari, care au depășit hotarele unei țări se ghidează, de obicei, de o cultură mică. Însă ea va suferi modificări prin adaptarea la legislația locală, ceea ce va influența semnificativ cultura organizațională în diverse filiale.

1.4. Diagnosticarea și modificarea culturii organizaționale

Specificul evaluării culturii organizaționale

O problemă esențială cu privire la cultura organizațională constă în determinarea modalităților de a petrece diagnosticarea ei. Dacă indicatorii economico-financiari, care caracterizează activitatea întreprinderii pot fi calculați și analizați fără mari dificultăți, indicatorii ce ar oglindi cultura organizațională sunt complicați de descifrat.

Există două motive pentru studierea și descifrarea culturii organizaționale:

- (1) în scopuri științifice;
- (2) pentru soluționarea problemelor sub aspect cultural care apar în cadrul unităților economice.

În primul caz este esențial ca persoana din exteriorul întreprinderii să înțeleagă ce se petrece, în cazul doi este esențial ca persoana din interiorul organizației să studieze problemele apărute.

Pentru a obține informație veridică și completă persoana din afara întreprinderii trebuie să devină un observator care activează mai mult timp în interiorul organizației. Ca o alternativă servește efectuarea unui studiu prin intermediul interviuării indivizilor și a grupurilor. Activitatea în comun a persoanelor din exteriorul și interiorul întreprinderii permite de a evita subiectivitatea și de a lărgi cunoștințele personalului unității economice în specificul problemelor legate de cultura organizațională. Ceea ce află o persoană nouă despre întreprindere reprezintă doar stratul de la suprafață al culturii și anume produsele artificiale, iar ceea ce relevă un lucrător descrie partea invizibilă a culturii. Mai mult ca atât, o persoană din exterior tratează evenimentele din punctul său de vedere, și aceste interpretări pot fi incorecte.

Este eficientă tehnica de interviuare în grup, deoarece permite de a cunoaște ceea ce de obicei este latent prin intermediul observării comportamentului membrilor grupului între ei și față de interviuat.

La evoluarea culturii organizaționale e necesar de menționat despre problemele etice. Studiile efectuate pe marginea acestui subiect sunt legate nemijlocit de oameni și greșelile comise pot să se rezulte prin conflicte în cadrul colectivului de muncă.

Modele de investigare a culturii organizaționale

Una dintre căile de a înțelege o cultură este aceea de a examina simbolurile, ritualurile și povestirile care caracterizează modul de viață în organizație. Aceste simboluri, ritualuri și povestiri reprezintă mecanisme de învățare a culturii. Însă ele redau doar o parte a culturii, iar pentru a efectua o investigație completă sunt necesare abordări specifice.

Deși nu a fost dezvoltată o metodă definitivă de măsurare a culturii organizaționale, se propune ca aceste culturi să fie analizate prin evaluarea nivelului în care organizația apreciază și cultivă următoarele caracteristici:

- **Inițiativa individului**, gradul de responsabilitate, libertate și independență de care se bucură indivizii.

- **Toleranța față de risc**, gradul în care salariații sunt încurajați să fie agresivi (competitivi), inovativi și riscanți.
- **Direcția**, gradul în care organizația formulează obiective clare și nivelul de performanță scontat.
- **Integrarea**, gradul în care unitățile din organizație sunt încurajate să opereze, să acționeze într-o manieră coordonată.
- **Sprijinul managementului**, gradul în care managerii furnizează o comunicare clară, asistență și sprijin pentru subordonații lui.
- **Controlul**, numărul regulilor și al reglementărilor și mărimea sferei supravegherii directe, care sunt apoi folosite pentru a supraveghea și controla comportamentul salariatului.
- **Identitatea**, gradul în care membrii se identifică cu organizația ca un întreg, mai mult decât cu propriul lor grup de muncă sau cu domeniul experienței profesionale.
- **Sistemul de recompensare**, gradul în care alocațiile de recompensare (sporirea salariilor sau acțiuni de promovare) sunt bazate pe criteriile de performanță ale salariaților, în contrast cu vechimea, favoritismul etc.
- **Toleranța conflictului**, măsura în care salariații sunt încurajați să rezolve conflictele și să fie deschiși la critică.
- **Modelele de comunicare**, măsura în care comunicațiile organizaționale sunt restricționate la autoritatea ierarhiei formale.¹⁷

¹⁷ Ionescu. Gh. Gh. "Cultura afacerilor – modelul american,, *Economica*, București, 1997.

O altă metodă, care permite de a investiga cultura organizațională și de a contura componentele ei presupune analiza a patru concepte de bază:

- Implicarea
- Consecvența
- Adaptabilitatea
- Misiunea.

Analiza calitativă a fiecărui din aceste patru concepte permite de a crea o bază informațională pentru analiza cantitativă a culturii organizaționale și pentru conturarea anumitor nivele al eficienței activității întreprinderii în următorii ani.

Implicarea. Implicarea personalului în activitatea colectivului poate fi neformală și spontană sau formală și planificată. Ambele forme ale implicării au un impact pozitiv asupra eficienței.

Însă contează fazele evoluției întreprinderii, când pot fi utilizate aceste forme. În perioada de creare a organizației, când proporțiile ei însă sunt mici, mult mai eficientă este sistemul de implicare neformală. Organizațiile mari acceptă sisteme înalt formalizate de implicare neformală. Totuși, în unele cazuri pot fi create sisteme cu un înalt nivel de implicare într-un context de birocrație ierarhică.

Depistarea unei anumite forme ale implicării ne indică cum va influența asupra eficienței organizației numai în cazul când este corelată cu faza de dezvoltare a unității economice. Cel mai bun rezultat este obținut, dacă structurile formale sunt combinate cu echipe de lucru, cercuri de calitate, unde se manifestă relații neformale de implicare.

Consecvența. Referitor la consecvență pot fi evidențiate câteva forme de manifestare, bazate pe integrarea normativă sau pe puterea sistemului normativ al organizației. Prima dintre aceste forme este consecvența dintre ideologie și practicile curente realizate de către colectiv. Ea indică asupra faptului, dacă organizația pe parcursul dezvoltării sale își păstrează ideologia inițială sau și-o modifică parțial sau total. În multe cazuri, obținerea unor performanțe înalte a fost posibilă, numai când s-a păstrat consecvența în cadrul ideologiei

și practicilor, prin intermediul schimbărilor atât în cadrul practicilor cât și a reinterpretărilor în ideologie.

O altă formă a consecvenței și anume a consecvenței valorilor ce predomină în colectiv, permite de a deosebi o cultură „puternică” de un „slabă”. Când odată cu crearea organizației au fost identificate câteva reguli sau principii, ce au generat anumite valori partajate de membrii colectivului și aceste valori nu au suferit modificări pe parcursul dezvoltării întreprinderii, dar invers au provocat schimbări în factorii interni ai organizației și-au contribuit la modificarea cursului după care s-a dezvoltat întreprinderea, se poate de afirmat că organizația posedă o cultură „puternică”. Aceasta îi va permite de simplifica procesul de control din cadrul întreprinderii și se va rezulta cu performanțe sporite.

Adaptabilitatea. Ca concept adaptabilitatea poate fi rezumată la două subiecte largi. Primul constă în capacitatea internă a organizației de a se transforma, reorganiza, de a-și schimba direcția – opus unei birocrății rigide. Al doilea subiect se reduce la abilitatea organizației de a răspunde factorilor externi atât de influență directă, cât și de influență indirectă. În ideal, aceste două subiecte trebuie să fie privite în cuplu – forțele care provoacă schimbările interne sunt de origine externă, iar schimbările în politica externă au la baza sa obiectivele interne.

În cadrul analizei adaptabilității întreprinderii, rolul obiceiurilor, tradițiilor, ritualurilor trebuie cercetat în mod deosebit. Deoarece, în unele cazuri ele pot servi nu drept o sursă de îndreptare, dar un obstacol în procesul de adaptare. E necesar de menținut, că valorile și sistemele care sunt create în baza acestor valori, sunt mult mai complicat de modificat.

Misiunea. Importanța misiunii asupra eficienței organizației este demonstrată în multe cazuri. Misiunea, reprezintă o definiție abstractă al esenței și sensurilor organizației, ce denotă anumite direcții de activitate. Această legătură poate fi privită ca un argument principal în favoarea diagnosticării prin intermediul culturii organizaționale a eficienței întreprinderii: valorile creează sisteme care determină anumite direcții în activitatea organizației. Aceasta

trebuie să fie studiat într-un set integrat pentru a putea înțelege schimbările și procesul de adaptare.

Esența întreprinderii devine un punct critic, atunci când misiunea este pusă la îndoială. Pentru a redresa situația e necesar de a actualiza misiunea pe parcursul dezvoltării întreprinderii. Sarcina persoanei care studiază cultura organizațională este de a depista decalajul între misiunea existentă și circumstanțele create înainte ca să se influențeze asupra performanțelor întreprinderii.

În felul dat, modelul analizat permite de a efectua o analiză amplă a culturii organizaționale a unei întreprinderi, de a contura principalele componente ale ei și de a prevedea cum va evolua eficiența întreprinderii într-o perioadă scurtă și medie.

Menținerea culturii organizaționale

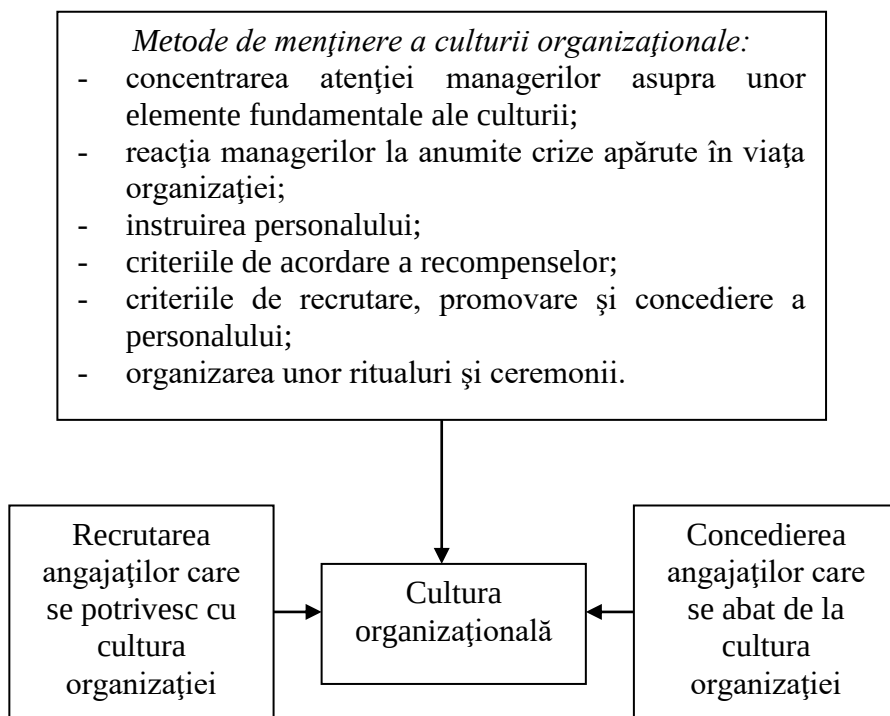
În scopul menținerea culturii organizaționale se poate acționa prin mai multe modalități, cum sunt: angajarea persoanelor care se potrivesc cu cultura organizațională, concedierea angajaților care se abat de la cultura acesteia, folosirea unor metode specifice de menținere a culturii.¹⁸

Organizația își poate menține cultura prin **angajarea unor salariați care se potrivesc cu cultura acesteia**. De exemplu, dacă un element al culturii îl reprezintă asumarea de riscuri și spiritul întreprinzător, atunci se vor angaja indivizi care au aceste calități.

¹⁸ Zorlețan T.,(coordonator) ”Managementul organizației”, București, Holding Reporter, 1996.

Figura 1.3

Modalități de menținere a culturii organizaționale



Sursa: Zorlețan T.,(coordonator) ”Managementul organizației”, București, Holding Reporter,1996.

Procesul de selecție nu este pe deplin edificator asupra cunoștințelor, calităților aptitudinilor și comportamentului indivizilor, ceea ce impune un proces de socializare a noilor angajați. Socializarea este procesul de familiarizare a noilor angajați cu valorile, crezurile, normele, obiceiurile și ceremoniile promovate și apreciate în cadrul organizației. De regulă, socializarea unui nou angajat se face sub îndrumarea unui mentor, care este o persoană cu experiență și vechime în cadrul firmei, care îl inițiază și familiarizează pe noul angajat cu cultura organizației.

O altă modalitate de menținere a culturii organizației este **concedierea angajaților care sa abat de la cultura acesteia**. În firmele în care angajarea personalului se face pe baze empirice și nu se organizează un proces de socializare a noilor angajați, unele persoane nu se pot acomoda cu cultura organizației, comportându-se într-o manieră contrară culturii, ceea ce impune concedierea acestora. Totodată, concedierea unor angajați apare și în situația schimbării culturii, când unele persoane nu se pot adapta noii culturi.

Pentru menținerea culturii organizației, se pot folosi unele metode specifice, prezentate în Figura 1.3.

Concentrarea atenției managerilor asupra unor elemente fundamentale ale culturii orientează colaboratorii spre acele elemente. De exemplu, dacă managerii apreciază cu prioritate conformismul, respectarea strictă a îndrumărilor primite și respectarea programului, executanții vor manifesta un comportament axat pe aceste elemente ale culturii. Probabil că indivizii nonconformiști, care nu respectă deplin indicațiile conducătorului și programul administrativ al firmei devin indezirabili și vor fi concediați.

Reacția managerilor în anumite crize apărute în viața organizației reprezintă o altă modalitate de a menține și întări cultura acesteia. De exemplu, o firmă care trece prin dificultăți economice temporare și nu își concediază o parte din muncitori, ci reduce săptămâna de lucru, întărește convingerea angajaților că organizația are grijă de salariații săi. Astfel, firma Hewlett-Packard când s-a confruntat cu unele dificultăți economice a trecut la un program de lucru de 9 zile din 10 zile lucrătoare (o reducere cu 10% a timpului de lucru), cu reducerea corespunzătoare a salariilor, dar nu a concediat muncitorii. Această orientare a confirmat și întărit elementul de cultură a firmei privind grija față de salariați.

Instruirea personalului prin organizarea unor cursuri cu tematică orientată spre cultura organizației. Totodată, instruirea teoretică se poate împleti cu unele lecții practice, de exemplu, invitarea cursanților la unele negocieri cu clienții, care evidențiază atenția acordată acestora. Prin această formă de instruire se poate

menține o cultură privind orientarea organizației spre satisfacerea nevoilor consumatorilor.

Criteriile de acordare a recompenselor evidențiază valorile și comportamentele apreciate în cadrul organizației. De exemplu, dacă recompensele se acordă în funcție de rezultate, angajații sunt orientați spre obținerea unor performanțe cât mai înalte.

Criteriile de recrutare, selecție, promovare și concediere de asemenea, evidențiază valorile și comportamentele apreciate în cadrul firmei. De exemplu, sunt promovați angajații care sunt creativi, întreprinzători și își asumă riscuri sau promovarea se face în funcție de vechimea în muncă.

O folosire consecventă a unor criterii de acordare a recompenselor, de selecție, promovare și concediere menține și întărește cultura organizației.

Organizarea unor ritualuri și ceremonii menține și dezvoltă anumite comportamente ale culturii organizaționale. De exemplu, petrecerile organizate cu anumite prilejuri întăresc relațiile dintre membrii organizației și dezvoltă legăturile de camaraderie, iar acordarea de premii și distincții pentru angajații deosebit de performanți în cadrul unor ceremonii întărește convingerea salariaților că firma apreciază angajații performanți.

Schimbarea culturii organizaționale

Schimbarea culturii organizației se realizează în principal prin aceleași modalități ca și cele folosite la menținerea culturii.

Concentrarea atenției managerilor spre alte elemente ale culturii, modificarea reacției acestora la anumite crize din viața organizației, schimbarea criteriilor de acordare a recompenselor, precum și celor după care se recrutează, selectează și promovează personalul, vor orienta salariații spre noua cultură a organizației. Totodată, vor fi angajați indivizii care se potrivesc noii culturi și vor fi concediați salariații care nu se potrivesc cerințelor noii culturi.

Deoarece culturile organizaționale implică valori, prezumții, prejudecăți, credințe și norme stabile culturile pot fi schimbate foarte

greu. Potrivit unui expert în cultura organizațională, Rudolph H.Kilmann, o schimbare a culturii organizaționale cuprinde un proces în cinci etape.

Prima etapă, de scoatere la suprafață a normelor reale ale membrilor organizației (comportamentele scontate în organizație), care sunt acreditate de ei, ca afectându-le în mod curent atitudinile și acțiunile. Acest proces, în mod tipic are loc în întrunirile din unitățile organizației, respectiv grupuri reprezentative de salariați, care pot fi mânuite sau controlate printr-o singură reuniune. Pentru organizațiile în care impactul culturii organizaționale asupra eficacității este negativ, astfel de sesiuni adesea ne dezvăluie unele norme.

În etapa a doua are loc articularea noilor direcții, respectiv membrii grupului discută și elaborează direcția curentă a organizației și comportamentele care sunt necesare pentru succesul organizațional.

În a treia etapă se produce stabilirea de norme noi, respectiv membrii grupului dezvoltă lista normelor noi care vor avea un impact pozitiv asupra eficacității organizaționale.

În a patra etapă are loc identificarea rupturilor sau faliilor culturale ce implică identificarea ariilor în care este o diferență mare (prăpastie culturală) între normele reale și acelea care vor afecta pozitiv eficacitatea organizațională.

A cincea etapă urmărește restrângerea diferențelor culturale, ceea ce impune un acord sau o înțelegere privind noile norme și proiectarea mijloacelor de întărire a lor, astfel precum sisteme de recompensare care încurajează membrii să urmeze noile norme culturale.¹⁹

¹⁹ Ionescu. Gh. Gh. „Dimensiunile culturale ale managementului. Economica, București, 1996.

Practicum

Concepte cheie

Cultura	Povestiri și mituri
Cultura organizațională	Actori
Subculturi	Eroi
Produse artificiale fizice	Norme
Ritualuri	Valori
Ceremonii	Credințe
Limbaaj	Concepții de bază
Slogan	Culturi puternice și slabe

Întrebări de control

1. Când apar primele studii în domeniul culturii organizaționale și care a fost cauza principală ce a determinat interesul pentru aceste cercetări?
2. Definiți cultura organizațională și explicați procesul de creare a ei.
3. Caracterizați partea vizibilă a culturii organizaționale și arătați din ce se compune.
4. Explicați rolul și conținutul părții invizibile a culturii organizaționale.
5. Cum influențează factorii interni asupra generării și consolidării culturii organizaționale?
6. Care sunt principalele tipuri de cultură organizațională și prin ce se caracterizează acestea?
7. Cum cultura organizațională influențează asupra performanțelor întreprinderii?
8. Comentați modalitățile de menținere și schimbare a culturii organizaționale.

Întrebări pentru discuții

1. „General Motors”, a fost aproape unanim descrisă ca o firmă rece, formală și care nu fuge de risc. Majoritatea americanilor consideră că, așa cum a fost această corporație și în anii 50 ai secolului XX, așa este și astăzi. În contrast cu această imagine, Hewlett-Packard este o organizație neformală, puțin structurată și cu un caracter social, uman. Ambele firme au făcut succes în timp. Faptul că cele două culturi organizaționale sunt diferite nu a împiedicat, ci a contribuit la eficacitatea celor două organizații. Cum puteți lămurii acest fapt?

2. Literatura de specialitate oferă numeroase exemple de organizații de dimensiuni și forme de proprietate diferite care s-au dezvoltat continuu datorită unei culturi organizaționale puternice (Delta, IBM, Hewlett-Packard, Du Pont, Eastman-Kodak, Digital Equipment etc.). Încercați să evidențiați din practica întreprinderilor din Republica Moldova câteva firme, care pot fi caracterizate printr-o cultură organizațională puternică? Ce simboluri vorbesc despre existența unei culturi puternice? Ce factori au contribuit la crearea ei?

3. Imaginați-vă că începeți o afacere în domeniul prestării serviciilor (de exemplu, deschideți o frizerie). Intenționați să prestați servicii de o calitate înaltă. Ce puteți face pentru a crea o cultură organizațională puternică în măsura să sprijine această misiune? Ce valori și concepții vor fi puse la baza culturii organizaționale și cum prin intermediul produselor artificiale o să solidificați aceste valori?

Studii de caz

Ce faci în prima zi când preiei afacerea de familie? Brazilianul Ricardo Semler a dat afară 60% dintre managerii superiori ai firmei. Aproape fără sa se gândească, el a pus în mișcare o revoluție din care restul lumii de afaceri este acum nerăbdătoare să învețe.

În fiecare săptămână, grupuri de manageri superiori ai unor firme internaționale de frunte vizitează o firmă situată la periferia

orașului Sao Paulo (Brazilia), despre care odată nu se știa nimic. Atracția nu constă în așezarea firmei; aceasta se află într-un complex industrial greu de descris. Tehnologia nu este senzațională și nici produsele firmei - pompe și unități de răcire - nu sunt cele mai grozave din lume. Atracția constă în modul revoluționar în care este administrată firma.

Atunci când Ricardo Semler a preluat firma Semco de la tatăl sau, el și-a petrecut prima zi concediind 60% dintre managerii superiori ai firmei. Acum Semco este o poveste de succes unică. Firma a reușit să înfrunte haosul comercial din Brazilia, hiperinflația și recesiunea, crescându-și productivitatea de aproape șapte ori și profitul de cinci ori.

Intrând pe ușă pentru a vizita conducerea, se poate observa imediat ca nu există funcționari de asistență. La Semco, fiecare se ocupă singur de vizitatorii săi. Nu există secretare sau alt fel de asistenți personali. Managerii își copiază singuri documentele, trimit faxuri și-și fac singuri cafeaua. Nu există o ținută obligatorie, așa încât unii poartă costum și cravată, iar alții jeans.

Dar revoluția de la Semco merge mult mai departe de aceste aspecte. „Cu câțiva ani în urmă, când am vrut să mutăm o fabrică, am închis toate activitățile pentru o zi și toată lumea s-a urcat în autobuze pentru a inspecta trei posibile așezări”, își amintește Ricardo Semler. „Alegerea nu i-a încântat prea mult pe manageri, având în vedere că locul era lângă o firmă care se afla adesea în grevă. Cu toate acestea, ne-am mutat acolo”.

Semco duce democrația la locul de muncă spre frontiere neimaginabile anterior. Toți angajații au acces la evidențele financiare ale firmei; managerii își stabilesc singuri salariile; muncitorii din fabrică își stabilesc țintele de productivitate și programul de lucru; ei iau decizii care erau rezervate odată managerilor; chiar și schema de distribuție a profiturilor este stabilită de angajați.

„Am preluat o firmă muribundă și am făcut-o să prospere, îndeosebi prin refuzul de a risipi cea mai mare avere a noastră, și anume oamenii noștri,” spune Semler. El nu privește transformarea firmei sale ca pe o lecție ce ar trebui imitată și de alte firme. În loc de aceasta, Semler crede, pur și simplu, în necesitatea ca firmele și

organizațiile să se reinventeze pe ele însele. „Există unele firme care sunt pregătite să-și schimbe modul de lucru. Ele înțeleg că lucrurile nu mai merg ca până atunci și că există o cale mai bună. Dar 99% dintre firme nu sunt gata pentru schimbare și sunt prinse într-un fel de Jurassic Park industrial.”

Pledoaria pentru firme mai democratice și mai umane este auzita deseori. Necazul este, după cum recunoaște Semler cu sinceritate, că a-i asculta pe oameni, a le accepta deciziile și a le insufla dorința pentru democrație este departe de a fi un lucru ușor. „Epoca folosirii oamenilor ca pe niște unelte de producție se apropie de final”, susține el. „Participarea este un lucru infinit mai dificil de pus în practică față de acțiunea unilaterală convențională, dar firmele nu o mai pot ignora sau trata cu dispreț.”

Există încă un scepticism substanțial în ce privește abordarea firmei Semco și realizările sale, despre care Semler a vorbit într-o carte de succes internațional intitulată „*Maverick!*”. După o dezbatere publică, un cunoscut șef de firmă britanic a comentat că Semler „nu este un rebel, ci un excentric”. (Joc de cuvinte intraductibil: în limba engleză *maverick* înseamnă rebel.)

Nu este nici o mirare că tradiționaliștii din breasla managementului găsesc că mesajul lui Semler nu este pe gustul lor. Managerii sunt permanent evaluați de muncitorii de la Semco, și nu de alți colegi manageri și trebuie să accepte ideea că deciziile lor nu sunt sacrosancte. Semler pare să fie adeptul ideii de „a-și mușca limba” atunci când deciziile altora nu respectă modul sau de gândire și recunoaște că: „Sunt mulți oameni la Semco al căror stil de fapt nu-l agreez. Nu i-aș fi angajat, dar evident ei își fac treaba eficient - altfel oamenii nu i-ar sprijini.”

Semler admite că este prea devreme să se emită judecăți definitive despre indiscutabila revoluție de la Semco. „într-adevăr, schimbarea este realizată în proporție de 30%”, estimează el. „Pe termen lung, succesul va veni atunci când sistemul mă va uita și se va auto-perpetua.”²⁰

Întrebări:

²⁰ Grainer Stuart „Decizii manageriale”, București, Teora, 2000.

1. Care sunt concepțiile de bază și valorile care au fost modificate, imediat ce Ricardo Semler a preluat conducerea firmei Semco?

2. Ce dificultăți, după părerea Dvs., a avut el de înfruntat în procesul de schimbare a culturii organizaționale?

3. Cum apreciați, la unele întreprinderi autohtone e posibil de făcut asemenea modificări? Cu ce se vor solda ele?

Exercițiul practic

Pregătiți un raport asupra culturii organizaționale a unei firme concrete din Republica Moldova.

Următoarele întrebări pot să vă ajute să evidențiați principalele caracteristici a culturii organizaționale din această întreprindere și să înaintați propuneri în vederea perfecționării și îmbunătățirii stării actuale de lucruri.

- Ce formă organizatorico-juridică are întreprinderea?
- Care este numărul de salariați?
- În ce domeniu activează întreprinderea Dumneavoastră?
- Care este principalul tip de producție în firma Dvs.?
- Ce niveluri ierarhice există în firma Dvs.?
- Considerați că comunicarea între diferite nivele ierarhice este liberă?
- Faceți o caracteristică a produselor artificiale fizice a întreprinderii Dvs. Ce mesaje culturale transmit ele?
- De cât timp întreprinderea poartă denumirea ei curentă? Pe parcursul activității unității a fost modificată denumirea ei?
- Ce produse artificiale de comportament puteți evidenția? Ce valori se transmit prin intermediul ritualurilor și ceremoniilor?
- Caracterizați produsele artificiale verbale din cadrul unității. Există slogan? Ce mesaje conțin istorioarele și miturile?
- Analizați din ce aspect sunt priviți eroii și actorii în povestirile firmei: aspect pozitiv sau negativ? De ce?

- Care sunt perspectivele organizației în ansamblu și cum ele influențează asupra culturii organizatorice?
- Ce perspective are individul în organizația analizată? În baza căror criterii, de obicei, se face promovarea?
- Ce credințe, valori și norme pot fi identificate la întreprinderea Dvs.?
- Evidențiați concepțiile de bază existente în întreprindere referitor la așa noțiuni generale ca: oameni, relațiile dintre ei, conflictul, adevărul.

Bibliografia

- Cole G.A. "Management: teorie și practică", Chișinău, Î.E.P. Știința, 2004.
- Denison Daniel R. "Corporate culture and organizational effectiveness", John Wiles and Sons, 1990.
- Diviza L. „Corelația dintre cultura organizațională și eficiența organizației” // Analele ASEM, Chișinău, 2001.
- Diviza L. „Cultura organizațională” // Economica, Chișinău, ASEM, 2000, N2.
- Grainer S. „Decizii manageriale”, București, Teora, 2000.
- Hofstede G. „Managementul structurilor multiculturale”, București, Economica, 1996.
- Huțu C. "Cultura organizațională și transfer de tehnologii", București, Economica, 1999.
- Ionescu. Gh. Gh "Cultura afacerilor – modelul american,, Economica, București, 1997.
- Ionescu. Gh. Gh. „Dimensiunile culturale ale managementului”, Economica, București, 1996.
- Johns G. "Comportament organizațional", București, Economica, 1998.
- Lynch R. "Strategia corporativă", Chișinău, ARC, 2002.
- Nica C. Panainte "Managementul firmei", "Condor", Chișinău, 1994.
- Nicolescu O. „Cultura organizațională: modalități de manifestare” // Tribuna economică, 1997, N31-38.
- Nicolescu O. „Sisteme metode și tehnici manageriale ale organizației”, București, Economica, 2003.

Russu Gh. "Managementul afacerilor mici și mijlocii", Chișinău, Logos, 1993.

Zaiț N. „Managementul intercultural: valorizarea diferențelor culturale”, București, Economica, 2002.

Zorlețan T., (coordonator) "Managementul organizației", București, Holding Reporter, 1996.

Семенов А.К., Маслова Е.Л. «Психология и этика менеджмента и бизнеса: учебное пособие», IVC „Marketing”, Москва, 2000

Уткин Э. "Этика бизнеса", Moscova, Zertalo, 1998.

Capitolul II. Etica afacerilor

Etica în afaceri nu trebuie să se reducă la un cod de reguli morale, ci trebuie să servească drept instrument pentru manageri la luarea deciziilor.

2.1. Conceptul de etica afacerilor

Evoluția eticii afacerilor

Nici una din instituțiile umane nu pot exista mai mult timp fără un consens asupra a ceea ce este drept și ceea ce este rău.

Oamenii, ca ființe sociale, pentru a putea supraviețui trebuie să coopereze, iar pentru asigurarea cooperării sunt necesare anumite norme de comportament. În esență, acest principiu constă în convingerea că în orice grup membrii trebuie să poarte unele forme de responsabilități față de binele celorlalți.

Problema nu constă în a aprecia dacă standardele morale ale unui individ sunt mai bune decât ale altui, ci măsura în care efectele aplicării acestor standarde asupra societății sunt mai bune.

Activitatea comună a oamenilor nu poate să fie neutrală în ceea ce privește moralitatea. Morala istorică și nu dreptul, a fost prima formă de reglare a relațiilor dintre oameni. O importanță deosebită capătă această formă a reglării relațiilor umane în societatea democratică, în care lipsește controlul strict al statului față de gospodărire sau altă activitate umană.

Știința filosofică, care are drept obiect de studiu morala este etica.

Etica reprezintă norme de comportament acceptate de societate ca juste, corecte, morale, precizând ce este bun și ce este rău în datoriile și obligațiunile morale corespunzătoare unei anumite societăți.

Etica evidențiază mecanismele interioare care determină acțiunile omului, comportamentul lui în interacțiunile cu cei din jur.

În etică se poate de evidențiat două feluri de probleme: primul se referă la modul, cum trebuie să se comporte omul și al doilea, reprezintă întrebarea teoretică referitor la apariția și esența moralei. Reieșind din primul fel de întrebări, devine clară direcția practică a eticii, pătrunderea ei în toate sferile de activitate, pentru ce ea a și fost denumită „filosofia practică”.

Utilizarea diferitor temeni – „*etica*” (grecesc) și „*morală*” (latin) nu este întâmplătoare. Diferențierea sensurilor acestor două noțiuni are în etică (ca o știință despre morală) și filosofie istoria sa. În literatură, de regulă, se consideră că aspectele etice sunt oglindite în relațiile sociale, iar cele morale – în evaluarea internă (lăuntrică) a personalității. Dar în ambele cazuri este vorba despre bine și rău, corect și incorect, adevărat și greșit.²¹

În societatea modernă, etica și-a extins „tentaculele” în aproape toate domeniile „acaparând” și businessul.

Problemele eticii în afaceri au o istorie tot atât de veche ca și a antreprenoriatului. Istoricul eticii afacerilor se pierde în negura timpului. Codul lui Hamurabi, cioplit în piatră în 1770 î.e.n. conține norme și reguli cu privire la calitate, măsurători, prețuri, conduite, care trebuiau respectate de comercianți și producători. În secolul XV, în Austria a fost introdusă pedeapsa laptelui alterat: vânzătorul era obligat să bea laptele scos la vânzare, iar în secolul XVI în Franța, negustorii de ouă stricate deveneau ținta acestora.²²

²¹ Mescon M. «Основы менеджмента», Москва, „Дело», 1996.

²² Marian L. „Strategii manageriale de firmă”, Editura Universității „Petru Maior” Tg. Mureș, 2001.

Dar aceste problemele au devenit mai actuale în prezent, când piața s-a transformat, iar concurența s-a înăspriț considerabil.

Ecourile despre deciziile și acțiunile „neetice”, „injuste”, uneori „iresponsabile” legate de calitatea produselor și serviciilor, publicitate, personal, aprovizionare, mită, protecția mediului etc. sunt mai ample și numeroase. De exemplu, în ianuarie 2004 în Republica Moldova a fost scoasă din vânzare o partidă de suzete importate din Ucraina, care conțineau o doză mărită de zinc și care fiind utilizate de copii puteau afecta considerabil sănătatea lor. În aceeași perioadă în Rusia au fost stopate realizările produselor sub mărcile „Tuttely” și „Gerber” care erau destinate, la fel, copiilor. La produsele alimentare sub aceste mărci s-au depistat necorespunderi cu cerințele după standardele calității și siguranței.

Se pune firesc întrebarea:

- *Ce este „corect”, „just”, „responsabil”?*

Într-o societate tot mai dinamică și complexă, în care unitățile economice controlează importante riscuri umane, materiale și informaționale, această întrebare devine din ce în ce mai presantă. Un răspuns cât mai clar este extrem de necesar, în condițiile în care deciziile luate la diferite niveluri manageriale pot avea consecințe nedorite, imprevizibile, uneori necontrolabile asupra unor oameni, grupuri etc.

Accentul pus, în ultimii ani, pe etica în afaceri se datorează schimbărilor rapide în domeniul forței de muncă, ca rezultat al apariției noilor tehnologii, internaționalizarea afacerilor, impactul diferiților factori economico-sociali și politici atât asupra sectorului privat, cât și asupra celui public.

Etica în afaceri a devenit o temă despre care țin să se informeze multe companii pentru a obține încrederea opiniei publice. Drepturile salariaților, practicile de corupție, protecția mediului sunt doar câteva aspecte care preocupă managerii ce urmăresc să ocupe o bună poziție pe piață și să obțină profituri pe termen lung, respectând în același timp, regulile comunității în care își desfășoară afacerile.

În activitatea de zi cu zi, ei se confruntă cu numeroase probleme de ordin moral. 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. În astfel de situații, ei nu își pot da seama foarte clar cum trebuie să acționeze corect.

Mișcarea pentru includerea studiului eticii ca pe o parte esențială a instruirii de management a început în anii '70, s-a dezvoltat semnificativ în anii '80 și se așteaptă să-și continue dezvoltarea și în noul secol.

Etica afacerilor: definiție, conținut

Deși inițial negată și considerată incompatibilă cu performanțele economice, etica afacerilor s-a impus ca o condiție a dezvoltării, a

succesului.

Etica afacerilor, ca ramură relativ tânără a eticii, studiază principiile și regulile care trebuie să guverneze procesele manageriale, conduita corectă în afaceri.

A stabili însă ce este și ce nu este etic în afaceri este adesea foarte dificil. Aceasta deoarece standardele morale diferă de la un individ la altul, de la o comunitate la alta, în funcție de sistemele etice de viață, de valorile sau de prioritățile pe care se fundamentează. Astfel, fostul ministru al sănătății din SUA Everett Coop consideră, că exportul țigărilor americane este un nivel superior al fățarniciei, care cu nimic nu se deosebește de livrările de heroină din țările Americii Latine. Companiile ce fabrică produse din tutun, invers, susțin că ei fac numai bine. De exemplu, cea mai populară marcă de țigări din Taiwan (căreia îi aparțin 90 % din piață), conține de două ori mai multă nicotină ca „Malboro”. Dar după cum aziații fumează foarte mult, consumul țigărilor americane face bine pentru sănătatea lor.²³

²³ Дафтт Р. "Менеджмент", Санкт Петербург, „Питер", 2002

Etica afacerilor se bazează pe corectitudine, sinceritate, respectarea cuvântului dat, capacitatea de a funcționa eficient pe piață în corespundere cu legislația în vigoare, regulile și tradițiile formate. Ea presupune stima intereselor nu numai a propriei firme, dar și a partenerilor, consumatorilor și societății în ansamblu. Această regulă se răspândește și față de concurenți – se interzice de a le provoca careva pagube, care nu se încadrează în limitele luptei concurențiale.

Părerea despre lipsa valorilor morale, ce reglementează relațiile în afaceri în condițiile economiei de piață, este răspândită pe larg. Chiar și conducătorii firmelor au dubii în vederea atmosferei etice, ce există în lumea afacerilor: opt din zece manageri consideră, că businessmanii într-un fel sau altul încalcă normele etice în practica sa de afaceri, iar aproximativ unul din patru consideră că respectarea normelor etice împiedică o carieră de succes.²⁴

Desigur, acțiunile oamenilor, care se ocupă de business pot fi amorale, dar aceasta le este caracteristic nu mai mult, ca specialiștilor, ce activează în oricare alt domeniu. Însăși economia de piață, în esență, nu poate fi amorală, deoarece ea reprezintă cel mai avansat după eficacitate mecanism de producție și repartizare, ce asigură obținerea unor beneficii maxime pentru societate în ansamblu. Ca bază pentru aceasta servește competiția și piețele libere. Concurența stimulează majorarea productivității muncii, piețele libere permit de a depăși lipsa de produse, iar ambii factori în comun, asigură creșterea nivelului de trai pentru toți. Activând în limitele economiei de piață, oamenii tind să obțină un profit pentru sine, bazându-se concomitent pe un fundament etic, ce permite de a îmbina interesele personale și sociale. Lipsa unei asemenea regulări se rezultă prin intensificarea controlului de stat în economie, sau acolo unde piața este etic neorientată, apare necesitatea într-o reglare statală mai puternică și invers.

Etica afacerilor include fenomenele de diferit ordin: estimarea etică atât a politicii interne a organizației, cât și a celei externe;

²⁴ Речмен Д.. "Современный бизнес" Изд. «Республика», Москва, 1995.

valorile morale ale membrilor organizației; climatul moral din colectiv; normele etichetei în afaceri (norme externe ritualizate de comportament).

Domeniile la care se referă responsabilitățile etice ale firmei și aspectele implicate sunt următoarele:

- clienții (calitatea produselor și serviciilor; informații asupra conținutului produselor; prețul; responsabilități și servicii după vânzare; rezolvarea reclamațiilor);
- salariați (tratarea echitabilă în probleme de angajare, promovare, concediere, salarii, premii, sancțiuni);
- proprietari (profituri, riscuri, promovarea intereselor acestora; informarea lor corectă privind situația existentă);
- furnizori (condițiile de achitare, schimb de informații, calitatea produselor);
- concurenți (metode de competiție, stima reciprocă);
- comunitate (protejarea mediului, sprijin bănesc și material pentru servicii de sănătate, educație, învățământ, cultură).

Influența eticii asupra performanțelor întreprinderii

Cu toate că nu există un conflict inevitabil între practicile etice și obținerea profitului, totuși este posibil ca practicile etice de management

să nu fie legate direct de indicatorii specifici de profitabilitate financiară. Folosirea eticii în afaceri poate îmbunătăți sănătatea generală a firmei în trei domenii importante: productivitate, relații cu partenerii și reglementările guvernamentale.

Productivitatea. Salariații unei firme constituie unul dintre principalele grupuri de parteneri care sunt influențate de practicile de management. Când managementul este hotărât să acționeze etic în privința partenerilor, atunci salariații vor fi influențați pozitiv. De exemplu, o firmă poate decide că etica de afaceri îi solicită să întreprindă un efort deosebit pentru a asigura sănătatea și bunăstarea salariaților săi. În acest sens, multe firme au înființat Programe de

consiliere a salariaților (PCS) pentru a-i ajuta pe salariați în probleme cum ar fi familia, munca, aspectele financiare, aspectele juridice, bolile mintale sau dependența de substanțele chimice. Aceste programe au reușit chiar să mărească productivitatea în anumite firme. De exemplu, Control Data Corporation a descoperit că PCS au redus semnificativ cheltuielile cu sănătatea și absențele de la locul de muncă datorate îmbolnăvirilor.

Relațiile cu partenerii. Cel de-al doilea domeniu în care practicile etice de management îmbunătățesc sănătatea firmei este cel al influențării pozitive a partenerilor „din afară”, cum ar fi furnizorii și clienții. O imagine publică pozitivă poate atrage clienții care percep o astfel de imagine ca fiind atrăgătoare. De exemplu, Johnson & Johnson, cel mai mare producător din lume de produse de îngrijire a sănătății, se ghidează după un „Crez” făcut cunoscut salariaților, acționarilor și membrilor comunității acum 50 de ani de către generalul Robert Wood Johnson [Boxa 2.1].

Reglementările guvernamentale. Cel de-al treilea domeniu în care practicile etice de management pot îmbunătăți sănătatea firmei este minimizarea reglementărilor guvernamentale. Acolo unde se consideră că firmele nu acționează etic, publicul este mai înclinat să-i preseze pe cei ce adoptă legile și pe alți oficiali guvernamentali pentru a reglementa activitatea acestor firme sau pentru a le obliga să respecte reglementările existente.²⁵

Boxa 2.1

Crezul companiei Johnson & Johnson

- ✓ Considerăm că suntem responsabili în primul rând față de doctori, asistente, pacienți, mame și față de toți cei care ne folosesc produsele și serviciile.
- ✓ Pentru a le satisface nevoile, tot ceea ce facem trebuie să fie de înaltă calitate.
- ✓ Trebuie permanent să ne străduim să reducem costurile pentru a păstra niște prețuri rezonabile.
- ✓ Comenzile clienților trebuie satisfăcute prompt și corect.

²⁵ Nica C. Panainte “Managementul firmei”, ”Condor”, Chișinău, 1994.

- ✓ Furnizorii și distribuitorii noștri trebuie să aibă ocazia de a obține un profit bun.
- ✓ Suntem responsabili față de salariații noștri, bărbații și femeile care lucrează cu noi în întreaga lume.
- ✓ Toți oamenii trebuie tratați ca niște ființe unice.
- ✓ Trebuie să le respectăm demnitatea și să le recunoaștem meritele.
- ✓ Salariații trebuie să aibă un sentiment de siguranță în munca pe care o fac.
- ✓ Compensația trebuie să fie corectă și adecvată, iar condițiile de la locul de muncă să fie caracterizate prin curățenie, ordine și siguranță.
- ✓ Salariații trebuie să fie liberi să vină cu sugestii și cu plângeri.
- ✓ Trebuie să existe șanse egale de angajare, perfecționare și promovare a celor calificați.
- ✓ Trebuie să asigurăm un management competent, al cărui acțiuni să fie juste și etice.
- ✓ Suntem responsabili față de comunitățile în care trăim și muncim, precum și față de comunitatea globală.
- ✓ Trebuie să fim cetățeni buni – să sprijinim munca bună și acțiunile de caritate, și să plătim impozite corecte.
- ✓ Trebuie să încurajăm progresele civice, precum și existența unor condiții de sănătate și de educație mai bune.
- ✓ Trebuie să păstrăm în bune condiții proprietatea pe care avem privilegiul să o folosim, să protejăm mediul și resursele naturale.
- ✓ Responsabilitatea noastră finală se manifestă față de acționari.
- ✓ Firma trebuie să obțină un profit solid.
- ✓ Trebuie să experimentăm noi idei.
- ✓ Trebuie să întreprindem activități de cercetare, să dezvoltăm programe inovatoare și să plătim pentru greșeli.
- ✓ Trebuie să achiziționăm noi echipamente, să înființăm noi facilități și să lansăm noi produse.
- ✓ Trebuie să ne creăm rezerve pentru timpurile mai puțin prielnice.
- ✓ Dacă vom opera conform acestor principii, acționarii vor trebuie să obțină un câștig bun.

Sursa: Nica C. Panainte *“Managementul firmei”, “Condor”, Chișinău, 1994, p.99.*

Nivelurile normelor eticii afacerilor

Normele etice diferă de la o unitate economică la alta, de la o țară la alta, la fel, există diferențe în diferite ramuri ale economiei

naționale. Complexitatea normelor ce reglementează comportamentul etic, precum și rolul diferit pe care îl joacă, impune necesitatea clasificării lor.

Toate normele etice pot fi ierarhizate în trei nivele:

1. Nivelul mondial (hipernorme)

Aceste norme se bazează pe valori umane și sunt fixate în „Principiile businessului internațional” – cod de etică internațional, primit în anul 1994 în Elveția de către reprezentanții companiilor de vază și consultanți în business din S.U.A., Japonia și Europa de Vest. În acest cod sunt reglementate diverse aspecte ale eticii businessului [Boxa 2.2].

Hipernorme sunt superioare față de codurile de etică corporative și naționale.

2. Nivel macro (la nivel de ramură sau economie națională)

Acestea sunt macronorme sau principii etice, realizate în codurile de etică ramurale și naționale. Este vorba despre respectul față de proprietatea privată și relațiile de piață, corectitudinea informației, omiterea discriminării pe piața muncii etc.

3. Nivel micro (la nivel de întreprindere concretă și clienții săi)

Sunt principiile încrederii și lipsei discriminării în relațiile dintre furnizori și consumatori, personal și administrație, manageri și acționari. Încălcarea lor duce la diverse pierderi (creșterea cheltuielilor, situații conflictuale etc.). La acest nivel se rezolvă și permanent apar (în special în domeniul resurselor umane) problemele etice.

Nivelurile de etică

În 1994, Masa Rotundă de la Caux (MCR) – Elveția – a stabilit un cod de etică internațional, cu șapte principii de bază. Obiectivul principal îl constituie „încorporarea valorilor morale în procesele decizionale ale firmei” și de a atrage în această mișcare oamenii de afaceri importanți din Europa, S.U.A. și Japonia. La această reuniune au participat Jhon Carlton, directorul Băncii Chase Manhattan din New York, Ryazaburo Kaku, președintele firmei japoneze Canon, și alți directori de firme din orașele americane Minneapolis și St.Paul. Principiile reflectă dorința de a atinge un standard internațional de apreciere a comportamentului firmelor, și constituie un document care ghidează firmele în crearea propriului cod de etică. Identificarea valorilor comune, armonizarea acestora și deci stabilirea unui model de comportament etic acceptat de către toți oamenii de afaceri, indiferent de țara din care provin, este orientarea de bază a acestei inițiative.

Principiile respective cuprind:

- responsabilitățile firmelor față de beneficiarii activităților lor (clienți, salariați, acționari) și față de normele și valorile țărilor în care cooperează;
- promovarea unui spirit de onestitate și imparțialitate între firme și furnizori și concurenții lor;
- crearea unui spirit de încredere, în conformitate cu litera legii; respectarea reglementărilor interne și internaționale.

Aceleași documente solicită organizațiilor să se orienteze spre „liberalizarea progresivă și judicioasă a comerțului” și să protejeze mediul înconjurător.

La baza acestor principii stă filosofia japoneză – kyosei – care proclamă „traiul și munca în comun pentru binele umanității” și importanța demnității umane, valoarea fiecărui individ fiind un scop în sine și nu un mijloc de satisfacere a intereselor altora.

Deși cele trei mari puteri – S.U.A., Europa Occidentală și Japonia – au culturi diferite (americani pun accent pe responsabilitatea socială a firmei, japonezii acordă o importanță mai mare muncii în echipă decât individului, europenii valorează tradiția dreptului omului), armonizarea este posibilă în urma stabilirii unor reguli precise, care să elimine ambiguitățile și confuziile.

Sursa: Zaiț „Managementul intercultural: valorizarea diferențelor culturale”, București, Ed. Economica, 2002, p. 311.

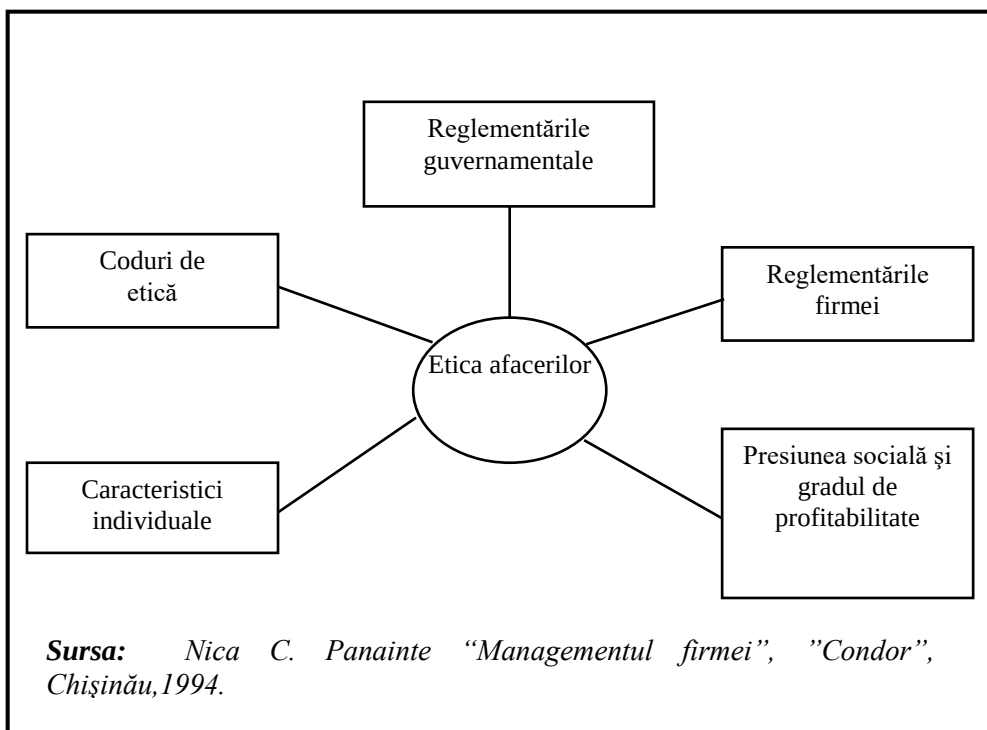
2.2.Particularitățile comportamentului etic

Factorii care generează un comportament etic

Comportamentul etic al întreprinderii este influențat de un șir de factori, care sunt oglindiți în Figura 2.1.

Figura 2.1

Factorii care determină comportamentul etic



1. Reglementările guvernamentale. Reglementările guvernamentale interzic anumite procese de producție, fabricarea unor produse, producerea anumitor materiale sau efectuarea unor practici comerciale. Firmele trebuie să cunoască ce este interzis în afaceri și să respecte anumite prevederi legale. Datorită caracterului lor imperativ, reglementările guvernamentale fac ca afacerile unei firme să fie legale sau ilegale. De exemplu, în cadrul luptei cu fumatul în Republica Moldova au fost drastic limitate posibilitățile producătorilor de țigări în reclamarea producției sale. Este interzisă reclama țigărilor la televiziune, radio, pe panouri.

Dacă reglementările sunt insuficiente și permit desfășurarea de către firmă a unor activități incorecte sau care ar leza interesele clienților ori ale partenerilor, afacerile pot fi legale, dar neetice, incorecte. Această situație este frecvent întâlnită în practicile întreprinderilor, datorită inexistenței unui sistem legislativ coerent care să reglementeze activitatea economică. Astfel, s-a pus problema ca producătorul nu numai să informeze consumatorul despre conținutul produsului, dar ca toată informația de pe etichetă să fie clară (ca consumatorul să înțeleagă ce înseamnă fiecare termen utilizat) și să se indice cum va influența asupra sănătății. De exemplu, în SUA au fost revăzute etichetele a câtorva companii, ce conțineau informație incorectă. A fost interzisă vânzarea produselor firmei „Procter and Gamble” sub denumirea ”Citrus Hill Fresh” deoarece, cuvântul „fresh” (proaspăt) nu poate fi atribuit unui produs din concentrate. În Republica Moldova conform normelor în etichetarea produselor alimentare este interzisă utilizarea desenelor, ilustrațiilor al fructelor și legumelor pe etichetă, dacă acest produs este fabricat fără utilizarea componentelor naturale. Fiindcă, deseori consumatorul se orientează la o portocală apetizantă sau la un ananas exotic desenat pe etichetă, fără a atrage atenție că cumpără o băutură din apă, îndulcitori, aromatizanți și nici un fel de portocale sau ananași.

2. Codurile de etică. Într-o economie concurențială modernă corectitudinea în afaceri este unul din elementele definitorii pentru succes. Datorită acestui fapt, firmele încearcă să dezvolte la proprii salariați un comportament etic. Codurile de etică ale firmelor se

adresează atât personalului propriu servind în procesul de încadrare pe funcții, promovare și salarizare, cât și partenerilor de afaceri.

Firmele de renume din întreaga lume au elaborat astfel de coduri de etică, ele constituindu-se într-o adevărată carte de vizită prin care se creează imaginea asupra modului în care acestea înțeleg să facă afaceri și să-și trateze partenerii.

3. Caracteristicile individuale. Încă din copilărie, fiecare persoană își dezvoltă un set propriu de valori care este influențat de părinți, profesori, prieteni, societate. Fiecare persoană învață să distingă între „bine” și „rău”, între „corect” și „incorect”, structura psihică și sistemul de educație având un puternic impact asupra gradului de stabilitate a acestor valori.

4. Regulamentele firmei. Membrii unei organizații tind să respecte conduita prescrisă de regulamentele de organizare și funcționare, regulamentele de ordine interioară, diverse norme interne pentru unele activități specifice sau fișele posturilor.

5. Presiunea socială și gradul de profitabilitate a firmei. Sunt factori care au o influență esențială asupra eticii afacerilor și a responsabilității sociale. În situații dificile sau de criză, firmele sunt tentate să reducă responsabilitățile sociale și standardele etice.

Figura 2.2

Influența profitabilității firmei asupra caracterului etic al afacerilor

		Profitabilitatea firmei			
		Negativă	Scăzută	Medie	Ridicată
Comportamentul etic	Ridicate				
	Medii				
	Scăzute				
	Absente				

Sursa: Nica C. Panainte "Managementul firmei", "Condor", Chișinău, 1994, p.98.

Manifestările similare apar și atunci când presiunea socială este foarte puternică. În astfel de situații, responsabilitățile sociale sunt primele care vor fi afectate.²⁶

Când presiunea socială este foarte puternică firmele vor fi impuse să revadă normele interne de comportament. Pentru întreprinderile din republică presiunea socială, spre deosebire de alte țări, deseori nu reprezintă o dificultate, ceea ce poate fi explicat prin pasivitatea comunității și lipsa de informații adecvate. Cu toate acestea, în ultimul timp, au apărut schimbări în acest sens. Tot mai multe persoane apelează la instanțele judecătorești, în baza „Legii cu privire la protecția consumatorului”, în vederea recuperării nu numai a daunei pricinuite de produsul, calitatea căruia nu corespundea, dar și a daunei morale. Consumatorul devine mai insistent și mai familiarizat cu drepturile sale.

Managerii și etica

În funcție de modul în care managerii își definesc poziția lor față de normele etice, legi, față de comunitate, precum și în raport cu motivația și strategia lor, pot fi identificate două categorii de manageri:

- **Managerul imoral** („rechin”) – este un tip vechi de comerciant și cel mai răspândit în sfera actuală a afacerilor; el acționează potrivit teoriei X a lui McGregor, considerând oamenii ca fiind, în general, răi, slabi, leneși și înțelegând doar limbajul forței; rechinul pornește de la principiul „învingătorul ia totul” fiind conștient că dacă nu-și elimină concurenții aceștia îl vor elimina pe el; scopul lui este acela de a obține cât mai mulți bani și putere indiferent de mijloace; nu ezită să speculeze situațiile conjuncturale în defavoarea partenerilor comerciali; managerul imoral consideră că legile sunt făcute pentru a fi ocolite, mai ales atunci când riscul este

²⁶ Nica C. Panainte „Managementul firmei”, ”Condor”, Chișinău, 1994, p.98.

minim, iar morala, etica nu au nimic comun cu afacerile; lumea este considerată ca fiind dușmănoasă, periculoasă, iar natura – un depozit din care trebuie să se ia cât mai mult înaintea altora. Managerul imoral consideră că nu are nici o obligație față de comunitate, doar câștigurile imediate și evidente justifică eventualele cheltuieli pentru aceasta.

- **Managerul moral** („delfin”) – aparține unei categorii relativ recent apărute, dar care se afirmă tot mai mult în mediul afacerilor. În concepția delfinilor, majoritatea oamenilor sunt demni de respect și încredere; managerul moral consideră că cea mai bună bază a colaborării sunt sinceritatea și încrederea în afaceri; profitul trebuie obținut în condițiile respectării legislației și moralității; lumea este minunată și oferă omului posibilități pentru descoperirea propriilor aptitudini; delfinii consideră că datorează viața lor naturii, pe care trebuie s-o conserve și s-o facă mai frumoasă; managerul moral se consideră responsabil față de comunitate și se implică prin cheltuieli în beneficiul acesteia.²⁷

Managerul unei întreprinderi poate fi, la rândul său, „delfin” dintr-un anumit punct de vedere (de ex.: al relațiilor cu oamenii) și „rechin” din alt punct de vedere (de ex.: în relațiile cu partenerii comerciali).

Profilul moral al managerilor își pune amprenta puternic asupra culturii organizaționale.

Stadii de dezvoltare morală a unei firme

Dezvoltarea morală a unei firme este determinată de cultura sa organizațională, de valorile membrilor săi, în

special a managerilor, precum și de succesul firmei în rezolvarea problemelor, de situația profitabilității și realizarea obiectivelor.

²⁷ Mercioin Vasile „Managementul comercial”, București, Ed. Economica, 1998

În analiza stadiilor de dezvoltare morală a unei firme trebuie să fie luate în considerație următoarele ipoteze:

- ❑ nu toate firmele trec prin toate treptele de dezvoltare morală;
- ❑ firma își poate începe activitatea în orice stadiu;
- ❑ dezvoltarea morală nu este un proces continuu;
- ❑ nu este necesară o anumită perioadă de timp pentru ca firma să poată trece dintr-un stadiu de dezvoltare morală în altul.

Pe această bază, pot fi analizate caracteristicile următoarelor categorii de firme: firme imorale; firme orientate spre respectarea prevederilor legii; firme responsabile; firme orientate spre respectarea principiilor eticii; firme etice.

Firme imorale. Sistemul de valori este orientat spre obținerea câștigului, practicile manageriale ale acestor firme sunt, de regulă, în afara legii. În dorința de a reuși cu orice preț nu manifestă nici un respect față de principiile eticii. Valoarea dominantă este profitul, iar preocuparea pentru etică apare numai după ce firma a fost surprinsă că face afaceri incorecte. Raționamentele unei astfel de firme sunt: „nu am știut până acum”; „toată lumea face așa”; „nu putem fi descoperiți”; „munciți din greu și cât mai repede”. Nu au un cod al eticii.

Firme orientate spre respectarea prevederilor legii. Cultura managerială se bazează pe respectarea legilor, raționamentele lor fiind: „tot ceea ce nu este interzis prin lege, este permis”; „dacă este legal, este foarte bine”. Aceste firme aderă mai mult la legalitate decât la etica afacerilor. Principala preocupare este profitabilitatea, iar codul de etică a afacerilor, dacă există, are un caracter intern. Principalii acționari controlează afacerile, ceilalți neavând nici un rol.

Firme responsabile. În firmele responsabile, cultura organizațională cuprinde și un alt sistem de valori decât profitul, productivitatea și legalitatea. Firma începe să accepte mai mult atitudinea „cetățeanul responsabil”, iar managerii sunt mai sensibili la cerințele sociale, recunoscând că firma are și responsabilități în acest domeniu. Are încă o mentalitate reactivă, fiind preocupată de

problemele eticii în scopul schimbării imaginii nefavorabile ca urmare a unor acțiuni din trecut. Cresc preocupările și pentru acționarii mai puțin importanți, iar codurile de conduită în afaceri sunt mai mult orientate spre exterior și reflectă o preocupare pentru un public mai diferit. Trecerea în acest stadiu este adesea determinată de evenimente exterioare, care obligă firma să acționeze cu metode opuse celor anterioare.

Firme orientate spre respectarea principiilor eticii. În astfel de firme are loc o schimbare esențială în cultura organizațională, care este mai puțin reactivă. Valorile eticii devin o parte a culturii manageriale, servind la orientarea managerilor și a salariaților în diferite situații. Se realizează, în același timp, un mai mare echilibru între profituri și etică. Efortul pentru crearea unui climat etic începe să devină mai evident iar, în soluționarea oricărei probleme, se ține seama atât de eficiență cât și de implicațiile etice. Managerii încearcă să adopte un comportament etic, dar le lipsește experiența. Codurile de etică devin documente active, reflectând esența valorilor organizațiilor.

Firme etice. În firmele etice, prin cultura organizațională se promovează un echilibru între etică și profit, iar valorile etice stau la baza comportamentului zilnic al acțiunilor individuale. Prin sistemul de sancțiuni se urmărește penalizarea și corectarea comportamentului acelora care iau decizii greșite.

Deciziile sunt juste, cinste și profitabile, iar la fundamentarea lor se are în vedere un set de valori etice, care pot fi definite astfel: „tratează pe ceilalți cu respect, preocupare și cinste, așa cum tu însuși ai dori să fii tratat”; „fabrică și vinde produse, astfel încât să fii satisfăcut atunci când tu și familia ta le-ai folosi”; „tratează mediul înconjurător ca și cum ar fi proprietatea ta”.²⁸

²⁸ Nica C. Panainte “Managementul firmei”, ”Condor”, Chișinău, 1994.

2.3. Soluționarea dilemelor etice

Dilemele etice

Esența problemelor etice în unitatea economică constă în conflictul permanent dintre *performanța economică* a firmei, măsurată prin costuri, venituri, profit, dividende etc., și *performanța socială* a acesteia, mult mai greu de evaluat și reprezentând obligațiile față de angajați, consumatori, creditori, furnizori.

Rezolvarea conflictului este adesea extrem de dificilă, presupunând evaluarea complexă a balanței dintre realizarea economică și performanța socială, din perspectiva corectitudinii, cinstei, justeței deciziei.

Dileme etice reprezintă situații conflictuale, când conducătorul trebuie să aleagă nu între două posibilități de a acționa egale din punct de vedere etic, dar trebuie să decidă, trebuie să facă sau nu ceva, ce cu toate că este convenabil pentru el sau organizație, sau pentru ambii, se poate de considerat neetic.

Este etic de a nu divulga informația, care poate să-l facă pe un bun lucrător să-și schimbe locul de muncă?

Este etic de a da mită, pentru a primi un contract avantajos?

Este etic de a permite companiei de a amplasa deșeurile dăunătoare într-o formă periculoasă?

Dr George și Webley enumără o serie de subiecte care constituie frecvent dileme în etica afacerilor:

- etica personală;
- drepturile salariaților;

- securitatea / siguranța consumatorului;
- discriminarea;
- codurile de conduită;
- practicile financiare (contabile);
- utilizarea energiei;
- responsabilitatea organizațiilor;
- relațiile cu corporațiile;
- semnalele de alarmă;
- Internetul și protejarea intimității;
- protecția animalelor și cercetarea;
- practicile de corupție;
- salariile directorilor.²⁹

Un sondaj pe această temă, efectuat pe un eșantion de 300 companii din S.U.A., a ilustrat faptul că în topul dilemelor etice se află *confliktele de interese ale angajaților, darurile incorecte pentru persoanele de la nivel central, hărțuirea sexuală* (91%), *plățile neautorizate* (85%), *spațiul privat al angajatului* (79%), *confliktele între etica firmei și practicile de afaceri* (77%). După cum se pare, *salariile directorilor* nu constituie un motiv de îngrijorare, situându-se pe ultimul loc în topul respectiv (37%).³⁰

Dilemele etice se pot regăsi practic la nivelul oricărei decizii luate în cadrul unității economice: în legătură cu salariații, furnizorii, clienții, concurenții etc.

Complicitatea dilemelor etice este indiscutabilă și sunt necesare recomandări practice referitor la soluționarea lor.

²⁹ Zaiț N. „Managementul intercultural: valorizarea diferențelor culturale”, București, Ed. Economica, 2002

³⁰ Zaiț N. „Managementul intercultural: valorizarea diferențelor culturale”, București, Ed. Economica, 2002

În acest caz, situațiile conflictuale trebuie trecute succesiv prin trei filtre pentru a obține o decizie etică, decizie care să optimizeze raportul: performanța economică – performanța socială. De fapt, este vorba de trei tipuri de analiză:

- analiza economică;
- analiza legală;
- analiza etică.

Analiza economică abordează problema managerială din perspectiva teoriei microeconomice. Această analiză se bazează pe convingerea că managerii unei organizații trebuie întotdeauna să acționeze pentru maximizarea veniturilor și minimizarea cheltuielilor.

Analiza legală tratează dilemele etice prin prisma teoriei legalității, pornind de la ideea că, într-o societate democratică, fiecare lege reprezintă judecățile colective, morale făcute de membrii ei în legătură cu un litigiu determinat. Acest tip de analiză ajută la cunoașterea legalității unei situații dar, deoarece legea nu acoperă decât parțial sfera standardelor morale, analiza legală este insuficientă în soluționarea unei dileme etice.

Analiza etică este bazată pe procesele de gândire rațională. Optica este aceea că un manager va trebui să acționeze întotdeauna în concordanță cu anumite principii de comportament, care mai sunt denumite „standarde etice”.

Standardele etice

Managerii pot fi încrezuți că o acțiune potențială va fi considerată etică de către publicul larg în cazul

în care respectă unul sau mai multe dintre standardele de mai jos:

- principiul utilitarist;
- principiul individualist;
- principiul justițiar;
- regula de aur;
- etica profesională;

- testul TV;

O răspândire mai largă au primit-o primele trei principii de formare a argumentării etice.

Principiul utilitarist - acționează într-un mod care va aduce cel mai mult bine celui mai mare număr de oameni. Tot beneficiul, fiind comparat cu dauna pricinuită trebuie să preleveze și în acest caz acțiunea se consideră etică. Dacă există mai multe alternative, fiecare soldându-se cu un anumit nivel al pagubei, se alege varianta cu paguba minimă.

Principiul individualist - acționează într-un mod care să se bazeze pe libertatea conștiinței, pe libertatea individuală. Dreptul unui individ la libertatea de conștiință este sprijinit și întărit prin oprirea altor indivizi de a limita această libertate. În această abordare responsabilitatea față de societate este marginalizată (de exemplu: un angajat al întreprinderii comerciale discută în afara acesteia despre politica de preț în baza dreptului de a vorbi liber).

Principiul justițiar - acționează într-o astfel de modalitate încât acțiunea întreprinsă în anumite condiții să poată fi considerată o lege, regulă sau normă de comportament universal. Conform acestui principiu deciziile etice nu trebuie să depindă de rezultatul concret (orice mită este un rău, mințirea unui client este imorală).

Respectarea simultană a acestor trei principii este foarte dificilă, uneori chiar imposibilă. Un manager, care urmărește, de exemplu, păstrarea secretului privind pătrunderea pe o nouă piață încalcă libertatea cuvântului, esențială în principiul individualist. Prin această „lipsă” de transparență, managerul protejează interesele organizației, angajaților, fiind etic conform principiului utilitarist.

La fel, uneori este complicat de cuantificat toate daunele, pagubele și beneficiile cauzate de o acțiune sau activitate, precum și de a evolua care dintre ele este minimă sau maximă. De exemplu, în cazul unei greve ce s-a finalizat în favoarea angajaților întreprinderii date, au suferit pierderi proprietarii și furnizorii, respectiv și consumatorii. Determinarea pagubei minime este dificilă.

De aceea, de rând cu principiile menționate mai sus, la soluționarea unei dileme etice mai pot fi folosite următoarele standarde:

Regula de aur – Acționează în același mod în care ai vrea ca alții să te trateze pe tine.

Etica profesională – Întreprinde acțiuni care vor fi percepute drept adecvate de către un grup dezinteresat de colegi care au aceeași profesie.

Testul TV – Managerii trebuie să se întrebe întotdeauna: „M-ași simți confortabil dacă ar trebui să explic unei audiențe naționale la TV de ce am întreprins o asemenea acțiune?”³¹

Deciziile etice

Decizii manageriale ideale, convinabile absolut pentru toate părțile cointeresate, practic nu există. Familiarizarea cu standardele etice permite managerilor să argumenteze decizia sa părților cointeresate, iar ultimilor – să evalueze calitatea argumentelor normale.

Deciziile etice, ca soluții pentru rezolvarea dilemelor etice, prezintă o serie de particularități:

³¹ Samuel C. Certo „Managementul modern”, București, Ed. Teora, 2002

- majoritatea deciziilor etice au consecințe ample ce nu se limitează la un singur nivel managerial;
- consecințele deciziilor etice sunt, în general, nesigure și greu de estimat;

Figura 2.3.

Schema elaborării deciziilor etice

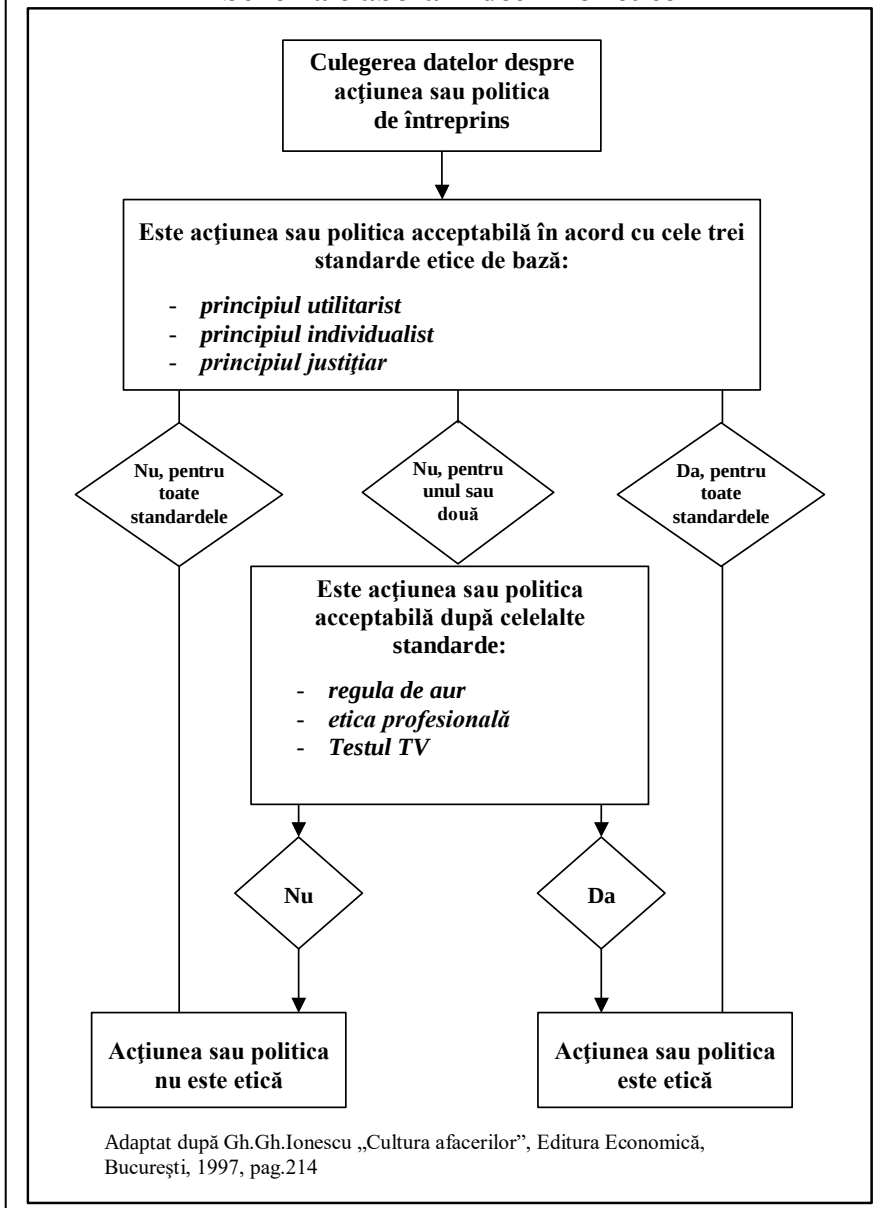


Figura 3. Schema elaborării deciziilor etice

- cele mai multe decizii etice au implicații personale asupra vieții și carierei managerilor, mai ales în condițiile în care controlul managerial înregistrează rezultatele financiare ale activității și nu calitatea etică a deciziilor ce au condus la rezultatele respective;
- cele mai multe decizii etice au multiple variante, ele nu reprezintă o simplă alegere între „da” și „nu”.

Problema luării unei decizii etice se complică atunci când intră în conflict mai multe valori.

Nu este secret, că pentru manageri contează mai mult indicatorii cantitativi ai eficienței de aceea deseori ei tind să evite soluțiile primite din aspect etic, care reprezintă pentru ei anumite dificultăți. Aceste dificultăți pot fi legate de contrariul dintre abordarea etică și economică sau tehnică, fie de complicitatea operării cu diferite niveluri ale normelor etice. Ca ajutor în această situație pot servi (ce-i drept într-o măsură limitată) standardele menționate mai sus și unele recomandări referitor la implementarea soluțiilor etice în management.

1. La apariția unui conflict între normele etice din diferite nivele, el se recomandă să fie soluționat după principiul priorității. Așa conflict e posibil când are loc amplasarea filialelor unei companii în țări și regiuni cu diferite culturi. Cu toate că hipernormele și macronormele trebuie să domine, e necesar să fie luate în considerație și micronormele.

Astfel, dacă o companie din vest creează o întreprindere într-o țară în curs de dezvoltare, se utilizează regulile tehnicii securității primite în occident, ce interzic discriminarea în timpul angajării și utilizarea muncii copiilor. Se consideră, că aceste hipernorme vor corespunde intereselor țării date, cât și partenerilor săi. În același timp, remunerarea muncii trebuie să fie stabilită în dependență de standardele locale, ca să se respecte „principiul echității” în relațiile cu partenerii săi.

2. Etica businessului contemporan pune pe prim-plan acele norme care sunt clar formulate, deoarece în caz contrar ele sunt greu de utilizat la luarea deciziei manageriale.

Astfel, unele companii păstrează confidențialitatea corespondenței angajaților săi prin intermediul poștei electronice, motivând aceasta prin drepturile omului la taina corespondenței, alții o controlează, argumentând aceasta prin dreptul său la proprietatea computerelor și păstrarea informației de serviciu. O decizie etică reprezintă o expunere clară, fără ambiguitate al politicii companiei în ceea ce privește utilizarea computerelor de către angajați (indiferent de conținutul concret al acestei expunerii).

3. La elaborarea deciziei manageriale e necesar de precăutat și de evaluat aspectele economice, tehnice, sociale și etice. Dacă se iau în considerație toate sau majoritatea din ele, decizia poate fi considerată ca argumentată în mod științific. Aspectul moral îl au multe decizii, care lezează interesele altor oameni sau organizații, deoarece alegerea corectă nu întotdeauna ține de domeniul eticii.

Astfel, pentru reputația firmei e important de determinat, dacă vor influența asupra avantajului obținut de întreprindere de la restructurarea ei pierderile morale, care vor apărea în urma reducerii cadrelor, sau invers, compania mai mult va câștiga decât va pierde, în opinia investitorilor, sau poate reducerea cadrelor nu are alternative și nu poate fi evaluată moral.

4. Cu toate că pentru business motivarea economică a deciziilor joacă un rol primordial, aceasta nu presupune că etica cedează sau împiedică interesul economic sau de alt ordin. Unii manageri, deseori, atribuie eticii un sens de „antivenit” și o exclud din criteriile posibile la luarea deciziilor de conducere. Dar aceasta este o poziție greșită. La alegerea variantei optime e important, ca considerentele etice să majoreze influența factorilor economici, iar aceștia, la rândul său, să sporească influența factorilor etici. Etica nu pretinde la rolul de „judecător”, ci este îndreptată spre luarea unor decizii, fundamentate din toate punctele de vedere.

Astfel, decizia de a finanța o activitate de caritate sau de a procura filtre noi de curățire nu se poate de argumentat prin considerente economice, dar numai prin abordarea etică. Realizarea băuturilor spirtoase adolescenților majorează venitul, dar nu este admisibilă din punct de vedere etic, juridic, social și totalitatea lor prevalează asupra argumentelor economice. Dacă din motive tehnice sau economice nu se poate de majorat calitatea produselor, cerințele etice față de ele nu se anulează, dar se reduc la un nivel minim admisibil (produs nedăunător, un număr mic de reclamații).

Importanța aspectului etic, sau măsura în care el trebuie să fie luat în considerație depinde, de un șir de factori prognozabili:

- *Consecințele morale*, atât pozitive, cât și negative;
- *Consensul social* – nivelul de acord sau dezacord moral din partea societății, consumatorilor sau colectivului organizației cu o decizie sau acțiune;
- *Dauna sau folosul probabil*, la primirea deciziei pentru grupurile cointerestate;
- *Viteza apariției consecințelor*;
- *Mărimea distanței* (psihologice, culturale) între persoanele care au participat la luarea deciziei și acei asupra cărora această decizie o să influențeze (dacă distanța e mică, atunci consecințele se vor manifesta repede, dacă e mare, consecințele vor ajunge mai târziu, într-o formă mai slabă sau nu se vor manifesta deloc);
- *Concentrarea urmărilor* – procentul de persoane, asupra cărora se vor manifesta consecințele deciziei luate.³²

³² Шпотов Б. «Деловая этика и менеджмент: современные подходы»//«Проблемы теории и практики управления», №1, 2000

În scopul soluționării dilemelor etice din unitățile economice și luării unor decizii manageriale, este util să se conducă de următorul model, care presupune parcurgerea anumitor etape:

- I. Se culege informația pentru o fundamentare multilaterală a deciziei. Dacă sunt atinse interesele participanților de bază în afaceri, managerii prognozează nivelul de influență.
- II. Se cumulează normele etice corespunzătoare de la diferite nivele. Dacă între ele apar careva conflicte, se utilizează regula priorităților: domină hipernormele, apoi macronormele și doar, la sfârșit, micronormele. Însă toate trebuie să fie expuse clar și pe înțelesul tuturor.
- III. După excluderea variantelor inacceptabile se pregătesc două variante argumentate etic – varianta dorită și minim acceptabilă.
- IV. Se determină, dacă e posibil de modificat varianta minim acceptabilă în cea dorită.
- V. Când nu este clar fundamentată decizia din punct de vedere etic este necesar de condus de alte aspecte: economice, sociale, tehnologice.

Astfel, reducerea personalului în urma modernizării procesului de producție, dacă este dictată de necesitățile producției, e greu de evaluat din aspect moral. Câștigul sumar de la așa reducere (economic, tehnologic) este superior considerentelor morale în folosul păstrării locurilor de muncă.³³

Utilizarea flexibilă al eticii afacerilor permite firmelor de vază din străinătate să folosească maximal potențialul factorului etic, fără a crea conflicte cu alte componente.

³³ Шпотов Б. «Деловая этика и менеджмент: современные подходы»//«Проблемы теории и практики управления», №1, 2000

În scopul utilizării mai eficiente a eticii în luarea deciziilor manageriale sunt necesare cel puțin două condiții: atenția managerilor la aceste întrebări și cultura organizațională înaltă.

Prima este caracteristică pentru acele companii, unde conducătorii sunt lideri profesioniști, tot personalul se află pe poziția că „un business etic – un business bun”, strategia și tactica se subordonează satisfacerii cerințelor participanților în afaceri, s-a format un mecanism flexibil de adaptare la mediul ambiant. În așa organizații se consideră, că etica susține cultura organizațională la un anumit nivel cerut și aceasta permite de a solidifica businessul.

2.4.Majorarea indicatorilor comportamentului etic

Cauzele comportamentelor neetice

Observarea comportamentelor neetice în organizație poate ajuta la prevenirea acestora. Se pot anticipa consecințele și costurile pentru firmă (în termeni de timp consumat pentru soluționare și de bani) și, în consecință atenția din partea membrilor organizației va fi considerabil mărită în scopul evitării greșelilor.

Sondajele de opinie în rândul angajaților din firmă, rezultatele studiilor de caz în cadrul training-urilor organizate pentru instruirea în probleme de etică, răspunsurile pe calculator pe aceste teme au selectat următoarele cauze generatoare de practici incorecte:

- dorința de câștiguri imediate (în special practica de a oferi recompense neobișnuit de mari pentru performanțele bune și penalizări deosebit de severe pentru performanțele slabe);
- conflictul de roluri (de exemplu: managerul de resurse umane este nevoit să-și concedieze prietenul);

- concurența pentru resurse deficitare;
- personalitatea indivizilor (oamenii orientați spre valori economice fiind mai expuși la comportări neetice decât cei slabi orientați în acest sens, iar cei cu o mare nevoie de putere („machiavelici”) sunt mai dispuși la decizii neetice.³⁴

Cultura organizației și a ramurii din care face parte firma, este, de asemenea, un factor determinant în înclinația firmelor de a acționa sau nu legal și etic. Atenția acordată angajaților, respectul pentru lege și respectarea regulamentelor interioare diferă de la o organizație la alta. Dacă „eroii” acestora au un comportament etic, vor fi urmați ca model de către toți ceilalți membri, cu atât mai mult cu cât acest comportament este răsplătit de către conducere. În cazul în care practicile incorecte rămân nepedepsite, iar acțiunile în spiritul eticii și legalității nu sunt nici măcar lăudate, salariații vor fi demotivați, ceea ce va afecta instaurarea unui climat etic.

Acțiuni ce majorează comportamentul etic

Managerii se străduiesc, în mod obișnuit, să încurajeze practicile etice, adică nu numai să fie corecți din punct de vedere moral, dar să obțină toate avantajele pentru firmă care rezultă din proiectarea unei imagini etice față de consumatori și salariați. La acțiunile, care majorează comportamentul etic se referă:

- 1) elaborarea codurilor de etică;
- 2) formarea comitetelor de etică;
- 3) instruirea în ce privește comportamentul etic;
- 4) reviziile sociale.

³⁴ Zaiț N. „Managementul intercultural: valorizarea diferențelor culturale”, București, Ed. Economica, 2002

1. Crearea, popularizarea și îmbunătățirea continuă a codului etic al firmei constituie unele din acțiunile obișnuite pe care le întreprind managerii pentru a asigura un loc de muncă etic.

În S.U.A., aproape 90% dintre cele mai importante companii au adoptat coduri etice proprii, în Europa numărul acestora fiind mult mai mic (în jur de 50%). În Marea Britanie, una din trei companii a instituit pentru firmele lor astfel de „ghiduri de etică”.³⁵

Codul etic este o declarație formală care constituie un ghid etic pentru modul în care oamenii dintr-o organizație trebuie să acționeze și să ia decizii.

Codurile etice abordează, de regulă, probleme cum ar fi conflictele de interese, concurenții, caracterul privat al informațiilor, oferirea cadourilor, precum și oferirea și primirea sponsorizărilor. De exemplu, un cod etic recent conceput la compania japoneză Nissan interzice tuturor salariaților companiei să accepte sau să ofere aproape toate tipurile de cadouri sau de mijloace de divertisment partenerilor de afaceri și oficialilor guvernamentali. Noul cod a fost conceput de către președintele companiei Nissan, Yoshikazu Hanawy, și a fost trimis unui număr de 300 de furnizori importanți.³⁶

Managerii nu pot să considere că doar prin faptul că au conceput și au popularizat un cod etic, membrii organizației vor dispune de sfaturile de care au nevoie pentru a stabili ceea ce este etic și a acționa în concordanță. Exemplu poate servi extrasul din codul de conduită al Grupului Henkel, care este un ghid în procesul de luare a deciziilor și un mijloc de evitare a conflictelor de interes [Boxa 2.3]. Este imposibil să fie acoperite toate comportamentele

³⁵ Zaiț N., „Managementul intercultural: valorizarea diferențelor culturale”, București, Ed. Economica, 2002

³⁶ Samuel C. Certo „Managementul modern”, București, Ed. Teora, 2002

etice și lipsite de etică dintr-o organizație într-un singur cod. Managerii trebuie să perceapă codurile etice ca pe niște instrumente care trebuie evaluate și redefinite periodic astfel încât să devină mijloace cuprinzătoare și utilizabile pentru luarea eficientă și eficace a deciziilor etice de afaceri.

Boxa 2.3

Din codul de conduită al Grupului Henkel

1. În întâmpinarea dorințelor clienților noștri – o clientelă satisfăcută reprezintă piatra de temelie a afacerii noastre.
2. Realizarea unor beneficii importante pentru acționarii noștri – încercăm să oferim acționarilor noștri beneficii constând în dividende și creșterea prețului acțiunilor în scopul de a rămâne competitivi în afaceri.
3. Formarea, perfecționarea și recompensarea angajaților – angajații și cei care depun cereri de angajare sunt evaluați într-un mod nediscriminatoriu.
4. Cererea unei conduite de afaceri reglementare din partea furnizorilor – pretendem din partea furnizorilor competență absolută în privința calității, costului, inovației și seriozității.
5. Respectarea legilor și regulilor societății – toți angajații trebuie să înțeleagă acele legi și reguli sociale ce se aplică în domeniul lor de afaceri.
6. Asumarea responsabilității privind siguranța la locul de muncă, sănătatea și mediul înconjurător – Grupul *Henkel* urmărește sistematic îmbunătățirea continuă a performanțelor sale în domeniul managementului siguranței, sănătății și mediului înconjurător.
7. Evitarea conflictelor de interese – angajații trebuie să evite orice situație care ar putea duce la un conflict între interesele personale și cele ale firmei.
8. Respectarea fiecărei personalități în parte – respectul reciproc este esențial pentru cultura organizațională a firmei noastre.
9. Corectitudinea față de concurență – companiile *Henkel* sprijină economia de piață; în cadrul legilor concurenței încercăm să concurăm în mod corect.
10. Protejarea informațiilor confidențiale și a bunurilor companiei – informațiile confidențiale ale companiei, cum ar fi strategii de afaceri sau rezultate ale cercetării, nu pot fi dezvăluite unei persoane neautorizate din interiorul sau exteriorul firmei fără a avea permisiunea în prealabil.

Sursa: Zaiț N. „Managementul intercultural: valorizarea diferențelor culturale”, București, Ed. Economica, 2002, p.314.

Codurile de etică vor rămâne însă neeficiente dacă nu vor include și unele soluții pentru cazuri particulare care pot apărea în firmă și care pot deruta angajații, precum și un sistem clar de recompense pentru performanțele în materie de etică sau de penalizare pentru practici incorecte sau ilegale.

La formularea unui cod de etică pentru unitățile economice se poate de condus de următoarele recomandatii [Boxa 2.4].

Boxa 2.4

Cum să fii eficient în crearea și aplicarea unui cod de etică

1. Stabiliți cu claritate obiectivele și asigurați-vă de sprijinul conducerii în implementarea acestora. Este vitală implicarea top-managerilor companiei.
2. Acordați un termen realist pentru dezvoltarea și implementarea codului de etică.
3. Calculați costurile desfășurării programului de etică și asigurați-vă rezerve financiare atât pe termen lung, cât și pe termen scurt.
4. Codul de etică trebuie să fie un document „vîu”, deci luați în considerare posibilitatea schimbării sale, în funcție de situațiile nou apărute.
5. Angrenați-vă codul în problemele specifice domeniului de activitate sau profesiei Dvs.
6. Fiți la curent cu ultimele noutăți în materie de reglementări și legislație.
7. Verificați legalitatea codului pe care l-ați adoptat.
8. Cereți sfatul experților pentru a vă indica modalitatea în care să se promoveze codul și a modului în care codul poate fi utilizat pentru informarea și educarea publicului.
9. Nu promiteți mai mult decât puteți asigura.
10. Folosiți un limbaj simplu, evitați jargonul sau termenii prea specializați.
11. Fiți total implicat, asumați-vă responsabilitatea și fiți obiectiv.
12. Alegeți un responsabil pentru acest program cu o competență și integritate de necontestat.
13. Aveți răbdare, fiți consecvent în ce v-ați propus și nu vă pierdeți simțul umorului.

Sursa: Zait N. „Managementul intercultural: valorizarea diferențelor culturale”, București, Ed. Economica, 2002, p.316.

2. Formarea comitetelor de etică

O altă acțiune pe care o pot întreprinde managerii este cea de a înființa un birou sau un compartiment responsabil cu urmărirea eticii practicilor din organizație. Astfel, managerii de la Martin Marietta, un important furnizor de sisteme pentru rachete și de componente pentru avioane, a înființat un birou responsabil cu etica, acesta reprezentând un semnal tangibil dat tuturor salariaților, că managementul se gândește serios la încurajarea practicilor etice din firmă.³⁷ [Boxa 2.5].

Boxa 2.5

Declarația privind etica a companiei Martin Marietta

Pentru a asigura acordarea unei atenții permanente problemelor de etică și standardelor din partea tuturor salariaților companiei Martin Marietta, Compania a înființat biroul de etică. Directorul acestui birou are responsabilitatea de a monitoriza modul în care se respectă acest cod etic și de a rezolva toate plângerile care-i parvin privind nerespectarea eticii.

Martin Marietta solicită fiecărui salariat să raporteze orice încălcare reală sau presupusă a acestui cod. Compania îi încurajează puternic pe salariații ei să lucreze cu supervizorii pentru conceperea unor astfel de rapoarte și, în plus, oferă salariaților dreptul de a raporta violările codului direct către biroul însărcinat cu respectarea eticii. Se consideră că raportarea promptă a violărilor este în interesul tuturor părților.

Rapoartele salariaților vor fi analizate în deplină confidențialitate. Nici un salariat nu va suferi vreo ofensă sau vreo presiune datorită raportului pe care-l înaintează biroului de etică...

Președintele Comitetului de etică al companiei va fi chiar președintele companiei. Comitetul va fi alcătuit, în afara președintelui, din cinci alți salariați din companie, inclusiv din reprezentanți de la nivelurile operaționale, fiecare dintre ei fiind numit de către președintele Comitetului de etică și urmând a fi acceptat de către Comitetul de audit și etică al Consiliului Director al companiei.

Președintele Comitetului de etică se subordonează Comitetului de audit și etică al Consiliului Director al companiei Martin Marietta.

Sursa: Samuel C. Certo „Managementul modern”, București, Ed. Teora, 2002, p.101.

³⁷ Samuel C. Certo „Managementul modern”, București, Ed. Teora, 2002

3. Instruirea în ceea ce privește comportamentul etic

General Dynamics, McDonnell Douglas și American Can Company sunt exemple de companii care desfășoară programe de pregătire ce urmăresc să încurajeze practicile etice din organizație. Astfel de programe nu urmăresc să-i învețe pe manageri ceea ce este moral sau etic, ci le oferă criterii pe care le pot folosi pentru a stabili cât de etică ar putea fi o anumită acțiune³⁸ [Boxa 2.6].

Boxa 2.6

Practica de instruire în domeniul eticii afacerilor la Howmet Corporation

Cursurile de formare pe care le-a inițiat și implementat s-au desfășurat secvențial pe durata a 12 luni, cuprinzând toți cei 10.000 de salariați, inclusiv personalul de supraveghere. Sesiunile de training durează aproximativ o oră și sunt conduse adesea de către managerul unității locale. Studiile de caz au format baza acestor sesiuni. Managerii au evidențiat resursele de care pot dispune salariații, cum ar fi, de exemplu, hotline-ul *AlertLine* pentru problemele de etică/legalitate. Discuțiile au fost „modelate” în funcție de audiență; de exemplu, când participa personalul de la magazine, temele discutate se centrau pe gestionarea timpului și pe utilizarea corectă a proprietății companiei. Sesiunile cu manageri aveau o altă tematică, iar pentru salariații de la aprovizionare sau vânzări, training-urile erau specializate.

Sursa: Zaiț N. „Managementul intercultural: valorizarea diferențelor culturale”, București, Ed. Economica, 2002, p.320.

4. Reviziile sociale

Reviziile sociale sunt propuse în scopul evaluării și formulării dărilor de seamă referitor la comportamentul etic al întreprinderii. Poate fi utilizată această acțiune, în cazul petrecerii unor competiții între mai multe firme, unde printre criteriile de analiză al activității

³⁸ Samuel C. Certo „Managementul modern”, București, Ed. Teora, 2002

unităților economice să fie inclusiv și indicatorul „responsabilitatea față de societate și mediul de activitate”.

Conform studiului efectuat de Centrul de etică în afaceri: „corporațiile în prezent precaută etica într-o măsură mai considerabilă, decât o făceau în trecut și întreprind măsuri concrete pentru implementarea eticii în practica sa”. Totodată, ziarele zilnic oferă diverse exemple de comportament neetic al lucrătorilor întreprinderilor din diferite domenii. Prin utilizarea metodelor propuse mai sus și insistând ca managerii de la nivelul superior de conducere să servească drept exemplu de comportament etic, întreprinderile o să reușească să majoreze indicatorii etici ai comportamentului său.³⁹

Practicum

Concepte cheie

- Etica
- Morală
- Etica afacerilor
- Hipernorme
- Macronorme
- Micronorme
- Codul de etică
- Managerul imoral
- Managerul moral
- Dileme etice
- Standarde etice
- Principiu utilitarist
- Principiu individualist
- Principiu justițiar
- Decizii etice
- Comitet de etică

Întrebări de control

³⁹ Mescon M. «Основы менеджмента», Москва, „Дело», 1996.

1. Care este relația dintre business și etică? Sunt ele oare incompatibile?

2. Enumărați domeniile la care se referă responsabilitățile etice ale întreprinderii.

3. Identificați nivelele în cadrul cărora se grupează normele etice. Care din ele sunt preferențiale?

4. Caracterizați factorii care determină comportamentul etic.

5. În ce constă procedura de soluționare a dilemelor etice?

6. Evidențiați stadiile de dezvoltare ale organizației după modul de abordare a eticii.

7. Ce acțiuni trebuie să întreprindă managerii pentru a transforma organizațiile lor în locuri de muncă mai etice?

8. Ce reprezintă codul de etică și cum poate această metodă de majorare a comportamentului etic să fie utilizată la întreprinderile din Republica Moldova?

Întrebări pentru discuții

Lămuriți comportamentul Dvs. în fiecare din situațiile descrise mai jos și explicați modul în care o să abordați dilemele etice.

1. Sunteți managerul pe resursele umane într-o întreprindere mare. Prietenul Dvs. cel mai bun la fel activează în această firmă. El este în procesul de procurare a unui apartament nou. Dvs. aflați că el este în lista persoanelor care vor fi reduse în luna viitoare.

2. Sunteți șeful unei secții și în cadrul compartimentului aveți un post vacant de finansist. Conducătorul întreprinderii v-o recomandă pe fiica sa, însă managerul pe resursele umane vă avertizează că ea a mai lucrat la această întreprindere, manifestându-se ca profesionist și colegă din punct de vedere negativ.

3. Sunteți contabil și managerul Dvs. intenționează să vă recomande pentru a vă decora ca rezultat al productivității înalte. Productivitatea Dvs. însă este înaltă datorită faptului că soțul (soția), care la moment nu lucrează și care are studii economice, vă ajută să îndepliniți la domiciliu o parte din sarcinile Dvs.

4. Sunteți managerul șef al unui magazin ce face parte dintr-o rețea comercială. Din oficiul central al rețelei vă parvine informația confidențială precum că în curând o să primiți computere mult mai avansate celor pe care le realizați la moment. În magazin mai aveți 300 de computere învechite moral și vi se recomandă să le vindeți fără a informa consumatorul despre apariția tehnicii noi.

5. Sunteți conducătorul unei întreprinderi și sunteți invitat la un restaurant de către un furnizor care este cumnatul doctorului Dvs.; cunoașteți în același timp faptul că livrează firmei Dvs. produse defecte.

Studii de caz

În 1995, Aaron Feuerstein din Malden Mills a hotărât să nu-si închidă firma după ce avusese loc un mare incendiu. El a păstrat forța de muncă de 2.400 de oameni plătindu-i din economiile personale.

Malden Mills era deja o firmă destul de neobișnuită înainte de 11 decembrie 1995. Într-o epocă în care loialitatea scădea și aveau loc continue reduceri de activitate, firma a optat pentru valorile corporative tradiționale. Angajații loiali au muncit alături de conducerea încrezătoare. Firma și-a păstrat atât personalul, cât și clienții într-o uluitoare proporție de 95%. De asemenea, ea și-a păstrat cu statornicie sediul din Lawrence, Massachusetts — unii ar spune nebunește — credincioasă ținutului de baștină, întemeiată în 1906, Malden Mills s-a mutat în Lawrence în 1956, dar nu și-a urmat concurenții și multe alte firme de textile în migrația lor către sud.

Malden Mills a rămas pe loc cu stoicism. Loialitatea ei părea deplasată la începutul anilor 70, când a avut un eșec dezastruos în producția de blănuri artificiale. Prin 1980, firma era trecută la Capitolul 11 al falimentelor. Malden Mills și-a revenit o dată cu dezvoltarea produsului Polartec, o lână ușoară care a avut mai mult succes decât blana artificială și era și mai ușor de ambalat pe paleți. Prin 1995, vânzările de Polartec au atins 400 milioane dolari.

Apoi un incendiu a devastat fabrica și, în urma lui, mai mult de o duzină de oameni au fost spitalizați, iar firma părea ruinată.

Șeful firmei Malden Mills, Aaron Feuerstein, care era nepotul fondatorului firmei, a anunțat imediat că, deși nu mai era în picioare nici o capacitate de producție și nu exista speranță imediată să se producă ceva, el va continua să-i plătească pe cei 2.400 de angajați și le va plăti și asigurările de sănătate. S-a estimat că plata angajaților timp de 90 de zile și a asigurării lor de sănătate pentru 180 de zile îl vor costa pe Feuerstein 10 milioane de dolari.

„Ca decizie importantă, aş nominaliza decizia din 1995 a lui Aaron Feuerstein de la Malden Mills de a nu-și închide firma ca urmare a incendiului major care i-a distrus cea mai mare parte din fabrică", spune Charles Manz. „Cei mai mulți oameni ar fi fost fericiți ca la aniversarea a șaptezeci de ani să-și încaseze asigurarea și să meargă în Florida, dar eu nu vreau să fac asta", a spus Feuerstein. Decizia lui a părut o afacere proastă la vremea aceea, deși era de o înaltă moralitate.

În final, Malden Mills și-a recăpătat practic întreaga capacitate în timp de 90 de zile. S-au investit în total 15 milioane de dolari în noua infrastructură. Forța de muncă recunoscătoare și dedicată a muncit atât de bine, încât productivitatea și calitatea au crescut puternic. Înainte de incendiu, cam 6-7 procente din producția firmei erau rebuturi; acest procent a scăzut la 2% după incendiu. Feuerstein a spus că angajații firmei i-au înapoiat aproape înzecit suma cheltuită pentru plata lor.

Actul lui Feuerstein a fost loial, onest și moral. Dar i-a adus și beneficii; președintele Clinton a fost printre cei care i-au adus omagii lui Feuerstein, invitându-l la Washington. „M-am gândit întotdeauna că poate, pe termen lung, angajații mă vor recompensa cu produse de calitate care vor face ca Malden Mills să continue să se remarce. Dar nu am visat niciodată că voi avea vreun avantaj pe termen scurt", a spus Feuerstein.⁴⁰

Întrebări:

1.Considerați că cele relatate în caz sunt o practică obișnuită de a face afaceri sau ceva eșit din comun?

⁴⁰ Grainer S. „Decizii manageriale”, București, Teora, 2000.

2. Se gîndea Aaron Feuerstein cînd a primit decizia sa să continue să remunereze lucrătorii firmei că își va înapoia aproape înzecit suma cheltuită pentru plata lor?

3. Pe ce standarde etice s-a bazat Aaron Feuerstein cînd a luat această decizie?

Exercițiul practic

Identificați câteva încălcări în fiecare domeniu la care se referă responsabilitățile etice ale întreprinderii față de:

- proprietari;
- salariați;
- clienți;
- furnizori;
- concurenți;
- societate.

1. Care din încălcările eticii afacerilor ce le-ați identificat sunt ilegale?

2. Propuneți măsurile care ar putea schimba situația în fiecare caz concret.

Test de autoevaluare,,Etica în afaceri”

Afirmația	Deplin de acord (3)	În general de acord (2)	Nu sunt de acord (1)	Catego ric nu sunt de acord (0)
1	2	3	4	5
1. Mai des lucrătorii întreprinderii nu vor comunica managerilor despre greșelile sale.				
2. Se întâmplă, că managerul trebuie, în interesul firmei să încalce prevederile contractelor, în special, să nu respecte tehnica securității.				
3. Nu întotdeauna e necesar de respectat corectitudinea în dările de seamă referitor la cheltuieli, sunt suficiente doar cifrele aproximative.				
4. Uneori se poate de ascuns de la conducere o careva informație neplăcută.				
5. Trebuie de procedat așa cum spune conducătorul, cu toate că aveți dubii în corectitudinea acțiunilor lui.				
6. În caz, dacă e necesar, în timpul de lucru se poate de ocupat cu chestii personale.				
7. Uneori trebuie de reținut angajatul după serviciu, pentru a putea evolua devotamentul lui față de lucru.				
8. Dacă aceasta poate să-mi aducă un folos personal, am să ofer clientului firmei informația confidențială.				
9. Se poate de utilizat telefonul de serviciu pentru rezolvarea problemelor personale, în caz				

dacă este liber.				
10. Managerul se orientează la scopul final, de aceea pot fi folosite toate mijloacele pentru obținerea ei.				

Calculați punctajul obținut:

- 0 - 5 puncte – etica Dvs. este mai presus de orice laude;
- 6 - 10 puncte – aveți un nivel destul de înalt de etică;
- 11 - 15 puncte – acceptabil;
- 16 - 20 puncte – un nivel mediu de etică;
- 21 - 25 puncte – e necesar de perfecționat moral;
- mai mult de 26 puncte – aveți toate șansele de a cădea în prăpastie.

Adaptat după: Уткин Э. Этика бизнеса, Зерцало, Москва, 1998

Bibliografia

Cavanagh Gerald F. „American Business values: with international perspectives”. Prentice Hall; New Jersez, 1998

Cole G.A.”Management: teorie și practică”, Chișinău, Î.E.P. Știința,2004.

Collins and O’Rourke „Ethical Dilemmas in Business”, Cincinnati, Ohio, South-Western Publishing Co., 1994

Covaș L., Boboc R. ”Codul de etică – o metodă eficientă de sporire a comportamentului etic” // Chișinău, ASEM, Conferința internațională” Rolul științei și învățământului economic în realizarea reformelor economice în Republica Moldova”, septembrie 2003.

Covaș L., Solcan A.”Etica afacerilor la întreprinderile din Republica Moldova”// Chișinău, Economica N2, 2003.

Elizabeth P. Tierney „Etica în afaceri”, București, Ed. Rentrop & Straton, 1999

Gh. Gh. Ionescu „Cultura afacerilor – modelul american”, București,

Ed. Economica, 1997

Gh. Gh. Ionescu „Dimensiunile culturale ale managementului”, București, Ed. Economica, 1996

Gh. Russu „Managementul afacerilor mici și mijlocii”, Chișinău, Ed. Logos, 1993

Grainer S. „Decizii manageriale”, București, Teora, 2000.

Johns G. „Comportament organizațional”, București, Economica, 1998.

Marian L. „Strategii manageriale de firmă”, Editura Universității „Petru Maior” Tg. Mureș, 2001.

Mercioin Vasile „Managementul comercial”, București, Ed. Economica, 1998

Mescon M. «Основы менеджмента», Москва, „Дело», 1996.

Nica C. Panainte „Managementul firmei”, „Condor”, Chișinău, 1994.

Samuel C. Certo „Managementul modern”, București, Ed. Teora, 2002

Shaw William H. „Business ethics”. Wadsworth Publishing Company, Belmont, CA, 1999.

Sternberg Elaine „Just business: business ethics in action”. Oxford University Press; Oxford, 2000

Velasquez Maurel G. „Business ethics: concepts and cases”. Prentice Hall; New Jersey, 1998

Zaiț „Managementul intercultural: valorizarea diferențelor culturale”, București, Ed. Economica, 2002

Базарова Т. Ю., Еремина Б.Л. «Управление персоналом», Москва, Юнити, 2000

Дафт Р. „Менеджмент”, Санкт Петербург, „Питер”, 2002

Речмен Д.. ”Современный бизнес” Изд. «Республика», Москва, 1995.

Семенов А.К., Маслова Е.Л. «Психология и этика менеджмента и бизнеса: учебное пособие», IVC „Marketing”, Москва, 2000

Уткин Э.А. «Этика бизнеса», Москва, Зерцало, 1998

Шпотов Б. «Деловая этика и менеджмент: современные подходы»//«Проблемы теории и практики управления», №1, 2000

Capitolul III. Responsabilitatea socială a firmei

*„Responsabilitatea noastră morală
nu constă în a opri viitorul, ci a-l
modela ...a îndrepta destinul în
direcții umane și a ușura trauma
tranziției.”
Alvin Toffler*

3.1. Definirea responsabilității sociale a întreprinderii

**Rolul businessului
în societate**

Pe parcursul evoluției sale unitatea economică produce un impact tot mai semnificativ

asupra vieții societății. Fiind destinată pentru a realiza anumite obiective economice, întreprinderea ajunge în prezent să devină principalul mijloc în transformarea științei și tehnologiei de bunuri și servicii de natură economică. În realizarea acestui rol economic, firma a efectuat și continuă să efectueze o serie de schimbări sociale importante.

Modul în care sunt tratate unitățile economice în cadrul societății, precum și stima și respectul de care se bucură poartă un caracter fluctuant de la o perioadă la alta. În mare parte atitudinea față de business este influențată de nivelul la care firmele abordează responsabilitatea socială.

Este evident că afacerile de ieri, de azi și cele de mâine nu se vor derula fără a obține profit, dar profitul trebuie să fie o recompensă pentru serviciile pe care întreprinderea le face societății. Totuși, afacerile de azi trebuie să fie mai etice, mai implicate social decât cele din trecut, pentru că între timp, au fost elaborate noi norme, standarde, legi iar cerințele persoanelor și ale grupurilor de persoane care sunt influențați de rezultatele firmei s-au modificat semnificativ sau radical. Peter Drucker arată că proprietarul, omul de afaceri, managerii trebuie să-și „asume conștient responsabilitatea pentru binele comun și să-și frâneze interesul propriu și autoritatea atunci când executarea lor dăunează acestora și libertății individuale”.⁴¹

Literatura de specialitate ne oferă un șir de exemple elocvente din practica mondială, care demonstrează atitudinea unor firme față de responsabilitatea socială.

Astfel, la începutul sec.XX *Andriu Carneghi*, care se ocupa de producerea oțelului a investit 350 milioane de dolari în programele sociale și a construit aproape 2000 de biblioteci. John D. Rockefeller a jertfit 550 de milioane de dolari și a creat „Fundația Rockefeller”⁴².

⁴¹ *Drucker P.* ” *Realitățile lumii de mâine*”, Iași, Teora, 1999

⁴² *Mescon M.* «*Основы менеджмента*», Москва, „Дело», 1996.

În jumătatea a doua a sec.XX activitățile de responsabilitate socială iau amploare. De exemplu, Procter&Gamble a retras în mod voluntar de pe piață tampoanele marca Rely, la numai câteva săptămâni după lansare, când s-a auzit de o posibilă infecție. Acțiunea fără precedent a lui Procter&Gamble, a retragerii după ce cheltuisese 75 milioane dolari în douăzeci de ani de cercetare și pregătire a pieței a constituit într-adevăr o strategie de responsabilitate socială a organizației. Un alt exemplu de responsabilitate socială îl constituie acțiunea firmei americane M&M / Mars Co, când a suspendat folosirea unui colorant roșu artificial, folosit pentru bomboane, atunci când cercetările au arătat că unele forme clare de cancer sunt legate de asemenea coloranți sintetici.⁴³

Faimoasa firmă „Levi Strauss”, care constă din 140 de întreprinderi amplasate pe întregul mapamond și unde lucrează aproape 44 mii de lucrători, anual consumă aproximativ 3% din profitul brut al său pentru activitățile de responsabilitate socială.⁴⁴

Cu toate că situația economică în republica noastră este complet diferită, totuși putem menționa de acțiuni din domeniul responsabilității sociale. Astfel, istoria ne indică că încă la sfârșitul secolului XIX Princesa Dadiani finanțează construcția liceului pentru oameni săraci, unde până nu demult era amplasat un bloc a Conservatorului.

În prezent, tot mai multe întreprinderi se încadrează în această activitate. De exemplu, programul municipal din orașul Chișinău „De la inimă la inimă” prevede atragerea agenților economici spre finanțare și patronarea familiilor cu mulți copii, bătrânilor. Peste 240 de agenți economici din municipiul Chișinău au acceptat să ia parte la implementarea acestui program, acordând patronaj de lungă durată la circa 4000 de persoane nevoiașе din municipiu.

⁴³ Gh. Gh. Ionescu „Dimensiunile culturale ale managementului”, București, Ed. Economica, 1996

⁴⁴ Mescon M. «Основы менеджмента», Москва, „Дело», 1996.

La această acțiune au răspuns aproximativ câte o întreprindere din zece la care s-au adresat. Mult mai receptive sunt întreprinderile mari, care activează pe parcursul unei perioade mai lungi de timp și au reușit să-și formeze o cultură organizațională puternică. Esențial contribuie la realizarea acestei programe întreprinderile: „Piața Centrală”, ”Carmez”, ”Tutun CTC”, ”Moldtelecom”.

Totuși, tratarea acestei responsabilități la nivelul unităților economice este încă superficială. Aceasta poate fi explicat printr-un nivel jos al profitabilității firmelor, precum și prin necunoașterea rolului responsabilității sociale în cadrul activității firmelor.

Noțiunea de responsabilitate socială

Literar prin responsabilitate se înțelege obligația de a răspunde, de a da seama de ceva, de a manifesta o atitudine conștientă față de obligațiile sociale. În acest sens, o definiție formală a responsabilității sociale prevede obligația managerului de a alege și aplica acele acțiuni care contribuie la bunăstarea individului în consens cu interesul societății și a organizației pe care o conduce.

Responsabilitatea socială a firmelor este obligația managerilor de a întreprinde acțiuni care protejează și îmbunătățesc atât bunăstarea societății, cât și interesele organizației.

În evoluția sa termenul de responsabilitate socială a preluat diverse abordări:

- obligație socială;
- reacție socială;
- răspundere socială.

a) În conformitate cu prima abordare rolul unei întreprinderi în societate se reduce la cel de a obține profit, încadrându-se în

limitele legislației. Datorită faptului că societatea admite existența întreprinderilor, **obligția socială** a lor constă în obținerea profitului.

Acest punct de vedere se bazează pe lucrările lui Milton Friedman, laureat al premiului Nobel pentru economie, care consideră că scopul fundamental pentru care societatea creează firmele este acela de a produce bunuri și servicii și de a maximiza profiturile. În consecință, singura responsabilitate socială a firmelor constă în utilizarea cu maximă eficiență a resurselor de care dispune fiecare și de creștere a profitului în limitele legii⁴⁵.

Această părere domina în rândul industriașilor la sfârșitul sec. XIX și începutul sec. XX. Ei considerau că businessul are doar o singură obligație – de a aduce profit. Magnatul William Wanderbild, care se ocupa de construcția căilor ferate a expus părerea comună printr-o frază, devenită renumită: „La naiba cu poporul! Eu lucrezi pentru acționari!”⁴⁶.

În prezent această abordare a termenului de responsabilitate socială este depășită.

b) Potrivit celei de a doua abordare a responsabilității sociale, cea de **reacție socială**, întreprinderea este menită nu numai să asigure societatea cu bunuri și servicii, dar și să aibă grijă de unele din problemele sociale existente legate de ocrotirea mediului, combaterea șomajului etc.

În acest caz reacția socială este privită ca voluntară și deseori este direct determinată de presiunile sociale. Însă, o unitate economică, care manifestă o reacție socială în rezultatul boicotului unor grupuri sau presiuni ale consumatorilor nu poate fi tratată drept social responsabilă.

Astfel, când General Motors a scos de pe piață în 1980 1,1 milioane de automobile din cauza defectelor la sistemul de frânare, această acțiune nu a fost un exemplu de responsabilitate socială, ci o

⁴⁵ Mercioin Vasile „Managementul comercial”, București, Ed. Economica, 1998

⁴⁶ Речмен Д.. ”Современный бизнес” Изд. «Республика», Москва, 1995.

acțiune guvernamentală cu efect de lege, ceea ce a determinat scoaterea automobilelor de pe piața americană.⁴⁷

c) Evoluând conceptul de reacție socială s-a transformat în prezent în cel de **răspundere socială**. Comportamentele sociale responsabile ale firmelor sunt anticipative, preventive și nu doar reactive sau restaurative, însemnând mult mai mult decât obligația socială sau reacția socială. Responsabilitatea socială include adoptarea unei poziții de sprijin pentru problemele publice, acțiuni în favoarea grupurilor defavorizate, anticiparea nevoilor viitoare ale societății și acțiuni pentru satisfacerea lor, conlucrarea cu guvernul în privința legislației existente și anticiparea legislației dezirabile.

Un exemplu de răspundere socială servesc evenimentele de la fabrica Sara Lee Bakery din New Hampton, Iowa, SUA. Mulți salariați din firmă au început să sufere de sindromul deficienței carpiene, o afecțiune a încheieturii determinată de mișcările repetate ale mâinii. În loc să-i trimită pe salariați să urmeze ședințe de fizioterapie – și, în calitate de principal angajator din oraș să analizeze modul în care scade morala orașului – managerii de la Sara Lee au investigat în profunzime problema. Managerii au ascultat sugestiile lucrătorilor din fabrică și le-au solicitat inginerilor să proiecteze unelte în așa fel încât să elimine pe cât posibil efectele acestei probleme. Drept rezultat s-a obținut o eliminare a sindromului deficienței carpiene din fabrică într-o perioadă foarte scurtă de timp.⁴⁸

Un alt exemplu elocvent de răspundere socială reprezintă comportamentul firmei „Mousauto”, care după două luni după ce au avut loc scurgeri de substanțe toxice în Bhopal la uzina construită de „Union Carbait” în India și decesul a aproape 2000 de locuitori a acestui oraș, a uimit criticii săi, anunțând despre lansarea benevolă a

⁴⁷ Ionescu Gh Gh „Dimensiunile culturale ale managementului”, București, Ed. Economica, 1996

⁴⁸ Samuel C. Certo „Managementul modern”, București, Ed. Teora, 2002

programei „dreptul de a ști”, care constă în răspândirea informației despre primejdiile posibile și măsurile de precauție, obligatorii pentru oamenii ce locuiesc în preajma a 53 de uzine ale acestei firme.⁴⁹

Comportamentul întreprinderilor se bazează pe una din abordările menționate mai sus, fiind influențată de stadiul de dezvoltare morală a firmei și în cazul dacă are loc o modificare a culturii organizaționale e posibil să se schimbe și punctul de vedere față de responsabilitatea socială.

3.2. Conținutul responsabilității sociale a firmei

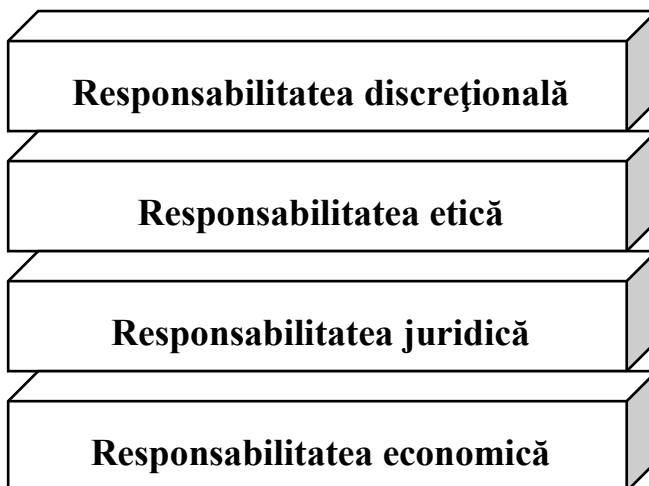
Categoriile de responsabilitate socială

Contrar opiniei răspândite pe larg în țara noastră, responsabilitatea socială a firmei nu se reduce doar la acțiuni de sponsorizare, ci este compusă din mai multe responsabilități, precum este ilustrat în Figura 3.1.

Figura 3.1.

⁴⁹ Mescon M. «Основы менеджмента», Москва, „Дело», 1996.

Categoriile de responsabilități sociale ale firmei



Responsabilitatea socială a firmei cumulează patru categorii de obligații, ce reiese din relațiile permanente ale organizației cu mediul economic, cu comunitatea și viața socială a acesteia.

Responsabilitatea economică reprezintă prima obligație și cea mai importantă. Rolul pe care îl au unitățile economice într-o societate rezidă din obiectivul lor, care constă în producerea de bunuri și servicii pe care individul, comunitatea și societatea le solicită. La fel, maximizând profitul firma prin impozitele și taxele plătite va contribui mai considerabil la susținerea culturii, învățământului, sănătății etc.

Responsabilitatea juridică presupune că firmele în cadrul activității sale să se orienteze spre respectarea cuvenită a societății și a legislației care o protejează. Întreprinderile trebuie să acționeze doar în limitele legilor, să-și plătească taxele și impozitele față de stat etc.

Responsabilitățile etice prevăd ca comportamentul întreprinderii, precum și a componentelor sale să fie în corespundere cu normele morale, chiar dacă acestea nu se regăsesc precizate în legi și nu servesc direct interesele economice ale firmei. În această obligație a întreprinderii se include corectitudinea și onestitatea în relațiile cu salariații, clienții, furnizorii, concurenții etc.

Responsabilitățile discreționale (la alegere) se manifestă în acțiuni pur voluntare, generate de dorința de a rezolva anumite probleme sociale fără ca acestea să fie impuse prin obligații economice sau legale. Aceste angajamente reprezintă cel mai înalt nivel al responsabilității sociale deoarece nu sunt impuse firmei, se soldează cu anumite cheltuieli din partea firmei și au drept scop creșterea bunăstării societății.

De exemplu, întreprinderea “Gips Biruința”, care este amplasată în orașelul Biruința din raionul Bălți a contribuit financiar la constituirea gazoductului din această localitate, a sponsorizat constituirea bisericii, permanent ajută școala din acest orașel, grădinița de copii, organizează diferite manifestații de 9 mai, Ziua copiilor pentru locuitorii localității date.

Responsabilitatea socială implică toate aceste obligații simultan.

Domeniile de responsabilitate socială Domeniile în care pot acționa întreprinderile în vederea protejării și sporirii bunăstării societății sunt numeroase și diverse. Printre direcțiile principale ale răspunderii sociale ale firmei pot fi enumerate:

1. Promovarea standardelor etice înalte în business;
2. Asigurarea unei calități înalte ale condițiilor de muncă a salariaților;
3. Asigurarea securității și sănătății salariaților;
4. Protejarea drepturilor salariaților;
5. Programe pentru prevenirea discriminării angajaților;
6. Sprijinirea instituțiilor de caritate;

7. Participarea la protejarea mediului ambiant;
8. Protecția consumatorului;
9. Susținerea artei, instituțiilor de învățământ, medicinei;
10. Programe pentru ajutorarea bătrânilor;
11. Sprijinirea reînnoirii și reconstrucției urbane;
12. Programe de instruire a șomerilor;
13. Programe pentru prevenirea crimelor etc.

Argumente pro și contra responsabilității sociale

Cu toate că este evidentă importanța responsabilității sociale a firmei, deseori apare întrebarea: cum influențează ea performanțele întreprinderii.

Studiile efectuate arată că:

- asumarea responsabilității sociale costă, dar poate conduce în perioadele următoare la mărirea performanțelor financiare realizate;
- răspunderea socială asigură indirect un profit motivațional; chiar dacă nu se câștigă bani, generozitatea poate crea firmei o imagine deosebit de favorabilă care să o susțină în demersurile sale pentru îndeplinirea obiectivelor propuse.

Totuși, atât în literatura de specialitate, cât și în practica economică există opinii contradictorii la acest subiect.

Adeptii antiresponsabilității sociale tratează întreprinderea ca un sistem pur economic, responsabil numai față de proprietari. Argumentele acestei atitudini includ:

1. Sistemul pieței concurențiale lucrează efectiv, real, numai când organizația se concentrează pe performanța economică și accentuează interesul acționarului. Acest model asigură folosirea optimă a resurselor societății.
2. Ca instituții economice, organizațiile se vor specializa în ceea ce fac ele mai bine, respectiv producția eficientă de

bunuri și servicii. Profitul reprezintă o recompensă pentru performanța efectivă reală, socială.

3. Afacerile nu trebuie neapărat să urmărească obiectivele sociale. Această funcție este lăsată în seama altor instituții din societate.
4. Orice încercare altruistă de responsabilitate socială reprezintă practic o însușire din resursele acționarilor, care nu vor fi în mod legitim distribuite ca profituri.
5. Afacerile exercită o mare putere economică. Responsabilitatea socială rezultată în corporații va avea o influență excesivă, exagerat de nepotrivită asupra multor altor activități. Este prețul pluralismului și se vrea evitarea concentrării puterii.
6. Firma de afaceri care va accentua responsabilitatea socială va avea un dezavantaj concurențial față de cele care nu practică o asemenea responsabilitate sau o practică într-o proporție mai mică.⁵⁰

Un exemplu pentru a ilustra acest argument poate servi Control Data Corporation. Fostul președinte William Norris a implicat Control Data în numeroase programe sociale care au costat firma milioane de dolari – de la construirea fabricilor în cartierele defavorizate și angajarea forței de muncă minoritare până la fermele de cercetare din tundra din Alaska. Când Control Data a început să înregistreze pierderi nete de milioane de dolari la mijlocul anilor '80, criticii au pus la zid atitudinea lui Norris „de a face bine”. La fel, alte companii care au fost recunoscute drept lidere în implicarea socială pe parcursul anilor '60 și '70 – Levi Strauss, Polaroid – au întâmpinat serioase dificultăți financiare pe parcursul anilor '80

⁵⁰ Ionescu Gh. Gh. „Cultura afacerilor – modelul american”, București, Ed. Economica, 1997

(totuși, nu s-a demonstrat legătura între activitățile de responsabilitate socială și aceste dificultăți financiare).⁵¹

Adeptii responsabilității sociale argumentează atitudinea lor favorabilă, folosind printre altele și următoarele argumente:

1. Situațiile de concurență pură nu există, iar mediul concurent nu asigură automat alocarea optimă a resurselor. Nu există nici o garanție a eficienței și echității.
2. Afacerile nu sunt numai instrumente economice profitabile. Activitățile de afaceri au semnificative efecte sociale. Profitul nu reprezintă micul indicator al performanței sociale.
3. Managerii de obicei nu sunt instruiți să aibă de-a face cu responsabilitatea socială în deciziile lor, deși impactul social al deciziilor este inevitabil. Multe corporații au resurse enorme și ca atare multe dintre acestea ar trebui să fie canalizate către activități înrudite cu bunăstarea socială.
4. Responsabilitatea socială nu realizează în mod necesar contrapunerea sau lezarea intereselor acționarilor. În funcționarea pe perioade îndelungate de timp, precăutarea responsabilității sociale va accentua interesele acționarului.
5. O societate mai bună oferă șanse pentru condiții viitoare mai bune. Investițiile de îmbunătățire a edificiului structurii sociale vor prevedea un climat de afaceri favorabil.
6. Organizațiile de afaceri care își asumă o poziție mult mai responsabilă descurajează unele grupuri de interese ca sindicatele și guvernul, în acest fel evitând ruperea concurenței și a sistemului de întreprindere liberă. În sens

⁵¹ Samuel C. Certo „Managementul modern”, București, Ed. Teora, 2002

larg, este de cel mai mare interes pentru organizație angajarea ei în acțiuni responsabile sociale.⁵²

Astfel, o firmă producătoare de calculatoare electronice implicându-se într-un astfel de program social de dotare a școlilor cu aparatură și softuri adecvate, pe lângă imaginea deosebit de favorabilă, va iniția și pregăti viitorii clienți ai firmei.

După cum se observă argumentele aduse pro responsabilității sociale tratează activitatea întreprinderii pentru perioade mai îndelungate și într-un context mai larg, pe când antiresponsabilitatea socială este cauzată de dorința de a obține o profitabilitate imediată. Reieșind din strategiile elaborate, sau din lipsa lor fiecare unitate economică decide în ce măsură să prevadă responsabilitatea socială ca parte integră a activității sale.

Acordul și susținerea societății prin astfel de acțiuni este importantă, dar contează cel mai mult dacă consumatorul acceptă să suporte consecințele și costurile acțiunilor din cadrul responsabilității sociale, deoarece ele se vor trece pe seama consumatorului prin prețuri mai mari pentru bunurile și serviciile legate de aceste activități.

Sensibilitatea socială

Multe întreprinderi nu-și pun problema dacă să inițieze sau nu acțiuni de responsabilitate socială, răspunsul fiind pozitiv.

Mai dificil este de a determina modul cum firma să manifeste un comportament social responsabil, în vederea obținerii unui efect maxim.

Sensibilitatea socială este gradul de eficacitate și de eficiență pe care îl manifestă o organizație în îndeplinirea sarcinilor sale de responsabilitate socială .

⁵² Ionescu Gh. Gh. „Cultura afacerilor – modelul american”, București, Ed. Economica, 1997

Una dintre provocările cu care se confruntă managerii care încearcă să fie sensibili la problemele sociale este aceea de a stabili ce obligații sociale sunt impuse de situația în care se găsește firma lor. De exemplu, managerii din industria tutunului sunt probabil obligați din punct de vedere social să contribuie la sănătatea publică prin conceperea unor produse inovatoare din tutun care să dăuneze mai puțin sănătatea oamenilor decât produsele actuale, dar ei nu sunt obligați din punct de vedere social să curețe plajele contaminate de scurgerile de petrol.⁵³

La prima etapă a determinării conținutului și priorităților în responsabilitatea socială ce revine firmei, managerii sunt obligați să nominalizeze toate persoanele și grupurile din interiorul sau exteriorul organizației care au legătură cu activitatea întreprinderii și firma este responsabilă față de ei. În literatura de specialitate aceste persoane sunt denumite prin parteneri, beneficiari, interesați.

În *prima categorie* de parteneri sunt incluși: acționarii, angajații, furnizorii, clienții, creditorii. Fiecare dintre ei au anumite metode de a întreține relații cu întreprinderea: investitorii doresc majorarea profitului firmei; angajații – satisfacții materiale și morale; clienții produse și servicii de calitate etc.

În *a doua categorie* sunt incluse organismele guvernamentale și comunitatea. Organismele guvernamentale sunt cointeresate ca întreprinderea să activeze în cadrul unor legi și norme, iar comunitatea se așteaptă ca firma să asigure calitatea vieții pentru cetățeni.

Din *ultima categorie* fac parte organizațiile nonguvernamentale, asociațiile profesionale etc. Ei utilizează acțiunile filantropice în scopul colectării fondurilor cu ajutorul cărora să protejeze sau să recupereze consecințele unor acțiuni ireponsabile.

În procesul activității întreprinderii managerii trebuie să dirijeze firma în așa fel, încât ea să-și achite obligațiile sociale față de

⁵³ Samuel C. Certo „Managementul modern”, București, Ed. Teora, 2002

toți partenerii, dând prioritate celor din categoriile ierarhice superioare.

Pentru a obține și menține un nivel ridicat de sensibilitate față de problemele sociale în cadrul unei organizații, managementul e necesar să îndeplinească numai acele responsabilități care se încadrează în sarcina organizației lor și pe care au dreptul să le îndeplinească. În plus, odată ce managerii se hotărăsc să îndeplinească o anumită responsabilitate socială, ei trebuie să stabilească modul cel mai bun de întreprindere a activităților care au legătură cu îndeplinirea acestei obligații. Adică managerii vor decide dacă trebuie să întreprindă activitățile pe cont propriu sau dacă trebuie să solicite sprijinul celor din afară care dispun de mai multe cunoștințe din acest domeniu.

De exemplu, să luăm în considerare o decizie recentă a companiei Radisson Hotels International. Managementul companiei Radisson a stabilit că firma are obligația de a ajuta la protecția mediului. Pentru a îndeplini proactiv această obligație managementul a inițiat un nou concept Green Suites (Camere Verzi). Alături de confortul așteptat în mod normal de la camerele sale, Green Suites pune accentul pe produsele re folosibile din hârtie întrucât managerii de la Radisson consideră că prin oferirea unor produse re folosibile din hârtie către clienții săi, compania poate descuraja tăierile de copaci care nu se dovedesc necesare. Totuși, pentru ca această decizie să fie considerată cu adevărat responsabilă din punct de vedere social, ea va trebui, de fapt să ajute la protecția mediului prin salvarea copacilor și să atragă dolarii clienților care vor ajuta compania Radisson Hotels International să îndeplinească obiectivele organizației, cum ar fi obținerea profitului.⁵⁴

Gradul de implicare a firmelor în responsabilitatea socială

În dependență de
modul și caracterul
implicării întreprin-

⁵⁴ Samuel C. Certo „Managementul modern”, București, Ed. Teora, 2002

derilor în responsabilitatea socială pot fi identificate patru nivele.

Comportamentul obstrucționist, caracterizat printr-o preocupare excesivă pentru realizarea de profit și o luptă continuă pentru evitarea oricăror condiții limitative și a impunerilor de orice gen, neglijând total responsabilitățile sociale.

Comportamentul defensiv, în apărare, caracterizează organizațiile și managerii care acceptă și se comportă conform legilor și normelor impuse de organismele abilitate. Firmele din această categorie, de multe ori ajută societatea în a determina politicile publice, soluțiile la problemele sociale. Organizațiile care nu respectă legile cu bună știință, sunt slabe performere în categoria lor și oricând se expun unor măsuri disciplinare foarte dure, ce le pot pune în situații existențiale dificile.

Comportamentul adaptiv, caracterizează organizațiile și managerii care acceptă responsabilitățile sociale, firmele participând la programele sociale inițiate de alte organizații.

Comportamentul activ, este caracteristic pentru firmele care dezvoltă și implementează programe sociale în prima fază ca răspuns la presiunile sociale, dar în faze mai avansate acționând chiar înainte ca presiunea socială să fie manifestată.

Direcțiile de investigație în care se poate determina implicarea firmei în rezolvarea problemelor sociale reprezintă și cadrul de referință la care orice evaluare trebuie să se raporteze, din care nu pot fi neglijate contribuțiile în:

1. Relațiile cu salariații, beneficiile și satisfacția față de munca prestată.
2. Protecția muncii și sănătatea angajaților.
3. Protecția produselor, a echipamentelor, a dotărilor.
4. Politicile de vânzare.
5. Relațiile cu acționarii.
6. Relațiile cu consumatorii.
7. Atitudinea față de necesitățile comunității.
8. Ecologia și calitatea mediului înconjurător.

9. Atitudinea față de persoanele dezavantajate și minoritare.

10. Acțiunile filantropice.

11. Relațiile cu agențiile guvernamentale.

Criteriile enunțate, majoritatea calitative și mai puțin cantitative nu sunt limitative în problematica responsabilității sociale și pot reprezenta direcțiile de investigație într-un audit specializat, derulat cu ajutorul unor liste de control, analiză în care se poate evidenția și evalua nivelul de implicare al firmei în politicile sociale. Nu este neglijabilă nici analiza de tip cost beneficiu, bineînțeles costurile fiind mai ușor de identificat, în timp ce beneficiile impun o rafinată introspecție în consecințele sociale.

Practicum

Concepte cheie

Responsabilitate	Responsabilitate etică
Obligație socială	Responsabilitate discrețională
Reacție socială	Sensibilitate socială
Responsabilitate socială	Beneficiari interni
Responsabilitate economică	Beneficiari externi
Responsabilitate juridică	Acțiune filantropică

Întrebări de control

1. Definiți responsabilitatea socială a firmei.

2. Care credeți că sunt principalele responsabilități sociale ale întreprinderii? Dar în perioada de tranziție?

3. Care sunt principalele abordări pe care le-a preluat termenul de responsabilitate socială în evoluția sa?

4. Prin ce se aseamănă și se deosebește responsabilitatea socială de responsabilitatea juridică?

5. Care sunt argumentele care vin în sprijinul îndeplinirii obiectivelor de responsabilitate socială de către o firmă?

6. Care sunt argumentele împotriva îndeplinirii obiectivelor de responsabilitate socială de către firme?

7. În ce constă sensibilitatea socială?

8. Care este legătura dintre etică și responsabilitate socială?

9. Cum poate societatea să ajute firmele să îndeplinească responsabilitatea socială?

Întrebări pentru discuții

Determinați dacă următoarele afirmații sunt adevărate (A) sau false (F):

1. _____ Întrucât firma constituie o componentă influentă a societății, ea are responsabilitatea de a menține și a spori bunăstarea de ansamblu a societății.

2. _____ Întrucât firma are o anumită putere asupra societății, societatea poate și trebuie să facă firma responsabilă de condițiile sociale care rezultă din exercitarea acestei puteri.

3. _____ Abordarea obligațiilor sociale pentru întreprinderea activităților de responsabilitate socială privește, în principal, respectarea legislației existente în acest domeniu.

4. _____ Cetățenii unei societăți trebuie să finanțeze activitățile de responsabilitate socială ale firmelor prin suportarea unor prețuri mai mari pentru bunuri și servicii sau prin plata unor impozite mai mari (sau prin ambele modalități).

5. _____ Responsabilitatea socială poate să fie purtată doar de întreprinderile mijlocii și mari.

Studii de caz

In 1982, Johnson & Johnson a scos produsul Tylenol de pe rafturile magazinelor. Firma a pus siguranța consumatorilor mai presus de profitul ei, iar președintele firmei, Jim Burke, a oferit o lecție de deschidere față de mass media.

Lipsa unor povestiri cu adevărat interesante despre comportamentul etic al firmelor este uimitoare. În căutarea exemplelor de comportament etic, avem tendința să ne întoarcem tot mereu la exemplele clasice. Probabil că cel mai bun asemenea exemplu este cazul produsului Tylenol al firmei Johnson & Johnson (J&J).

În 1982, un psihopat a pus cianură în unele capsule de Tylenol. Au murit opt oameni. Ca răspuns, J&J a retras produsul de pe rafturile magazinelor (stocul total). Au fost înapoiate 31 de milioane de sticlute, care au costat firma 100 milioane dolari. Apoi J&J și-a asumat responsabilitatea, deși era clar că în fapt nu făcuse nimic rău.

Răspunsul firmei Johnson & Johnson a fost sincer. Ea a optat pentru cooperare deplină și imediată cu mass media. Ulterior, firma s-a oferit să schimbe capsulele de Tylenol, care erau contaminate, cu tablete de Tylenol. Pentru aceasta au mai fost cheltuiți încă multe milioane de dolari.

Cheia răspunsului firmei a fost comportamentul președintelui Jim Burke. Americanul de origine irlandeză s-a dovedit a fi un manager onest, care explică situația clar, fără a încerca să ocolească anumite lucruri și foarte responsabil. El a apărut personal pe diverse programe de televiziune pentru a-și asuma responsabilitatea și a ține la curent populația cu evoluția situației. Răspunsul firmei J&J în media a câștigat aplauze. „Ceea ce a reușit conducerea firmei Johnson & Johnson a fost să comunice mesajul că firma este sinceră, chinuită de păreri de rău, plină de compasiune, angajată pe calea rezolvării crimelor întâmplare și a protejării publicului”, observa *Washington Post*.

Tylenol rămâne unul dintre medicamentele cele mai bine vândute dintre cele care se eliberează fără rețetă. J&J a investit solid pentru recâștigarea poziției lui anterioare; medicamentul deținea 37% din piața calmantelor fără rețetă. „Ne va lua timp, vom avea nevoie de bani și va fi foarte dificil; dar considerăm că este un imperativ moral, precum și o afacere bună, să refacem poziția predominantă a

medicamentului Tylenol", a spus Jim Burke. Mulțumită comportamentului responsabil al firmei în rezolvarea situației, vânzările și-au revenit rapid.⁵⁵

Întrebări:

1. Cum considerați, comportamentul firmei Johnson & Johnson este o reacție socială sau o răspundere socială?

2. În cazul dacă managementul firmei ar fi preluat un comportament defensiv, fără a scoate produsul Tylenol de pe piață, care ar fi putut să fie urmările acestui incident?

3. Caracterizați avantajele și dezavantajele obținute de Johnson & Johnson în urma acestui caz?

Exercițiul practice

Analizați rezultatele concursului anual „Businessmanul anului”, care este organizat de primăria municipiului Chișinău în luna februarie.

Faceți o caracteristică al nivelului în care întreprinderile participante la concurs sunt implicate în soluționarea problemelor societății.

Ce accent este pus pe problema dată atât la întreprinderi, cât și de către organizatorii concursului.

Care întreprinderi se evidențiază printr-un comportament social activ și prin intermediul căror acțiuni poartă ele responsabilitate socială?

Bibliografia

Cole G.A. „Management: teorie și practică”, Chișinău, Î.E.P. Știința, 2004.

Drucker P. „Realitățile lumii de mâine”, București, Teora, 1999

⁵⁵ Grainer S. „Decizii manageriale”, București, Teora, 2000.

Elizabeth P. Tierney „Etica în afaceri”, București, Ed. Rentrop & Straton, 1999

Grainer S. „Decizii manageriale”, București, Teora, 2000.

Ionescu Gh. Gh. „Cultura afacerilor – modelul american”, București, Ed. Economica, 1997

Ionescu Gh. Gh. „Dimensiunile culturale ale managementului”, București, Ed. Economica, 1996

Mercioin Vasile „Managementul comercial”, București, Ed. Economica, 1998

Mescon M. «Основы менеджмента», Москва, „Дело», 1996.

Nica C. Panainte “Managementul firmei”, ”Condor”, Chișinău, 1994.

Samuel C. Certo „Managementul modern”, București, Ed. Teora, 2002

Shaw William H. „Business ethics”. Wadsworth Publishing Company, Belmont, CA, 1999.

Sternberg Elaine „Just business: business ethics in action”. Oxford University Press; Oxford, 2000

Zaiț „Managementul intercultural: valorizarea diferențelor culturale”, București, Ed. Economica, 2002

Zorlețan T. (coordonator) ”Managementul organizației”, București, Holding Reporter, 1996.

Речмен Д.. ”Современный бизнес” Изд. «Республика», Москва, 1995.

Семенов А.К., Маслова Е.Л. «Психология и этика менеджмента и бизнеса: учебное пособие», IVC „Marketing”, Москва, 2000

Уткин Э.А. «Этика бизнеса», Москва, Зерцало, 1998

Capitolul IV. Eticheta în afaceri

„Dacă nu putem să fim buni, să încercăm să fim măcar politicoși.”

N. Steinhardt

„Lucrurile mici sunt cele care contează”

4.1. Bazele etichetei în afaceri

Eticheta și businessul Odată cu începutul existenței sale sociale, umanitatea a impus norme de comportament în toate domeniile esențiale ale vieții: hrana și îmbrăcămintea, relațiile dintre sex, relațiile dintre inferiori și superiori, corespondența, primirea oaspeților etc. Comportamentul prescris în aceste ocazii a fost codificat în reguli precise; iar a nu le respecta înseamnă a te exclude din categoria ta socială. În toate timpurile, în toate tipurile de grupuri umane, politețea a fost indispensabilă traiului în comun, chiar dacă obiceiurile diferă de la o țară la alta.

Până în etimologia cuvântului **etichetă**, în sensul cunoscut de toată lumea, este semnificativă din acest punct de vedere. Oricât de surprinzător ar părea, „eticheta” (cea ce se cuvine) are la origine o interdicție. În parcul de la Versailles, grădinarul-șef al lui Ludovic al XIV-lea a așezat inscripții prin care cerea să nu-i fie călcat în picioare peluzele proaspăt însămânțate. Cum aceste inscripții erau adesea ignorate de către nobilimea neatentă și aflată, în paranteză să fie spus, în conflict cu regele, bietul om a obținut din partea Majestății Sale un decret care prevedea respectarea „etichetelor”.

Astfel, cuvântul a intrat în limbajul curent pentru a desemna o comportare conform unor norme.⁵⁶

Eticheta - o ordine determinată, o totalitate de reguli, ce reglementează manifestările externe ale relațiilor umane.

Numeroase reguli nu mai au de mult nici o legătură cu faptele care le-au generat. Cine se mai gândește astăzi, scoțindu-și pălăria, că reiterează gestul de ridicare a coifului prin care cavalerii, la sfârșitul unui turnir, își descopereau chipul spre a fi recunoscut de public.

Eticheta nu se referă nemijlocit la metodele morale de regulare a comportamentului. Ea reglementează formele de comportare externe, impunând omului un anumit model de conduită. Doar bunele maniere constau 2/3 din logică și bun simț și o treime din amabilitate.

Pe parcursul evoluției sale, eticheta a pătruns în diferite sfere sociale: militar, bisericesc, regal, sportiv, în domeniul antreprenoriatului și managementului – de afaceri.

În cadrul firmei **eticheta de afaceri** depinde de stilul relațiilor și managementului caracteristic ei, de activitatea firmei, conducere și tradiții etc. Ea determină cum corect de procedat în relațiile cu partenerii de afaceri, la înmânarea cărții de vizită, la mesele de afaceri, în convorbirile directe și prin telefon, în alte situații. Regulile etichetei în afaceri sunt generale în comunicarea internațională de afaceri, cu toate că există unele particularități naționale și organizaționale.

Astfel, în Japonia în prezent funcționează multe școli de etichetă, unde studiază tinerii specialiști, care recent au fost angajați în diferite companii după absolvirea instituțiilor superioare. Prețul studiilor în asemenea școli este destul de înalt, dar cu toate acestea

⁵⁶ Marinescu A. „Codul bunelor maniere astăzi”, București, Humanitas, 1996

conducerea întreprinderilor găsește de cuviință să majoreze cunoștințele tinerilor specialiști în acest domeniu, considerând că bunele maniere, priceperea de a se închina corect și a răspunde amabil la telefon au o mare importanță pentru crearea unei imagini favorabile al companiei. Pe parcurs, cheltuielile pentru studii se recuperează prin mărirea numărului de clienți și apariția noilor posibilități pentru lărgirea businessului.⁵⁷

Regulile de aur ale bunelor maniere în afaceri

Principiul cel mai important al bunelor maniere în afaceri este acela al atentei analizări a intereselor și sentimentelor celorlalți. Cu alte cuvinte, trebuie

să demonstrezi prin tot ceea ce faci și spui că ai la fel de multă grijă de persoana de lângă tine ca de tine însuși. Aceasta nu înseamnă să nu fii dur sau practic atunci când este cazul. Nimănui nu îi plac și nimeni nu îi respectă pe lingușitorii care își fletează mereu colegii și partenerii de afaceri. Este mai corect să demonstrezi, prin felul în care te porți, că ai un sistem corect de valori personale, bazat pe respectul față de ceilalți și care se reflectă în tot ceea ce faci. Deci, dacă va trebui să rezolvi un conflict, să pui la punct un subaltern sau să concediezi pe cineva, modul în care o vei face va fi nu numai ferm și corect, ci și plin de înțelegere față de problemele lor personale.

Dacă arăți, prin felul în care te porți în afaceri, că ai grijă de sentimentele celorlalți, acest lucru poate fi indicat de „**IMPACT**”, cuvânt care înglobează regulile de aur⁵⁸:

I integritate – acționează onest și sincer.

M maniere – nu fi niciodată egoist, necioplit sau indisciplinat.

⁵⁷ Гончаров В.В. „Руководство для высшего управленческого персонала”, Москва, МНИИПУ, 1997

⁵⁸ Robinson D. „Eticheta în faceri”, București, Rentrop and Straton, 1999

P personalitate – comunică propriile valori, atitudini și opțiuni.

A apariție – prezintă-te întotdeauna în cea mai bună lumină.

C considerație – analizează-te din punctul de vedere al celuilalt.

T tact – gândește înainte de a vorbi.

Integritatea înseamnă să demonstrezi prin ceea ce faci și spui că ești o persoană onestă, sinceră și de încredere. Reputația de persoană integră se câștigă greu și se pierde foarte ușor. Integritatea este testată atunci când o persoană sau compania sa este provocată sau tentată să acționeze mai puțin onest. O regulă de aur a comportamentului în afaceri este aceea că integritatea trebuie să fie deasupra oricărei îndoieli, căci nu se va putea ascunde în nici un fel lipsa acesteia.

Manierele sunt acele tipare de comportament care îi indică persoanei cu care ai de-a face dacă se poate baza pe tine, că vei acționa corect și obiectiv atunci când face afaceri cu tine. Dacă acționezi sau vorbești într-un mod rasist sau sexist sau dacă dai dovadă de lipsă de loialitate față de compania ta sau față de colegii tăi, atunci manierele tale vor fi considerate inacceptabile. Dar a evita aspectele negative înseamnă a rezolva numai pe jumătate problema. Bunele maniere înseamnă, de asemenea să acționezi eficient pentru a-l face pe celalalt să se simtă bine în cadrul relației voastre.

Propria ta **personalitate** reprezintă cea ce numai tu poți oferi afacerii în care ești implicat. Trebuie să urmărești mereu să faci totul pentru ca felul în care te porți să îți ofere cea mai bună șansă pentru aprecierea calităților tale. De exemplu, poți fi pasionat de afaceri, dar nu trebuie să fii lipsit de loialitate; pot fi amuzant, dar nu libertin în exprimare și poți să fii strălucitor, dar nu plictisitor.

Apariția (înfățișarea) poate nu este cea mai bună calitate a ta, dar nu trebuie niciodată să fie un defect! Dacă ești îngrijit, te îmbraci cu haine adecvate, stai în picioare sau așezat într-o poziție corectă și te îngrijești din punct de vedere fizic, toate acestea vor constitui elemente-cheie în formarea și păstrarea unei bune impresii în fața partenerilor de afaceri.

Considerația față de ceilalți este principiul fundamental care subliniază toate bunele maniere în afaceri. Omul de afaceri care și-a imaginat dinainte posibila reacție a persoanei pe care urmează s-o întâlnească, căreia trebuie să-i scrie sau să-i telefoneze, poate imediat să o trateze cu mai multă grijă și sensibilitate.

Tactul este ultima, dar nu și cea din urmă regulă de aur, deoarece el trebuie să fie un fel de „paznic”, care nu protejează de cuvinte și acțiuni negândite. Tactul nu înseamnă doar să punem problemele neplăcute într-o manieră acceptabilă. Acesta implică analizarea atentă a intereselor celorlalți și abia apoi alegerea celei mai acceptabile forme de exprimare. Ceea ce trebuie să subînțelegi din această regulă de aur este că, atunci când ai dubii, nu trebuie să spui nimic!

Prezentarea

Stima este definită ca o înaltă considerație și respect față de un om vârstnic sau superior. În lumea afacerilor trebuie să învățăm cum se face aceasta de la începutul carierei și să continuăm s-o practicăm până ajungem să merităm noi înșine această stimă din partea altora.

Primul pas spre a face cunoștință – **prezentarea**. Poți să te prezinți personal sau prin intermediul unei persoane. A te prezenta (a fi prezentat) – presupune a rosti numele și prenumele. Eticheta prevede un șir de reguli, ce reglementează prezentarea:

- bărbatul, indiferent de vârstă și statut, întotdeauna se prezintă unei doamne primul;
- bărbatul (femeia) mai tânăr se prezintă unei persoane mai în vârstă;
- fiind de aceeași vârstă persoana care ocupă o poziție mai joasă în structura organizațională se prezintă celeia care ocupă o poziție mai înaltă (deseori în eticheta de afaceri poziția în ierarhie contează mai mult ca vârsta și sexul);

- când persoanele sunt de același sex, vârstă, poziție, se prezintă persoana mai puțin cunoscută prezentatorului celei pe care o cunoaște mai bine;
- clientului sau cumpărătorului firmei se prezintă angajatul companiei;
- persoană întotdeauna se prezintă unui cuplu sau grup (chiar și în cazul când este femeie).

La prezentarea unei persoane grupului se rostește cu o voce tare numele și prenumele ei, și în acest caz, nu e necesar de a prezenta fiecăruia în parte. Cel ce este prezentat se închină ușor întregului grup.

Deseori prezentarea este însoțită de o strângere de mână. Primul întinde mâna cel cui i-a fost prezentată persoana: femeia - bărbatului, vârstnicul – celui mai tânăr, managerul – subalternului. Dacă nu se întinde mâna pentru strângere, atunci se face o ușoară plecăciune. Strângerea de mână nu trebuie să fie nici prea puternică, nici prea slabă. Nu se permite să se scuture mâna, să fie strânsă cu ambele mâni, să fie întinse pentru strângere doar degetele. Bărbatul întotdeauna întinde mâna fără mănuși, iar femeia poate să nu-și scoată mănușa.

Când se prezintă, persoanele trebuie să fie numite în modul cum se vor adresa apoi unul altuia. În caz că se rostește doar prenumele prietenului se conferă comunicării lor un ton mai prietenesc și mai degajat.

Rostind numele și prenumele persoanelor, uneori e necesar de completat cu unele informații, care ar ușura comunicarea lor ulterioară. Spre exemplu: „Domnul Rusu se ocupă de producerea materialelor de construcție”, sau „Doamna Lupu vizează activitatea de marketing din cadrul întreprinderii”.

Când o persoană cunoscută vine în grupul din care faci parte și unde ești singura persoană care cunoaște pe noul venit, este foarte nepoliticos să continui să discuți fără să-l prezinți și celorlalți. Este foarte greu pentru noul venit să stea în picioare acolo, simțindu-se un străin și întrebându-se cum să iasă din această situație. Trebuie de întrerupt conversația din grup pentru ai ura bun venit respectivului.

Prezentarea oaspeților unui altuia – datoria gazdei. Aceasta e posibil de făcut prin indicarea cu un gest al mâinii spre fiecare și rostirea numelui lui. Dacă oaspeții au sosit cu cineva pe care gazda poate să nu-l cunoască, ei singuri trebuie să-l prezinte pe cunoscutul lor celor prezenți.

Salutarea

După un obicei străvechi oamenii la întâlnire se salută. Salutând cunoscuții e necesar de făcut o mică plecăciune a capului. Primul se salută cel mai mic după vârstă și statut, bărbatul – femeia, la fel și cu cunoscutul lui, dacă lângă el se află o femeie sau o persoană în vârstă (în acest caz e necesar de salutat și persoana cunoscută și cei ce se află cu el).

Femeia prima salută nu numai femeia mai în vârstă, dar și pe cea care merge singură, dacă în acest moment ea se află în compania unui bărbat.

În cazuri mai complicate, când statului cunoscutului este aproape egal cu al tău, e mai bine să te saluți primul. Aceasta nu numai nu va șterbi din demnitatea ta, dar va fi un semn al bunelor maniere. Statutul militar francez spunea că: „Din doi ofițeri primul se salută cel care este mai educat și mai politic!”.

Indiferent de postul ocupat, intrând într-o încăpere e necesar de salutat primul. Dacă acolo unde ați venit sunt multe persoane e suficient de limitat doar la o mică plecăciune. Salutați-vă în acest caz, doar cu acei la cine ați venit.

Bărbatul întotdeauna se ridică în picioare, când în încăpere intră o femeie și stă până ea nu se așează. În locurile publice: teatrul, restaurantul, cafeneaua – aceasta nu este obligatoriu. De exemplu, când în restaurant femeia se salută cu un cunoscut trecând lângă măsuta lui, bărbatul poate doar să se ridice puțin și să o salute. Dacă el se află în compania unei femei poate nici să nu se ridice.

Femeia, răspunzând la salutul unui bărbat, de obicei, nu se ridică în picioare. Însă dacă ea este în calitate de gazdă e necesar să o facă.

Adresarea

Fiecărui om îi este plăcut să-și audă prenumele. Străduiți-vă mai des să-l repetați. Însă în unele cazuri e necesar de folosit doar numele deplin:

- față de o persoană mai vârstnică;
- față de o persoană cu un statut mai mare;
- față de o persoană puțin cunoscută.

Dacă o persoană mai mare după vârstă și statut roagă să fie numită după prenume nu trebuie de contrazis, este un semn de a stabili relații mai prietenoase.

În fiecare caz, când se mențin relații de afaceri cu persoanele din alte țări, la adresare e necesar de ținut cont de obiceiurile din țara partenerului. De exemplu, în SUA e primit să se utilizeze prenumele, chiar când nu este vorba de relații prietenești; în Austria se utilizează nu numai numele persoanei, dar și titlul ei, fiind numiți „doctor” sau „profesor” atât cei ce au titlu științific, cât și medicii, inginerii etc. În Franța profesor poate fi numit chiar și învățătorul claselor primare.

Dacă un manager se adresează unui subaltern folosind prenumele, asta nu înseamnă că el ar putea să se adreseze imediat celui în vârstă cu prenume. O persoană mai tânără ar trebui să aștepte ca o persoană mai în vârstă să o roage să i se adreseze cu prenumele. La fel, subalternul trebuie să aștepte ca managerul să-l roage să se adreseze cu numele mic. Este o chestiune de percepere a respectivului.

Cărțile de vizită

Cărțile de vizită reprezintă un element important al relațiilor de afaceri. Este un atribut obligatoriu al primei întâlniri de business. În eticheta de afaceri al Japoniei, Coreei, Chinei joacă un rol major. Lipsa cărții de vizită poate fi un obstacol în formarea și menținerea relațiilor de afaceri.

Mărimea și caracterele cărții de vizită nu sunt strict reglementate, fiind dependente de practica locală și gusturile

posesorului. Însă mai des se utilizează mărimi standarde de 5x9 cm sau 7x9. Forma clasică presupune că în partea de sus să fie înscrisă denumirea firmei în care lucrează posesorul cărții de vizită (dacă are mai multe locuri de muncă se indică cel de bază); în centru – numele și prenumele, postul; în colțul stâng de jos – adresa juridică iar în cel drept de jos – telefonul, faxul, e-mailul.

Se consideră că cartea de vizită de afaceri trebuie să fie de culoare albă, iar caracterele să fie scrise cu culoare neagră. Alte culori se admit numai pentru reproducerea simbolului firmei în colțul stâng de sus al cărții. Omul de afaceri trebuie să se manifeste nu prin culori deosebite folosite la formarea cărții de vizită, ci prin calitatea ei.

În multe țări, precum și în Republica Moldova cartea de vizită include textul în limba de stat pe o parte și într-o limbă de uz internațional în altă parte. Însă, conform regulilor protocolului textul trebuie să fie scris doar pe o parte a cărții, cealaltă fiind destinată pentru inscripții făcute de mână. Înainte de-a pleca peste hotare se recomandă de-a comanda special cărți de vizită cu inscripții în limba țării, unde se îndreaptă omul de afaceri.

Cu cartea de vizită se face schimb la prezentare, la exprimarea felicitărilor și condoleanțelor, ele se folosesc când se trimit cadouri (cărți, flori, fotografii etc.), înlocuind mesajele spuse prin comunicare directă.

Astfel, conform etichetei de afaceri, în unele cazuri, când nu este posibil de făcut o vizită personală cartea de vizită poate transmite anumite mesaje. Pentru aceasta, în dependență de caz, în partea stângă de jos, sau dacă e liberă pe partea posterioară (de mână) se fac următoarele inscripții:

- p.r. (pour remercier) – exprimând mulțumire;
- p.f. (pour feliciter) – exprimând felicitări cu ocazia unei sărbători;
- p.p.c. (pour prendre conge) – la despărțire, când nu este posibil de făcut o vizită de rămas bun;
- p.c. (pour condoler) – exprimând condoleanțe;

- p.p. (pour presenter) – la prezentarea unei persoane, când nu există posibilitatea de a o face personal.

La fel, pe cartea de vizită se pot face și alte inscripții, însă e necesar de a le scrie de la persoana a treia: „mulțumește pentru felicitări”, „urează bun venit” etc.

Cartea de vizită niciodată nu se semnează și pe ea nu se scrie data.

Schimbul cărților de vizită se face strict după ierarhie, începând cu cele mai importante persoane din delegație. Se recomandă de înțeles din timp cu translatorii, ca ei pe neobservate să vă indice cine ocupă posturi mai înalte în delegația respectivă. Această sarcină va fi mai ușor de realizat peste hotare, deoarece conform etichetei primii trebuie să înmâneze cărțile de vizită gazdele. Aceste reguli se respectă cu strictețe de reprezentanții Japoniei, Coreei (țărilor asiatice).

Cărțile de vizită trebuie să fie înmânate în așa fel, încât partenerul să poată citi imediat ce este scris pe ea. Concomitent e de dorit de rostit în voce numele și prenumele, pentru ca persoana din altă țară să o poată repeta corect.

În țările asiatice cartea de vizită trebuie să fie înmănată cu ambele mâni, la fel trebuie să fie primită tot cu ambele mâni. Și cel ce înmânează cartea, și cel ce o primește fac schimb cu o ușoară plecăciune. În Europa, SUA și alte țări nu există careva indicații concrete în această situație.

În timpul tratativelor e de dorit de pus cărțile de vizită în fața sa în așa fel, ca să nu se încurce numele participanților (în ordinea în care se află ei la masă). Nu se admite de boțit cărțile străine, de făcut pe ele inscripții, de pus imediat, cum le-ați primit, în buzunar, fără a le atrage atenția cuvenită. Aceasta poate fi tratat ca lipsa stimei.

Partenerii din țările asiatice vor fi ofenșați, dacă ei vor înmâna cartea de vizită, iar Dvs. nu. Se va considera ca lipsa unui interes în relațiile viitoare sau chiar ca o ofensă. De aceea omul de afaceri trebuie să aibă cu sine nu mai puțin de zece cărți de vizită.

Reputația omului de afaceri va avea de suferit, dacă el apoi nu va cunoaște persoana, cu care cândva a făcut schimb de cărți de vizită.

4.2. Eticheta relațiilor de afaceri

Vizita de politețe

Sosind în alt oraș sau stat pentru a stabili relații de afaceri businessmanul este obligat, după cum cer regulile protocolului, să

facă o vizită de politețe gazdei. Vizita de politețe (vizita de protocol) – reprezintă un răspuns la invitație și la întâlnirea oaspetelui la sosire. Această măsură de protocol nu numai exprimă politețe, dar este necesară conducătorilor delegații pentru ca, în cadrul unei întâlniri definitiv să concretizeze programa de lucru.

Dreptul de a alege locul și timpul întâlnirii aparține oaspeților. De regulă, vizita de politețe se face la oficiul părții gazdă.

La timpul preventiv stabilit oaspeții sunt așteptați la intrare de către un lucrător al firmei (răspunzător de măsurile de protocol, secretarul) și sunt conduși la conducătorul companiei. Conducătorul firmei poate personal să întâlnească oaspeții în hol doar în cazuri excepționale.

E de dorit ca oaspeții să fie primiți într-o încăpere specială. Dacă aceasta lipsește în cabinetul conducătorului trebuie să fie aranjată o canapea și fotolii în jurul unei măsuțe. Oaspetelui i se oferă locul pe canapea. Gazda se așează în fotoliul, care se află pe partea stângă de la canapea. Astfel, oaspetele trebuie să fie de partea dreaptă de la gazdă. În cazul dacă ambii se așează pe canapea, atunci oaspetele la fel trebuie să se afle de partea dreaptă de la gazdă.

Dacă oaspetele a sosit cu o doamnă, atunci de partea dreaptă a gazdei, adică pe canapea trebuie să șadă doamna. Oaspetele, în acest caz va șede de partea stângă al gazdei, car este al doilea loc după importanță. Translatorul își alege locul singur.

Nu se recomandă de așezat oaspeții vizavi de geamuri, din care bat direct razele solare – aceasta poate fi tratat ca lipsă de stimă.

Primul se așează gazda, invitând oaspeții să ie loc.

În timpul vizitei de politețe, ca și în toate alte cazuri, inițiativa menținerii discuției aparține gazdei.

Inițiativa plecării – oaspeților. Un semn al sfârșirii vizitei poate fi și o pauză prelungită în discuție.

Vizita de politețe durează 20-30 minute. Peste 5-7 minute după începutul ei pot fi servite dulciuri și băuturi răcoritoare, ceai, cafea, fructe. Băuturi alcoolice nu e primit să se ofere la așa măsuri.

După terminarea vizitei, gazda petrece oaspeții până în coridor, la ascensor sau scară.

Regulile cu privire la organizarea convorbirilor

Manierele unei persoane care participă la o convorbire sunt tot atât de importante, ca și ale celui care o organizează. Întreaga

ambianță a unei întâlniri la care participă mulți oameni depinde de profesionalismul, eficiența, inventivitatea și de atitudinea atentă a acelora care răspund de organizarea ei.

La organizarea convorbirilor unde participă mai multe delegații, eticheta în afaceri prevede reguli ce reglementează mai multe detalii: numărul membrilor delegațiilor, componența lor, alegerea locului întâlnirii, timpului, întâlnirea și aranjarea delegațiilor la mesele de tratative.

Numărul membrilor delegațiilor depinde de caracterul întrebărilor discutate și de nivelul reprezentanților. Protocolul recomandă de a forma delegații pentru tratative bilaterale menținând o egalitate relativă în ce privește aspectul cantitativ.

În componența delegațiilor se includ:

- 1) nemijlocit membrii convorbirilor;
- 2) consultanții competenți (experți);
- 3) componența auxiliară (tehnică) (translator, șoferi etc.).

Ambele părți din timp coordonează locul și timpul întâlnirii, subiectul discuției și limba în care se vor duce tratativele (poate fi limba vorbită de o delegație, dar și una terță).

Locul unde se vor petrece tratativele poate avea un impact semnificativ asupra eficienței lor. Pe teritoria sa oamenii de afaceri, ca și sportivii se simt mai siguri, mai confortabil și au mai multe șanse de a reuși.

La întâlniri se respectă regulile etichetei primite în țara unde au loc. Astfel, delegația străină poate fi afectată de un șoc cultural, datorat diferențelor de obiceiuri și tradiții dintre țări.

Însă tratativele petrecute pe teritoria sa oferă un numai avantaje, ci și dezavantaje:

- nu e posibil de amânat decizia, motivând că lipsește informația necesară;
- se simte o îndatorare partenerului, care pentru această întâlnire a sosit de departe;
- grijile, legate de organizarea convorbirilor și întâlnirea oaspeților, pot să sustragă de la subiectul tratativelor.

De aceea, în unele cazuri, delegațiile preferă să se întâlnească pe teritorii neutrale. Iar când întâlnirile sunt permanente, firmele pot organiza convorbirile pe rând pe teritoria fiecărei țări.

Încăperea pentru petrecerea tratativelor se recomandă să fie, la fel neutrală, de exemplu într-o sală de conferință, care este destinată special pentru așa scopuri. Petrecerea convorbirilor în oficiul unei părți se face mai mult în țel de autoreclamă, pentru a impresiona partenerul.

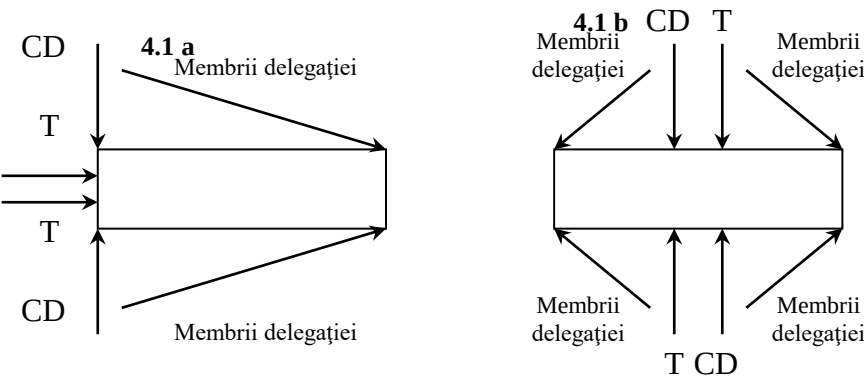
Convorbirile comerciale se fixează, de regulă, la orele 9.30 sau 10.00 și durează în mediu 1,5 ore. În a doua jumătate a zilei întâlnirea de afaceri trebuie să se înceapă la așa o oră încât să nu se termine mai târziu de 17.00-17.30. Dar nu imediat după prânz.

După regulile protocolului întâlnirile cu partenerii din străinătate trebuie să se petreacă în încăperi special pregătite. De pe mese e necesar să fie luat tot ce este în plus și să rămână carnet de

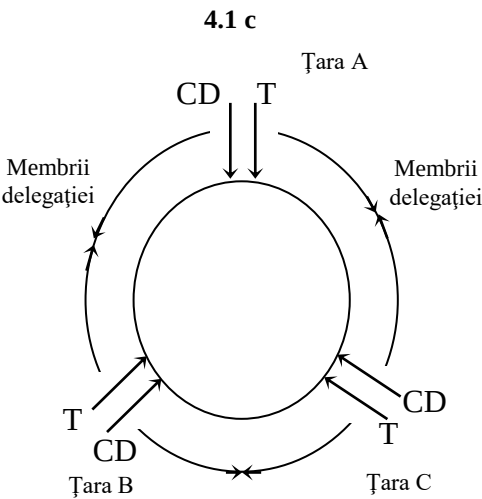
notițe, pixuri, scrumiere, sticle cu apă minerală, pahare. Paharele se aranjează întoarse – semn, că nu au fost deja folosite. Fructe și bomboane nu se recomandă de oferit pe masa de tratative.

Figura 4.1

Amplasarea membrilor delegațiilor la convorbiri



CD – Conducătorul delegației; T - translator



Delegația trebuie să fie întâlnită la intrare în clădirea unde se află oficiul (în cazul când convorbirile au loc la una din părți) de către un lucrător al firmei, dar nicidecum nu de conducătorul ei sau de membrii delegației gazdă. Delegația va fi petrecută până la încăperea unde vor avea loc convorbirile și unde la acest moment trebuie să se afle delegația gazdă în componentă deplină.

La aranjarea delegațiilor la masa tratativelor, la fel e necesar de ținut cont de statutul membrilor. Variantele posibile sunt prezentate în fig. 4.1.

Înscrierea convorbirilor constituie un moment important, care trebuie prevăzut la organizarea ei. Pentru aceasta poate fi numită o persoană specială sau însăși conducătorul firmei (dacă el singur a condus tratativele). Persoana, care a condus convorbirea la înscrierea ei nu trebuie să folosească pronumele „eu”. Partenerul este numit la persoana a treia, însă pronumele „el” nu se folosește. Poate fi înlocuit prin cuvintele: interlocutorul, partenerul.

Eticheta convorbirilor la telefon

Eticheta convorbirilor la telefon este o parte componentă a culturii organizaționale.

Colaboratorii firmei trebuie în așa fel să-și construiască discuția la telefon, încât interlocutorul să pună receptorul cu sentimentul că apelul lui a fost așteptat, au fost bucuroși să-l ajute și speră la o colaborare în continuare.

Sute de milioane de telefoane se dau în fiecare zi. Un mare procentaj din ele se dau în legătură cu afaceri și, din acest număr uriaș, o proporție mare de convorbiri se poartă între persoanele care nu s-au întâlnit niciodată. Astfel, convorbirea la telefon deseori devine începutul relațiilor de afaceri. Spre deosebire de întâlnirea personală, aici nu contează mimica și gesticularea, interiorul oficiului. Imaginea firmei se va forma în exclusivitate în baza abilităților colaboratorilor firmei de a întreține convorbirile telefonice.

Codul manierelor în afaceri prevede un set de reguli care permit de a majora eficiența discuțiilor purtate prin telefon.

1. Când se răspunde la telefon:

1. Nu ignorați apelurile telefonice, poate suna un partener important cu o propunere avantajoasă. În afară de aceasta, cel ce sună va repeta apelul său până când nu veți răspunde.

2. Receptorul trebuie luat după al doilea – al treilea sunet al aparatului. Conform etichetei la telefon, după al șaselea sunet puteți să nu mai ridicați receptorul. Dacă totuși nu ați putut răspunde imediat, la începutul conversației mulțumiți interlocutorul pentru așteptare.

3. Salutul la telefon trebuie să corespundă următoarelor trei criterii: pozitivitate, oficialitate, informativitate. De aceea după salutare e necesar de rostit denumirea companiei. În unele firme, care pun accentul pe cultura corporativă toți colaboratorii răspunzând la telefon rostesc aceeași formulare, ce creează un stil al firmei.

4. Dacă răspund la telefon persoane care nu aparțin top managementului, atunci e suficient de rostit denumirea firmei și compartimentul, de exemplu: „Compania Alfa, contabilitatea”, iar dacă este vorba de manager, este admisibil de spus și numele „Firma Alfa, Rusu Valeria”.

5. Este foarte nepoliticos de a ridica receptorul și fără a vă saluta să spuneți: „Așteptați. Vă rog.” Interlocutorul va înțelege, că aveți chestii mult mai importante decât discuția cu el. În cazul când vă grăbiți, cel puțin salutați-vă, vedeți cine sună și amânați convorbirea la altă oră. Numai să nu uitați să telefonați.

6. Dacă sună telefonul în timpul unei discuții cu un vizitator, cereți-vă scuze și răspundeți la apelul telefonic. Numai că procedați cum a fost recomandat mai sus. Nu este politicos să întrerupiți discuția cu oaspetele, pentru a discuta la telefon. Amânând convorbirea telefonică, o să demonstrați vizitatorului, că vă atârnați față de el cu stimă deosebită.

7. În cazul când la telefon este solicitat un colaborator al companiei, care la moment este ieșit din birou, se recomandă de rugat pe cel ce telefonează să aștepte numai în cazul, când suntem siguri că vom găsi persoana solicitată în maximum 20 secunde. În

caz contrar, întrebăm dacă e nevoie de transmis vre-un mesaj persoanei respective.

8. Nu este politicos de întrebat direct cine sună, dacă persoana nu s-a prezentat singură. În acest caz, e necesar să ne interesăm cu ce putem să ajutăm această persoană.

9. Nu se recomandă de a folosi în discuție la telefon:

- fraze „Eu nu știu” – deoarece astfel confirmați nu numai incompetența Dvs., dar și a companiei din care faceți parte. Mai bine să vă cereți scuze și să spuneți că ve-ți concretiza această întrebare.

- Combinația de cuvinte „Dvs. sunteți dator să...” – nimeni și nimic nu vă este dator Dvs. Oamenii nu iubesc când cineva îi impune să facă ceva. Va fi mai reușit să utilizați: „În situația Dvs., ar fi mai bine să...”.

- fraze, care se încep cu cuvântul „Nu” – ele provoacă reacții de repulsie.

- cuvinte parazite („deci”, „știi”).

- americanizme („O’key”, „Well”).

10. În cazul când s-a întrerupt discuția primul trebuie să reia legătura acel, care a sunat.

II. Când se telefonează:

1. O convorbire telefonică trebuie planificată și pregătită cu mult înainte de a pune mâna pe receptor. O discuție de afaceri petrecută în așa mod nu trebuie să dureze mai mult de cinci minute.

2. După ce ați cules numărul și ați auzit salutul din parte companiei solicitate e necesar să vă prezentați și să expuneți problema. În cazul când această problemă poate s-o soluționeze doar o singură persoană din birou, care la moment lipsește, nu se recomandă să lămuriți detalii persoanelor care nu vă pot fi de ajutor.

3. Dacă formați un număr greșit, cereți-vă întotdeauna scuze în loc să închideți brusc telefonul.

4. Dacă ați telefonat unei persoane de care aveți nevoie, dar nu ați găsit-o, lăsând coordonatele cu rugămintea de a face legătură cu

Dvs., atunci puteți să reveniți încă o dată pe parcursul aceleași zile numai în cazul când problema este foarte importantă.

5. Treceți imediat la subiect în orice convorbire telefonică de afaceri. Dar după rezolvarea problemelor nu trebuie să începeți discuții libere pe așa teme ca timpul, sportul, viața personală fără a vă interesa, dacă interlocutorul are timp și este dispus să prelungească convorbirea.

6. Nu primiți ca atitudine disprețuitoare față de Dvs. așa fraze al abonentului: „Mă scuzați, dar sunt foarte ocupat. Vă rog, să telefonați mai târziu”. Dvs. ați ales pentru sunet timpul comod pentru sine, dar interlocutorul în acest moment poate să aibă careva probleme urgente.

7. Nu rămâneți tăcut în timp ce interlocutorul continue să vorbească. Acest lucru este foarte deconcentrat pentru cealaltă persoană. E necesar de participat la conversație, spunând cel puțin „Da”, „Sunt de acord”, sau un comentariu, care să demonstreze că mai sunteți încă pe celălalt capăt al firului.

8. Când este necesar pentru un moment să întrerupeți discuția la telefon, informați despre aceasta interlocutorul și întrebați-l dacă poate să aștepte. În caz contrar spuneți că veți reveni peste o anumită perioadă de timp. Conform etichetei la telefon dacă pauza în discuție se prelungește mai mult de două minute interlocutorul are dreptul să pună receptorul.

9. Nu mâncați, nu mestecați și nu fumați în receptor. Sunetele sunt mult mai amplificate și mult mai neplăcute pentru auzul celeilalte persoane. Asta înseamnă cu nu acorzi întreaga ta atenție conversației.

10. Telefonarea partenerului de afaceri la domiciliu se admite doar în cazuri excepționale, iar în zilele de odihnă – doar cu acordul persoanei respective. Codul manierelor recomandă să nu se sune înainte de 7.00 dimineața sau seara după 22.00. Oamenii necunoscuți nu se sună până la 9.00 dimineața și după 20.00 seara.

11. Primul finisează discuția, cel ce a sunat. Însă femeia are dreptul prima să întrerupă conversația, indiferent a fost inițiatorul ei sau nu.

4.3. Codul manierelor la mesele de afaceri

Tipologia meselor de afaceri

Afacerile au loc nu numai la masa de tratative și prin corespondență, dar și în timpul meselor de afaceri. În cadrul lor partenerii de afaceri obțin posibilitatea de a menține și dezvolta relațiile nu numai cu partenerii săi ci și cu reprezentanții grupurilor oficiale, sociale, culturii și mas-mediei. Mesele de afaceri se organizează pentru celebrarea vre-unui eveniment (zi remarcabilă, sărbătoare națională, prezentare), în scopul manifestării stimei și respectului unei anumite persoane sau delegații, în legătură cu finisarea tratativelor și semnarea contractului etc.

Mesele de afaceri se organizează în conformitate cu regulile etichetei de afaceri, acceptând anumite devieri doar în măsura în care sunt justificate de specificul firmei.

Mai des în practică se utilizează următoarele tipuri de mese de afaceri: dejunul, prânzul, cina, coctailul, a la fourchette, ceaiul, „pocalul de vin” sau „pocalul de șampanie”.

Mesele de afaceri se divizează în onorifice și mai puțin onorifice, de zi și de seară, cu așezarea la masă și fără.

Cele mai onorifice se consideră conform practicii internaționale *dejunul* (Lunch) și *prânzul* (Diner).

Mesele de afaceri ce se petrec ziua sunt: „*pocalul de vin*” (Vin d’Honneur) sau „*pocalul de șampanie*” (Coupe de Champagne) și *dejunul*.

Se așează la masă la *dejun*, *prânz*, *cină* (Supper).

Dejunul se organizează pentru un număr mic de persoane. Timpul petrecerii – în intervalul dintre ora 12.00 și 15.00. Durează o oră, o oră și jumătate (dintre care 45-60 minute sunt petrecute la masă și 13-30 minute la cafea sau ceai).

Meniul presupune aperitive, mâncare caldă din pește și carne, desert (dulciuri, fructe, înghețată etc.). Din băuturi se propune vin, coniac, vadcă, lichor, șampanie.

Șampania se oferă cu desertul.

Cafeaua și ceaiul se servește la aceeași masă sau în altă încăpere. Mesele pentru aceasta se aranjează din nou.

Inițiativa terminării dejunului (prânzului și cinei) trebuie să aparțină gazdei. Forma de îmbrăcăminte pentru dejun, de regulă, este costumul de fiecare zi.

Prânzul este cea mai solemnă și de onoare masă de afaceri. Se petrece între ora 19.00 și 21.00. Durează 2-2,5 ore, dintre care la masă se află 1,5 ore. Ca și în timpul dejunului, înainte de invitarea la masă și după oaspeții împreună cu gazdele pot petrece 15-20 minute în altă încăpere, unde se propune cafeaua sau ceaiul.

Meniul prânzului este mult mai complex în comparație cu cel al dejunului și include obligatoriu felul întâi.

La prânz bărbații sunt invitați împreună cu soțiile. Forma de îmbrăcăminte este indicată în invitație.

Cina se începe la ora 21.00 și mai târziu. Deseori ca motiv pentru cină servește invitația la teatru sau la altă manifestație. În acest caz cina se va începe după acest eveniment cultural.

Meniul la cină și felurile de vin – la fel ca și la prânz, în afară de primul fel, care, de regulă nu se oferă la acest tip de masă de afaceri.

Coctailul și fourchette-ul – cele mai răspândite feluri de mese de afaceri. Se organizează din cele mai diverse motive. Ora începerii – 17.00-18.00 și durează două ore. În invitație se indică ora începerii și terminării mesei, de exemplu: 17.00-19.00, deoarece la coctail se permite să se vină la orice oră ce se include în acest interval de timp și la fel se admite să se plece la orice moment până la sfârșitul mesei.

Dacă colaboratorii unei companii nu vin împreună la coctail, ci pe rând, cei care ocupă un post ierarhic mai inferior trebuie să vină înaintea conducerii. Subalternul, care sosește după managerul său, încalcă eticheta de afaceri. La plecare se respectă regula în mod

invers: întâi pleacă conducerea, apoi în conformitate cu posturile ocupate, ceilalți colaboratori.

De regulă, la coctail se invită un număr mare de persoane (de la 15-20 până la câteva sute).

Se oferă mici gustări, tartine, biscuiți, fructe etc. La coctail pe masă nu sunt furculițe pentru oaspeți. Chelnerii propun pocalele cu coctailuri sau poate fi organizat un bar-bufet cu băuturi alcoolice.

Mesele de afaceri de acest fel se petrec în picioare. Oaspeții singuri își aleg felurile de mâncare și băuturile. Dar pot fi și excepții. De exemplu, pentru persoanele cu san preotesc poate fi pusă o masă separată într-un colț al încăperii.

Forma de îmbrăcăminte – costumul de fiecare zi.

A la fourchette-ul, ca și coctailul se petrece între orele 17.00 și 20.00.

Meniul conține mai multe feluri de mâncare în comparație cu coctailul. Se propun pentru fiecare farfurii și furculițe. Marginile meselor se lasă libere pentru ca oaspeții să-și pună farfuriile sale.

Dacă nu vor fi mulți oaspeți se servește o singură masă. Când vor veni mai multe persoane se organizează câteva mese, pentru 6-8 persoane fiecare.

La aceste mese de afaceri (coctailul, fourchette-ul, a la fourchette) trebuie obligatoriu de salutat cu gazdele, dar se permite de a pleca fără a lua rămas bun.

Forma de îmbrăcăminte se indică în invitație.

Ceaiul se organizează între orele 16.00 și 18.00 și de regulă, doar pentru femei. Durează 1-1,5 ore. Se propun dulciuri, produse de cofetărie, fructe, vin dulce și sec, sucuri, cafea, ceai.

Forma de îmbrăcăminte – costumul de fiecare zi.

„Pocal de vin” sau „Pocal de șampanie”. Această masă se începe la 12.00 și se termină la 13.00. Este cel mai jos nivel al meselor de afaceri. Se propune, de regulă, numai șampanie, vin, sucuri. Din gustări pot fi mici tartine, nucușoare. În timpul mesei de afaceri date nu se așează.

Forma de îmbrăcăminte – costumul de fiecare zi.

Această masă de afaceri nu necesită o organizare complicată și mult timp pentru petrecerea ei.

Organizarea meselor de afaceri

Orice masă de afaceri trebuie să fie preventiv bine organizată. Pregătirea meselor de afaceri include:

- alegerea tipului mesei de afaceri;
- stabilirea listei invitaților;
- invitarea oaspeților;
- stabilirea planului de aranjare a oaspeților la masă;
- stabilirea meniului;
- pregătirea cuvântărilor și toasturilor;
- determinarea ordinii petrecerii mesei de afaceri.

Tipul mesei de afaceri depinde de motivul organizării ei. Cele mai solemne sunt prânzul și „a la fourchette-ul”. Când e vorba de mulți invitați se alege cocktailul și „fourchette-ul”. În cazuri mai simple se organizează „un poc al de șampanie”. Când scopul mesei nu este celebrarea vre-unui eveniment, dar pentru a comunica se organizează dejunul sau ceaiul.

Un alt moment important este stabilirea listei invitaților. În primul rând e necesar de determinat numărul total de invitați. El nu trebuie să întrecă posibilitățile deservirii și să corespundă încăperii unde va avea loc.

Pentru invitație se folosesc blanchete speciale scoase la tipar. Numele și prenumele invitaților se scrie de mână. Când se invită la masă de afaceri, unde oaspeții vor șede la masă în invitație se include rugămintea de a răspunde (R.S.V.P. sau „Please answer”). E necesar de trimis răspunsul pe parcursul a 3-5 zile. Dacă bărbații sunt invitați împreună cu soțiile, aceasta este indicat în invitație, dar ea va fi scrisă pe numele soțului, sau numele lui va fi scris primul. Invitațiile se trimit nu mai târziu de o săptămână-două până la manifestare.

Invitația poate să nu fie personală, dar să conțină numărul invitațiilor din partea companiei. În acest caz este primit ca la scrisoarea de răspuns să se anexeze lista persoanelor, care vor reprezenta firma la masă de afaceri.

Dacă invitația se face personal sau pe telefon răspunsul trebuie dat imediat, dar primind o invitație scrisă la o manifestație oficială e necesar de răspuns printr-o scrisoare.

Se admite de a refuza de la participare la masa de afaceri doar în cazul când există motive bine întemeiate (deplasare, o întâlnire stabilită preventiv, din motiv de sănătate etc.). Femeia poate să nu răspundă afirmativ, chiar dacă se simte nu prea bine, bărbatul însă ca motiv de refuz poate opera cu sănătatea doar când este serios bolnav.

La masa de afaceri, în invitație la care era rugămintea de a răspunde, trebuie de venit fix la timpul indicat. A întârzia înseamnă a încălca eticheta. Dacă masa de afaceri se petrece în picioare (de exemplu coctailul, „fourchette-ul”), atunci se poate de venit la orice oră în intervalul indicat în invitație.

Față de toți invitații sosiți la manifestație gazdele trebuie să manifeste atenția cuvenită, iar față de oaspeții de onoare e necesar de exprimat maximum de atenție, stimă și respect.

Aranjarea oaspeților la masă se face ținând cont de statutul social și poziția ocupată în cadrul firmei. Este necesar de respectat următoarele reguli:

- cel mai de onoare loc se consideră în partea dreaptă al gazdei, al doilea după importanță – în partea stângă al gazdei;
- oaspetele de un nivel foarte înalt poate fi așezat în fața gazdei, atunci al doilea se va considera locul în partea dreaptă al gazdei;
- femeia nu se așează lângă femeie; bărbatul lângă soție;
- femeile nu se așează la marginea mesei;
- e necesar de ținut cont de limbile vorbite de oaspeții care se află alături;

- în timpul tratativelor la dejun, cină, prânz e posibil de aranjat delegațiile una vizavi de alta;
- se consideră de onoare locurile vizavi de ușa de la intrare, dar dacă ușa se află într-o parte al încăperii, atunci de partea mesei, care este întoarsă spre geamurile, ce ies la stradă;
- la fiecare loc la masă se plasează o cartelă cu numele invitatului;
- schema aranjării oaspeților se află în coridor sau se anexează la invitații.

După ce oaspeții și-au luat locurile la masă și au trecut 10-15 minute de la începutul mesei de afaceri e primit să se țină primul toast. De regulă, acest lucru îl face gazda, apoi cu un toast de răspuns vine oaspetele principal. A face abuz de cuvântări oficiale, mai ales ce durează mult timp, nu se recomandă. Eticheta prevede că cei ce se află la masă să mențină discuția. Nu este politicos de a sta la masă alături și de a nu vorbi. Francezii spun, că „Tăcerea desparte mai mult, ca distanța”. Este necesar de a întreține convorbiri cu ambii vecini, la fel și cu cei ce se află nu departe. Caracterul discuției la masă – ușor, degajat. Nu este admisibil de a ridica probleme serioase sau de a disputa.

Petrecerea oaspeților

Nu se recomandă de a se reține la masa de afaceri peste timpul indicat în invitație, sau să plece toți oaspeții imediat

după plecarea oaspetelui de onoare. Aceasta produce o impresie neplăcută. Nu trebuie de accentuat atenția asupra plecării de la manifestație. Dacă trebuie de plecat înainte de terminarea mesei, e necesar de făcut în așa mod ca să nu observe oaspeții, dar obligatoriu e necesar de luat rămas bun de la gazde.

Un moment important îl constituie organizarea petrecerii oaspeților. E primit ca gazda să petreacă oaspeții de onoare până la locul unde ia întâlnit (scară, mașină). La petrecerea oaspeților pot să se dăruiască suvenire. De regulă, cartea de vizită se schimbă la sfârșitul mesei de afaceri, și nu la începutul lor.

Dacă e posibil, gazda, ar fi bine, până la plecarea tuturor oaspeților să se afle acolo, până unde a petrecut oaspeții de onoare, astfel oferind posibilitatea tuturor invitaților să-și eie rămas bun.

La mesele de afaceri unde participă multe persoane gazdele petrec doar oaspeții de onoare. Ceilalți invitați sunt petrecuți de către persoanele, care le-au întâlnit, de regulă, care se află la aceleași nivel în structura organizatorică, sau au aceleași statut.

După petrecerea mesei de afaceri este obligatoriu ca invitatul să îi scrie personal gazdei, mulțumindu-i pentru masă (chiar dacă nu ia plăcut mâncarea). Scrisorile cu salutări și urări scrise de mână sunt cele mai indicate și nu trebuie niciodată să fie semnate de secretară. Însă în ultimul timp se admite să se trimită scrisori de mulțumire prin intermediul poștei electronice.

4.4. Conduita în locurile publice

La ușă

Protocolul ușii” este pur și simplu o problemă de prevedere și de bun simț.

Mergând împreună cu o femeie, bărbatul îi ajută să înfrunte obstacolele apărute; ajungând în fața ușii, e necesar de întrecut puțin femeia, pentru a deschide pentru ea ușa. În încăpere se intră după doamnă, dar în restaurant, bar, cafenea, cazino, precum și în încăperile slab iluminate bărbatul întotdeauna intră primul.

O persoană tânără trebuie să ofere posibilitatea de a intra prima unui vârstnic, gazda – oaspetelui.

Dacă de ușă se apropie două persoane de aceeași vârstă și sex, primul trece pragul acela care se află mai aproape de ea.

Uneori persoana mai în vârstă amabil propune unui tânăr să intre primul. Nu face în acest caz de a contra, ci trebuie fără ezitare de a intra în încăpere.

În fața ușii ascensorului regulile menționate mai sus sunt modificate. Cine se află lângă ușă, indiferent de vârstă și sex, acela intră primul. La fel și la ieșire, cine se află în spatele ușii liftului iese primul și nimeni nu se dă la o parte sau nu se îngheșue în colț ca să facă loc altei persoane să treacă.

Dacă din greșeală împingi pe cineva în lift, spui „îmi pare rău” sau „vă rog, scuzați-mă”, repede și convingător, încât să calmez ostilitatea celorlalte persoane. Un obicei urât este când unele persoane în ascensor privesc prea lung la altele, astfel incomodându-le. De aceea în lift se recomandă de uitat la panelul ce indică la ce etaj se află ascensorul.

În transport

Dacă este vorba de transportul public, atunci e necesar de respectat următoarele reguli ale etichetei:

- nu se discută în transportul public problemele personale, de serviciu, intime;
- nu se citește peste umăr sau de sus cartea sau ziarul, pe care îl ține alt pasager;
- nu se citește ziarul desfăcându-l complet.

Bărbatul primul trebuie să iasă din autobuz, troleibus sau tren, apoi să o ajute pe doamnă, oferindu-i mâna.

Coborând pe scări bărbatul va merge înaintea femeii, iar ridicând scările, o va urma. Pe escalator bărbatul trebuie să se afle cu două-trei scări mai jos ca femeia, atât la urcare, cât și la coborâre.

Dacă se circulă cu automobilul și bărbatul singur îl conduce, atunci el trebuie întâi să deschidă ușa dreaptă din fața doamnei, apoi să-și ocupe locul său la volan.

În caz când mașina este condusă de șofer, atunci bărbatul trebuie să deschidă pentru femeie ușa dreaptă din spate (pe diagonală de la șofer). Codul manierilor nu recomandă doamnei să pășească în mașină mai întâi cu un picior, apoi cu altul. Mai bine după ce s-a așezat, să ridice în mașină ambele picioare. Bărbatul care o însoțește nu trebuie să se așeze lângă șofer, dar e necesar să treacă de cealaltă

parte a mașinii și să ocupe locul lângă doamnă. Însă, deseori de partea stângă a mașinii este partea carosabilă și atunci doamna e necesar să se mute după șofer, oferind loc bărbatului lângă sine.

La ieșire din automobil bărbatul iese primul, deschide ușa în fața doamnei și îi ajută să iasă, oferindu-i mâna.

La restaurant

Sosind într-un restaurant împreună cu o doamnă bărbatul trebuie să aleagă masa și să o ajute să se așeze. Dacă masa este mare, bărbatul se așează în stânga femeii, la o masă mică – vizavi.

Dacă, intrând în restaurant ați observat pe cineva cunoscut, nu vă grăbiți să ocupați locurile lângă el – așteptați invitație. Primind-o, bărbatul trebuie să întrebe doamna dacă ea dorește să se alăture la această companie. În caz de nedorință, la invitație trebuie de răspuns prin refuz.

Femeia poate, examinând meniul, să facă alegerea singură, dar poate să încredințeze aceasta bărbatului. Dar și într-un caz și în altul, comanda o face bărbatul.

Regulile etichetei nu recomandă doamnei să-și vopsească buzele, să se pieptene, nici chiar să-și netezească părul șezând la masă. La fel, o femeie nu trebuie niciodată să-și lase geanta pe masă. În primul rând pentru că arată îngrozitor, și-în al doilea, pentru că este foarte neigienic.

La masă în restaurant nu se citește nimic în afară de meniu.

Într-un local mai solid un chelner special pe vinuri, înainte de a prelua comanda, poate oferi bărbatului vinul spre degustare. Dacă vinul este considerat satisfăcător, bărbatul face semn cu capul doamnei (sau companiei cu care se află la masă), permițând astfel să se umple celelalte pocale. Însă, dacă vinul nu a plăcut, se poate de rugat chelnerul să-l schimbe. Dar nu e primit de respins vinul de două ori la rând.

Nu este cazul de mirosit mâncarea – nici cu plăcere, nici cu indignare, nu trebuie de expus pretențiile chelnerului dacă ceva nu este în regulă cu gustul mâncării – aceasta nu este vina lui.

În restaurant nu e primit de mâncat sau de băut careva produse aduse cu sine.

Când se aduce contul, nu se consideră semn al zgârceniei, dacă el va fi verificat. În cazul dacă se observă careva ineczactități, ele trebuie în liniște clarificate cu chelnerul.

La teatru și sălile de concert

Vizitarea teatrului impune o atitudine deosebită față de etichetă. La teatru sau în sălile de concert se intră cu 20-30 minute înainte de începutul spectacolului. Îmbrăcămintea trebuie să fie corespunzătoare evenimentului.

La garderobă bărbatul îi ajută mai întâi doamnei să se dezbrace, fiind atent ca paltonul ei să nu se atingă de podea și îl transmite garderobierului. Apoi se dezbracă singur. Numerile rămân la el.

În sală primul intră bărbatul. Trecând spre locurile sale, el merge înaintea femeii. Între rânduri se merge cu fața spre spectatori. Însă, dacă spectacolul deja a început, în semn de stimă față de actori, între rânduri se trece cu fața spre scenă.

Dacă s-a întârziat, mai bine de ocupat locurile libere la marginea rândului, iar la întrerupere pe ale sale.

Când două perechi cunoscute își caută locurile situate alături, primul trebuie să meargă un bărbat, apoi doamnele și al doilea bărbat merge ultimul. În aceeași ordine se așează.

Bărbatul se așează în partea stângă al doamnei (după ce ea și-a ocupat locul). Dar dacă de pe locul ei se vede rău scena, trebuie de schimbat cu locurile.

În binoclu nu e primit de privit la spectatori.

În timpul spectacolului nu e cazul de comentat joaca artiștilor și calitatea piesei, de povestit vecinilor, ce o să urmeze mai departe.

Este considerat ca lipsă de respect față de actori și spectatori, dacă în timpul spectacolului se ridică și se iese din sală.

În timpul întreruperilor nu se recomandă de lăsat doamna în sală. Dacă ea nu dorește să vă urmeze la bufet va trebui să amânați plimbarea până la următoarea pauză.

După terminarea spectacolului nu se iese imediat din sală, dar se mulțumesc actorii prin aplauze, așteptând ieșirea lor pe scenă după ce cortina o vor ridica din nou.

Doamna iese din sală prima, urmată de bărbat

Referitor la aplauze, la fel, există anumite reguli. Nu se aplaudă în timpul spectacolului și la pauze între părțile unei opere muzicale. Se aplaudă la sfârșitul fiecărei părți al spectacolului. Uneori cu aplauze se întâlnește ieșirea pe scenă a actorilor de vază până la începutul spectacolului. La concert se aplaudă când dirijorul trece la pult și înainte de pauză.

4.5. Artă de a face cadouri

Alegerea și oferirea cadourilor

În relațiile de afaceri deseori se ajunge la situația când este necesar de a oferi cadouri. În acest moment contează însăși cadoul, cât și modul cum este el dăruit. Dacă este făcut cu imaginație și afecțiune va avea o impresie pozitivă asupra destinatarului, și invers când se dă dovadă de grosolanie, poate să deranjeze persoana respectivă și uneori chiar să-i facă probleme.

Cu toate că mulți oameni de afaceri sunt suspicioși în acceptarea cadourilor, rolul lor în consolidarea unei relații sau regenerarea unei relații vechi este major.

Trebuie să existe un motiv normal și justificat pentru a trimite un cadou, altfel acest act pare nejustificat și suspicios. De exemplu, nu trebuie niciodată să trimiți un cadou substanțial unui partener cu

care încerci să negociezi o afacere. Poate fi privit ca o încercare de a influența decizia.

Unele dintre motivele pentru care se trimite un mic dar, flori sau o scrisoare unui coleg de afaceri sunt următoarele: ⁵⁹

Pentru a mulțumi:	Pentru a încuraja pe cineva care:	Să-și cer scuze că:	Să urezi noroc cu ocazia:	Să feliciți pentru:
Gazdei pentru prânzul sau cina dată în onoarea ta.	Începe o nouă slujbă sau carieră.	I-ai dat cuiva multă bătaie de cap.	Zilei de naștere.	O promovare.
Gazdei dintr-un alt oraș unde te-ai aflat temporar.	Suferă după un accident sau o boală grea.	Ai ofensat pe cineva.	Unei aniversări.	Câștigarea unui premiu.
Persoanei care ți-a făcut o mare favoare, ție personal sau în legătură cu serviciul.	A avut un deces în familie.	Ai uitat de o promisiune sau de o întâlnire.	Mutării într-un alt oraș. Căsătoriei.	Un act de curaj.
	Are dificultăți financiare serioase.		Vânzării companiei.	O bună comportare în public.
			Ieșirii la pensie.	Terminarea unei a doua facultăți.
			Unei noi acțiuni financiare riscante.	Ținerea unui discurs bun.

⁵⁹ Baldrige L. „Codul manierilor în afaceri”, București, Business Tech International Press S.R.L.,1996

Cadoul nu este o demonstrare a bogăției și dărnicieii, dar sesizării intereselor celui, cui i se cadonează. De aceea nu e primit de cadonat bani – poate fi tratat ca un dispreț față de persoană.

Referitori la cadouri nu se recomandă:

- de a cadona cadouri foarte scumpe, aceasta poate să-l puie pe destinatar într-o situație neplăcută. Excepții pot fi doar rudele apropiate;
- de a dăruia cadouri foarte ieftine, deoarece va fi tratat ca lipsă de interes față de această persoană;
- de a cadona lucruri, ce pot avea un sens ambiguu, de exemplu un set de toaletă: șampon, săpun;
- de a dăruia ceea ce puțin probabil că va fi de folos persoanei respective, chiar dacă este un lucru bun și scump;
- de a dăruia bărbatului dulciuri și flori, dacă el nu celebrează un jubileu;
- de a cadona femeii brichetă, scrumieră – orice produs legat de fumat – indiferent de faptul, fumează ea sau nu;
- de a cadona femeii băuturi alcoolice, inclusiv și vinuri de calitate;
- de a dăruia femeii la 8 martie, zi de naștere produse destinate gospodăriei casnice: cratițe, blide etc;
- de a semna cărțile ce se cadonează. Aceasta este un drept exclusiv al autorului, de aceea tot ce vrem să transmitem trebuie de scris pe o felicitare sau carte de vizită, care se include în carte;
- de a rupe de pe cadou eticheta. Prezența etichetei demonstrează că lucrul este nou, fiind ca un element al ambalării. Însă bonul de casă nu trebuie anexat;
- când se dăruie cadoul, să fie lăudat, accentuând cât de greu a fost cumpărat;
- să fie criticat, reducând esențial avantajele lui;
- de a iscodi, dacă place cadoul sau nu.

Venind în ospetie cu un cadou pentru copii, mai întâi e necesar de întrebat părinții, dacă ei acceptă pentru copilul lor așa cadou.

Cadourile trebuie să fie frumos ambalate. Dacă se preconizează pentru un partener din străinătate, e necesar de interesat, care sunt obiceiurile referitor la cadouri în țara respectivă. Sunt foarte sensibili la încălcarea etichetei în acest domeniu reprezentanții țărilor asiatice: Japonia, Coreia, China.

Dacă ați fost în vizită peste hotare, atunci familia cu care ați stat trebuie mulțumită. Puteți cadona un lucru care va prinde bine în casă – față de masă, serviciu etc.

Primirea cadourilor

În primul rând, la primirea cadoului, indiferent de emoțiile pe care le simțiți, trebuie de arătat că sunteți foarte mulțumit de darul oferit. Din acest motiv nu trebuie să vă faceți mari iluzii înainte de a primi cadoul.

După primirea cadoului el trebuie imediat desfăcut. Este nepoliticos de al pune într-o parte, fără al examina.

Dacă oaspetele a venit la sărbătoare fără cadou, el trebuie întâlnit la fel ca și ceilalți. E bine ca cadourile să fie aranjate într-un loc special – pe o măsuță sau dacă e posibil de dus în altă încăpere. Fiindcă dacă două persoane vor veni cu cadouri similare și vor observa acest lucru, ei se vor simți incomod.

Dacă a fost cadonat un aparat electrocasnic, el nu trebuie probat imediat cum lucrează. Nu este exclus, că pot fi careva probleme și atunci donatorul va nimeri într-o situație neplăcută și poate deveni țintă pentru glumele celorlalți oaspeți.

Dulciurile și băuturile cadonate nu se duc în altă parte, ci se deschid și se pun pe masă.

Uneori cadoul nu se poate de primit. Motive pot fi diverse: sau el este prea scump, sau nu este potrivit situației. În acest caz refuzul trebuie să fie declarat cu o voce fermă, categorică fără a lăsa careva

dubii și numaidecât argumentând de ce nu se poate de primit acest cadou.

Florile

Florile sunt un cadou universal. Pot fi cadonate la orice sărbătoare, eveniment, în semn de salutare și mulțumire pentru participare într-

un proiect comun etc.

În unele cazuri ele pot fi ca un cadou separat, în altele completează cadoul de bază.

Dacă apare problema ce poate fi cadonat: un aranjament floral sau flori, există o regulă – aranjamentul floral se trimite la biroul unei persoane, iar firele de flori la el sau la ea acasă.

Nu este întotdeauna cazul de a cadona un buchet mare, din multe flori. Japonezii spun, că: „O floare mai bine, decât o sută, transmite splendoarea florii”. Și în afară de aceasta florile la fel ca și cadourile nu sunt o demonstrație a generozității, ci un semn de atenție.

Referitor la numărul florilor din buchet există diferite păreri, care se bazează pe obiceiurile locale. În multe țări numărul lor nu contează. În Republica Moldova, Ucraina nu se dăruiește un număr par de flori. Excepție fac buchetele destinate omagiaților, numărul florilor corespunzând cu numărul anilor, de exemplu 20, 30 ani etc. La înmormântări se duce un buchet cu număr par de flori.

Florile se dăruiesc fără ambalaj, în afară de trandafiri, unde ambalajul servește drept protecție de la spini. Însă, uneori ambalajul și florile formează un ansamblu și atunci el trebuie să fie păstrat. Florile artificiale se cadonează doar ambalate.

Conform regulilor etichete se dăruiesc doar flori vii și nu artificiale la gară și aeroport, precum și când buchetul se transmite prin cineva. În cazul când florile nu se transmit personal, e necesar de inclus în buchet o scrisorică, felicitare sau carte de vizită.

Când se aleg florile pentru cadou nu e primit de combinat cele de câmp cu cele de grădină. Buchetul va arăta mai bine, dacă va fi

compus din flori de aceeași culoare. Florile de culoare roșu aprins simbolizează dragostea, de aceea necesită precauție pentru a nu nimeri în situații contraversate. Culoarea albă a florilor simbolizează puritatea și curățenia, de aceea e primit să fie cadonate mireșelor. Însă în unele țări asiatice culoarea albă este asociată cu traurul și nu se dăruiesc, decât doar la înmormântări.

Practicum

Concepte cheie

Eticheta	Prezentarea
Eticheta în afaceri	Salutarea
Integritate	Adresarea
Maniere	Cartea de vizită
Personalitate	Vizita de politețe
Apariție	Mese de afaceri
Considerație	Protocolul ușii
Tact	Cadoul

Întrebări de control

- 1.Care este rolul etichetei în business?
- 2.Enumărați și caracterizați regulile de aur ale bunelor maniere în afaceri.
- 3.În ce constă conținutul etic al cerințelor etichetei de afaceri?
- 4.Care sunt principalele norme ce trebuie respectate la prezentare, salutare, adresare?

5.Ce cerințe sunt expuse față de o carte de vizită al unui om de afaceri?

6.Ce prevede eticheta de afaceri în vederea petrecerii convorbirilor de afaceri?

7.În ce măsură mesele de afaceri pot contribui la eficiența relațiilor de afaceri?

8.Sunt oare cadourile un element necesar în business? Dacă da, atunci care este rolul lor?

Întrebări pentru discuții

1.Constați că gazda ta are câțiva colegi pe care nu ți-i prezintă.

Trebuie:

- a)să-i ceri să facă imediat prezentările;
- b)să aștepți să vorbească și apoi îi întrebi cine sunt;
- c)să încerci să afli cine sunt, pe măsura ce întâlnirea continuă, iar la sfârșitul ei ceri confirmarea?

2.Ai convocat o întâlnire cu un furnizor pentru a-i da o comandă asupra căreia deja ai convenit cu colegii tăi. Când furnizorul sosește însă, șeful tău vi se alătură și începe să se îndoiască de necesitatea acțiunii și de abilitatea furnizorului de a o duce la îndeplinire.

- a)stai în banca ta și îl lași pe furnizor să se descurce;
- b)îți ei colegul de-o parte și îi spui că ai anulat comanda;
- c)renunți la întâlnire, cerându-ți scuze față de furnizor, până când tu și echipa ta sunteți mai bine pregătit?

3.La finele unei convorbiri telefonice confidentiale avute cu un client, afli că el a înregistrat apelul fără permisiunea ta. Interlocutorul îți spune că „îi place să aibă o înregistrare a celor spuse, pentru a evita neînțelegerile”.

Trebuie să te decizi dacă:

- a)eviți în viitoarele apeluri să spui orice ar putea fi interpretat;

b)începi și tu să faci înregistrări ale convorbirilor, ca un mijloc de verificare suplimentară, în caz că va fi necesar;

c)continui ca și mai înainte?

Cum trebuie să procedezi?⁶⁰

⁶⁰ Robinson D. "Eticheta în faceri", București, Rentrop and Straton, 1999

Test de autoevaluare

	Întotdeauna	Câteodată	Niciodată
Integritatea a)Atunci când mi-am dat cuvântul, se poate conta pe el. b)Spun minciuni inofensive pentru a nu-i pune pe ceilalți în situații delicate. c)Pretind sume un pic mai mari la acoperirea cheltuielilor decât cele pe care le-am cheltuit în realitate, d)Când sunt sub presiune, sunt gata să încalc regulile, în folosul firmei mele. e)Colegii mei de afacere au un respect deosebit pentru integritatea mea.			
Manierele în afaceri a)Sunt amabil și atent când am de-a face cu persoane de sex opus. b) Încerc să fiu politicos, indiferent cât de mult îmi displace sau mă irită celălalt. c)Îmi place să bârfesc, mai ales când este vorba despre colegii mei. d)Sunt loial companiei, chiar și atunci când consider că greșește. e)Îmi impun autoritatea în fața subordonaților prin cele mai eficiente mijloace la momentul respectiv.			
Personalitatea și stilul a)Cred că umorul este o calitate vitală pentru a te înțelege bine cu oamenii. b)Îmi place să le povestesc colegilor despre viața mea de familie și despre interesele mele particulare. c)Colegii ar trebui să-și împărtășească opiniile asupra unor probleme controversate legate de politică, religie sau sex. d)Am grijă ca, prin opiniile și atitudinea mea, să mă demarchez clar de restul mulțimii. e)Colegii mei mă plac și mă respectă.			
Înfățișarea			

a)Mă îmbrac într-un mod care mi se potrivește, nu pentru ceilalți. b)Mă preocup la fel de mult de felul cum arăt atunci când sunt între colegi ca si atunci când mă întâlnesc cu oameni din afară. c)Este mai important felul în care îmi fac treaba decât felul în care arăt. d)Compar felul în care arăt cu al celui mai elegant dintre colegii mei. e)Îi judec pe ceilalți după cum sunt îmbrăcați și după cât sunt de îngrijiți.			
Cât ești de respectuos? a) Mă gândesc la sentimentele celorlalți și îmi adaptez acțiunile corespunzător. b)Afacerile sunt atât de dure încât mă folosesc de orice avantaj mi se oferă. c)Recunosc și îmi amintesc favorurile care mi-au fost făcute și le întorc atunci când pot. d)Îmi place să ascult punctele de vedere ale celui alt înainte de a-1 exprima pe al meu. e)Când sunt grăbit, nu cred că greșesc tăindui-o scurt celui alt, oricât de dur ar părea aceasta în momentul respectiv.			
Cât de plin de tact ești? a)Încerc să aduc veștile rele într-un mod cât mai delicat. b)Nu îmi pasă dacă întrerup pe cineva, atunci când subiectul este suficient de important. c)Păstrez pentru mine informațiile personale despre colegi, informații care le-ar putea dăuna în activitate sau în viața personală. d)Prefer să stau liniștit când un șef spune o prostie în fața unor persoane din afară. e)Nu le reamintesc diferitelor persoane greșelile făcute anterior sau problemele pe care le-au întâlnit în trecut.			

	Întotdeauna	Câteodată	Niciodată
Integritatea			
(a)	5	3	1
(b)	3	5	1
(c)	1	3	5
(d)	1	3	5
(e)	5	3	1
Manierele în afaceri			
(a)	5	3	1
(b)	5	3	1
(c)	1	5	3
(d)	5	3	1
(e)	1	3	5
Personalitatea și stilul			
(a)	3	5	1
(b)	3	5	1
(c)	1	5	3
(d)	3	5	1
(e)	5	3	1
Înfățișarea			
(a)	1	5	3
(b)	5	3	1
(c)	1	5	3
(d)	5	3	1
(e)	3	5	1

Cât ești de respectuos?			
(a)	3	5	1
(b)	1	3	5
(c)	5	3	1
(d)	5	3	1
(e)	1	3	5
Cât de plin de tact ești?			
(a)	5	3	1
(b)	1	5	3
(c)	5	3	1
(d)	3	5	1
(e)	5	3	1

Dacă ai obținut între:

120-150 Te numeri printre cei mai atenți oameni de afaceri. Nu trebuie să te îngrijoreze nimic, dar poate că recapitularea materialului îți va împropăta unele dintre aspectele neatrinse de evenimentele zilnice.

80-120 Te descurci destul de bine, dar unele aspecte din comportamentul tău ar putea fi îmbunătățite. Nu trebuie să te mulțumești să fii al doilea - vezi dacă poți intra în categoria celor mari.

50-80 Ai probleme cu manierele în afaceri și trebuie să faci urgent ceva în legătură cu felul în care te porți.

30-50 Ținând cont de faptul că nu poți obține mai puțin de 30 de puncte, dacă te încadrezi în această categorie fie nu ai

răspuns serios la acest test, fie nu ai înțeles nimic din materialul expus. Ce-ar fi să recitești capitolul și s-o iei din nou de la capăt?

Bibliografia

Baldrige L.” Codul manierilor în afaceri”, București, Business Tech International Press S.R.L.,1996

Marinescu A. ”Codul bunelor maniere astăzi”, București, Humanitas, 1996

Popescu D. ”Conducerea afacerilor”,București, Ed. Scripta,1995

Robinson D. ”Eticheta în faceri”, București, Rentrop and Straton, 1999

Verdinaș V. ”Elemente de protocol”, București, Lumina Lux, 2000

*** „Деловой этикет”, Изд-во Альтер Пресс, Киев, 1998

Базарова Т., Еремина Б. „Управление персоналом”, Москва, Юнити, 2000

Вольф И. „Современный этикет”, Изд-во Кристина and С, Москва, 1996

Гончаров В. „Руководство для высшего управленческого персонала”, Москва, МНИИПУ,1997

Сабат А. Бизнес этикет, Изд-во Fair Press, Москва, 2000

Семенов А., Маслова Е. „Психология и этика менеджмента и бизнеса: учебное пособие”, IVC „Marketing”, Москва, 2000

Соловев Э.” Современный этикет. Деловой протокол”, Изд-во Осъ –89, Москва, 2001

Уткин Э. „Этика бизнеса”, Москва, Зерцало, 1998

Capitolul V. Imaginea unui om de afaceri

„În omul care se cunoaște se respectă valoarea. În omul care nu se cunoaște se privește îmbrăcămintea.”
(proverb chinez)

5.1. Vestimentația omului de afaceri

Rolul imaginii unui om de afaceri

La prima vedere despre o carte se cugetă după copertă, iar despre oameni – după vestimentație.

Acesta este un fapt adevărat de viață. Îmbrăcămintea persoanelor trimite semnale clare despre competența, seriozitatea și chiar promovabilitatea acestora. Faptul se datorează anumitor sensuri stereotipice pe care cei din jur le atașează, inconștient, diferitelor haine, pentru ca apoi să trateze corespunzător pe cel care le poartă. Din această cauză imaginea unei persoane joacă un rol important dacă ea dorește să obțină un serviciu și să-l păstreze.

Imaginea, creată cu ajutorul vestimentației, influențează asupra modului cum este percepută persoana de către alții. Totodată, această imagine include sesizarea culturii organizaționale ale firmei unde ea lucrează. Unele întreprinderi, de exemplu consideră, că lucrătorii-bărbați întotdeauna trebuie să poarte costum. Alte organizații acceptă, ca ei să poarte sacouri sportive. Este important de a înțelege, ce corespunde firmei și cum aceasta poate fi transmis prin imaginea lucrătorilor săi.

Însă, deseori oamenii care se mândresc cu abilitățile și cunoștințele sale, care sunt buni specialiști nu atrag atenția cuvenită vestimentației.

Ei consideră că exteriorul nu este atât de important în comparație cu calitățile lăuntrice ale omului. Însă maniera de a se îmbrăca într-o măsură considerabilă este determinată anume de particularitățile psihologice individuale. Un psiholog poate spune mult despre o persoană în baza exteriorului lui (boxa 5.1).

Boxa 5.1

Vestimentația – metodă de comunicare

Cercetările arată că într-adevăr hainele au putere de comunicare. Chiar între 10 și 12 ani, copiii asociază diverse mărci de blugi cu diferite caracteristici de personalitate ale purtătorilor! Astfel de efecte persistă și la vârsta adultă. Simulările făcute de cercetători arată că femeile cu un stil de îmbrăcăminte și un aer mai masculin au mai multe șanse să fie selecționate pentru funcții manageriale. Totuși, unul dintre studii arată că poate apărea un punct de inflexiune, de la care îmbrăcămintea femeilor este percepută ca „prea masculină”, dăunând perspectivelor profesionale. Observatorii declară că stilurile de îmbrăcăminte feminină au prezentat un interes special de studiu pentru că de fapt nu există consens despre cum ar trebui să se îmbrace femeile care au funcții manageriale.

Dacă într-adevăr hainele comunică, se datorează în parte și impactului asupra imaginii despre sine a purtătorului. Îmbrăcămintea adecvată poate accentua într-o măsură sensibilă încrederea și stima față de sine. Într-un studiu, câțiva studenți care căutau serviciu au fost presați să apare la un interviu în hainele de stradă, în timp ce altora li s-a dat timp să se îmbrace mai potrivit cu formalismul situației. Acei care au purtat haine mai formale au simțit că au făcut impresie mai bună intervievatorului. În plus au cerut un salariu de debut mult mai mare decât cei care-și căutau serviciu în haine de stradă!

Sursa: Johns G. *”Comportament organizațional”, București, Economica, 1998*

După cum arată rezultatele unei investigații, în 85 cazuri din 100 oamenii după prima cunoștință își formează impresie despre om după exteriorul lui; primul minut în întâlnire este decisiv în formarea portretului social și psihologic, ea determină caracterul relațiilor de mai departe. Reiese, că chiar cel mai deștept, bun, sociabil om,

specialist unic, e necesar să fie atent față de exteriorul său, în cazul dacă el dorește să inițieze relații bune cu alte persoane.⁶¹

Într-un anumit mod fiecare business impune și un stil propriu al îmbrăcăminte, de fapt un cadru în interiorul căruia un lucrător își poate exersa spiritul creativ cât vrea, atât timp cât modul lui de a se îmbrăca rămâne adecvat serviciului respectiv.

Imaginea unui angajat poate fi mai importantă într-o anumită ramură decât în alta. O persoană angajată în top managementul întreprinderii și responsabilă de partea financiară, de exemplu, trebuie să fie îmbrăcată cu grijă, decent; pe când cineva angajat într-o muncă de creație se poate îmbrăca pentru a se simți confortabil și nu pentru a face impresie.

În unele locuri modul de a se îmbrăca pentru serviciu este mai formal decât în altele.

Pe vremuri moda înainta cerințe foarte stricte, fără a lăsa loc pentru manifestarea individualismului persoane. Acum ea este mai democratică – fiecare poate să-și aleagă un anumit stil sau să-l creeze pe al său propriu.

Însă multe situații în activitatea de business necesită o anumită formă a vestimentației. Atunci când un bărbat apare într-un costum de culoare deschisă la un cocktail este potrivit, dar când o femeie apare într-o rochie neagră de mătase împodobită cu o broșă, la un eveniment de după-amiază, este nepotrivit. Din acest motiv orice persoană, ce dorește să creeze o impresie pozitivă trebuie să cunoască principalele cerințe referitor la vestimentația, coafura, machiajul omului de afaceri, pentru ca ținând cont de ele să respecte atât cultura organizației din care face parte, cât și să pună în valoare personalitatea sa.

⁶¹*** „Деловой этикет”, Изд-во Альтер Пресс, Киев, 1998

Vestimentația

O persoană îmbrăcată modern, dar decent, cu haine de calitate și potrivite cu activitatea de afaceri, face o impresie foarte bună

pentru compania sa.

A fie elegant nu înseamnă a te preocupa de prețul și numărul toaletelor, ci de calitate, de croială, de posibilitatea de a armoniza cu alte haine din garderobă și de a le alege astfel încât să nu se demodeze. O persoană cu gust nu poartă culori țipătoare și aplică legile elementare ale esteticii.

Înainte de a cumpăra îmbrăcămintea, un om de afaceri trebuie să-și pună următoarele întrebări:

- Având în vedere postul și compania la care lucrez, este potrivit să port această îmbrăcămintă?
- Mi se potrivește acest stil?
- Îmi vine bine?
- Este potrivită haina pentru acest anotimp?
- Este un produs și o croială de cea mai bună calitate, astfel încât să-l pot purta mai mulți ani?

De fiecare dată când se îmbracă pentru o întâlnire de afaceri trebuie de gândit la fel. Trebuie de ales, de combinat, de folosit diferite accesorii, astfel încât să fie bine îmbrăcat și să se simtă bine când ajunge la destinație.

Vestimentația variază de la elegant oficial (costum de afaceri și echivalentul la femei), pentru majoritatea oamenilor de afaceri, la elegant neoficial (cămași bine croite, pantaloni lungi și jachete pentru bărbați și îmbrăcămintă neoficială pentru femei), pentru cei din mediul artistic, angajații din mass media etc. Atunci când persoana nu este sigură, trebuie să se îmbrace mai oficial decât ar putea fi cazul.

Costumul clasic al businessmanului

Un element obligatoriu al costumului bărbătesc clasic constituie sacoul. El trebuie să fie

îmbrăcat la orice vizită.

Nasturele de jos al sacoului nu se încheie niciodată. Ceilalți nasturi trebuie să fie încheiați când se stă la tribună, când se intră într-o încăpere etc. La fel, se dansează doar cu sacoul încheiat. El poate fi deschis când se așează la masă sau în automobil.

Majoritatea firmelor ce țin strict la regulile interne preferă, ca lucrătorii-bărbați să poarte sacouri la un rând de nasturi și nu la două rânduri. Se consideră, că sacoului american (la un rând) pare a fi mai clasic, pe când cel european (la două rânduri) creează imaginea unui om la modă.

Indiferent de stilul la care aderă bărbatul, sacoul lui trebuie să fie încheiat la anumiți nasturi în timpul mersului sau când el stă în picioare. La sacoul la un rând, atunci când sunt doi nasturi se încheie cel de sus, când sunt mai mulți se încheie toți în afară de ultimul de jos. La costumul la două rânduri se încheie toți nasturii.

Când se cumpără costumul e necesar de strâns stofa în mâni, pentru a determina cum el se șifonează. Pentru aceasta atent strângeți stofa cu ambele mâni, de parcă l-ați scurge. Dacă după aceasta el rămâne șifonat, atunci gândiți-vă bine înainte de-a face această cumpărătură. La o ședință de după masă costumul trebuie să fie la fel de călcat, ca și dimineața, după ce numai l-ați îmbrăcat.

Sacoul poate fi scos la manifestațiile oficiale doar în cazul, când la fel a procedat gazda, oaspetele de onoare sau altă persoană care se consideră principală la eveniment. Iar dacă această persoană, în ciuda faptului că este foarte cald nu dorește să-și scoată sacoul, rămâne doar de răbdat.

În cazul când vă aflați în ospetie la cunoscuți, este posibil de scos sacoul, fără a aștepta ca la fel să procedeze gazda. E necesar, doar de cerut acordul de la gazdă de a proceda astfel.

Dacă lucrați fără sacou în birou, îl îmbrăcați neapărat atunci când vă duceți să vedeți superiorul. Același lucru trebuie făcut, dacă un client sau un cumpărător din afară intră în biroul Dvs., sau orice altă persoană importantă din exterior. Este un semn de considerație.

Toamna târziu, iarna, primăvara devreme, seara e mai bine de purtat sacou de culoare întunecată. Vara și ziua sunt recomandabile

culori mai deschise. La toate mesele de afaceri, care se încep după 20.00 e recomandabil de îmbrăcat costum întunecat. Costumul poate fi de o singură culoare, în carouri sau dungi mărunte, dar fără contraste țipătoare.

Pentru întâlniri oficiale se recomandă de ales un costum de o singură culoare gri, gri întunecat, albastru întunecat, negru.

Costumul de culoare neagră este destinat pentru cele mai solemne ceremonii.

În lumea afacerilor este mai răspândit costumul din două elemente, dar este admisibil și cel din trei elemente.

Toate celelalte atribute ale vestimentației se aleg după costum.

Cămașa

Cu costum se poartă doar cămași cu mâneci lungi. Mânecele trebuie să fie îndeajuns de lungi, încât manșeta să se vadă din haină aproximativ 2,5 cm.

O cămașă cu multe culori nu se combină cu un costum cu desen. Nu se recomandă de îmbrăcat un costum în dungi cu o cămașă în carouri și invers. Culoarea ideală pentru cămașă, care se potrivește pentru vizită la orice nivel – este albă. Dar cea mai reușită combinație și cea mai bună cămașă nu provoacă o impresie plăcută, dacă cămașa este murdară. Prospețimea cămeșii reprezintă principala ei caracteristică.

Cravata

Cravata reprezintă un atribut necesar pentru o cămașă de o singură culoare.

Cravata trebuie aleasă având în vedere combinarea ei cu costumul și cămașa preconizată pentru a fi purtată în timpul zilei. Bărbatul cu simțul culorilor și priceput își poate permite inventivitate în combinarea culorilor cămeșii cu cele ale cravatei, altfel trebuie să se reducă la combinațiile clasice.

Cu costumul în carouri, dungi etc. – se combină bine cravata de o singură culoare. Cu costumul de o singură culoare – cravata cu desen sau cu mai multe culori. În toate cazurile cravate trebuie să fie mai întunecată ca cămașa.

Lățimea cravatelor bărbățești variază în funcție de schimbările survenite în modă. Dar se consideră că ea trebuie să fie direct proporțională cu lățimea sacoului, adică cu cât este mai larg în spete persoana, cu atât trebuie să fie mai lată cravata.

Lungimea cravatei, la fel, depinde de particularitățile corpului. Ea nu trebuie să fie mai lungă de brâu, precum și nu e bine să fie prea scurtă. Lungimea cravatei trebuie să fie aproape până la curea.

Cravata nu se combină cu cămeșile sportive, de lână, cu orice cămașă care se poartă pe de asupra pantalonilor.

Cu costumul de seară de o culoare întunecată cel mai bine se potrivește cravata de mătase.

Papionul îl face pe bărbat să pară mai tânăr și câteodată bizar. Dacă un bărbat își dorește să aibă un astfel de semn distinctiv, nu există nici o contradicție care să-l împiedice să-l folosească.

Încălțăminte

Deoarece vestimentația unei persoane din conducere este aproape mereu la vedere, pantofii lui trebuie să arate întotdeauna bine, adică să fie de bună calitate și în stare bună.

Pantofii cu șiret au constituit întotdeauna linia clasică, dar acum sunt acceptați peste tot mocasinii și pantofii fără șiret. Bărbații care poartă pantofi colorați atrag atenția asupra picioarelor, ceea ce nu este recomandabil în majoritatea afacerilor.

După cum cămașa albă corespunde oricărui costum (cu excepția celui alb), așa și încălțăminte neagră corespunde costumului de orice culoare. Încălțăminte cafenie se combină rău cu costumul întunecat. Încălțăminte de culoare deschisă se recomandă de purtat doar în timpul verii cu costum de culoare deschisă,

încălțăminte sportivă – numai cu îmbrăcăminte sportivă, pantofii de lac – doar la ceremonii solemne.

Vestimentația unui om de afaceri nu admite încălțăminte de culoare albă. La fel, nu se încălță sandale la serviciu, deoarece această încălțăminte se poartă fără ciorapi, ceea ce ar părea cel puțin straniu în combinație cu costumul.

Ciorapii

Ciorapii de aleg în dependență de culoarea costumului și pantofilor – ei trebuie să fie ca o trecere de culori de la costum la încălțăminte. În ideal ciorapii trebuie să fie mai întunecați ca costumul și mai deschiși la culoare ca încălțăminte. Se combină bine cu orice costum clasic ciorapii albaștri întunecați, gri întunecați, verzi întunecați și negri. Ciorapii de culoare albă se poartă doar cu încălțăminte sportivă.

Specificul vestimentației unei femei de afaceri

În lumea afacerilor este dominant stilul clasic. Astfel, nu este obligatoriu, dar e recomandabil vestimentația unei femei de afaceri să conțină sacou, care poate fi purtat în ansamblu cu pantaloni, fustă, rochie. Este important ca hainele să fie funcționale. Îmbrăcăminte unei doamne implicate în afaceri nu trebuie să sustragă interlocutorul, să-l abată de la discuție. De aceea nu se recomandă fustele și rochiile prea scurte sau decolteul prea adânc, culorile aprinse, hainele prea strâmte.

Cele mai corespunzătoare culori – albastru-întunecat, cafeniu-roșcat, bej, cafeniu-închis, gri, albastru-deschis. Dar spre deosebire de vestimentația unui businessman, o doamnă poate să-și permită haine de o varietate mai mare de culori, doar cu mici excepții. Culoarea roșie a hainelor poate fi aleasă doar la manifestațiile unde vor fi prezente multe persoane – așa îmbrăcăminte va permite să se evidențieze în mulțime. Însă în oficiu această culoare poate provoca

iritare și oboseală la alți lucrători sau la partenerii de afaceri în timpul discuției.

Hainele împletite pot fi purtate numai în cazul când reprezintă o lucrare originală, realizată la un nivel foarte înalt.

Pe parcursul zilei și vara se recomandă de îmbrăcat rochii de culori mai deschise, iar seara și iarna – de culori mai închise și din stofă mai deasă. Lungimea rochiei nu trebuie să fie mai scurtă de linia genunchilor.

Pantofii unei femei sunt deseori în centrul atenției celorlalte persoane. De aceea, ei trebuie să fie lustruiți și curați, cu tocuri într-o stare bună.

Geanta trebuie să se potrivească cu pantofii și să se asorteze cu ei. O femeie care poartă tocuri extrem de înalte la birou, sugerează că nu are de gând să muncească în ziua respectivă, fiindcă ar necesita un efort prea mare. O femeie care poartă pantofi frumoși, bine făcuți, de calitate bună, cu tocuri potrivite sau joase, demonstrează că este gata de acțiune și poate merge oriunde.

Culoarea pantofilor depinde de ansamblul vestimental, dar la serviciu nu se admit pantofi de culoare albă, nici chiar dacă este mijlocul verii. La fel, nu se permit sandalete, motivul fiind același ca și la bărbați. Sandaletele se poartă pe piciorul gol, iar o femeie de afaceri întotdeauna trebuie să poarte colanți sau ciorapi.

Hainele și accesoriile trebuie să fie menținute într-un ansamblu coloristic, care nu trebuie să depășească trei culori.

La rochia de seară pălăria nu se poartă, iar pantofii nu trebuie să fie de culori aprinse. Mănușile – de mătăsă sau croșetate nu se scot până la așezarea la masă, indiferent de formele de salutare.

5.2. Accesoriile, cofura, fardul

Accesoriile

Arta de a ne îmbrăca presupune și arta de a alege accesoriile. La birou, însă, accesoriile nu trebuie să

fie bățătoare la ochi ca formă, culoare sau sunet. Ele nu trebuie să distragă atenția, ci să completeze îmbrăcămintea.

Bărbatul bine îmbrăcat este cineva ale cărui bijuterii nu le observi, iar când în final vezi ceva sclipitor, este întotdeauna de bună calitate și lipsit de extravaganta.

Mulți manageri se simt jenați când un lucrător tânăar poartă lanț sau brățara de aur. În lumea afacerilor un bărbat ar trebui să poarte minimum de bijuterii. În timpul liber este, bineînțeles, altceva. Bărbatul trebuie să poarte doar un singur inel, fie verigheta sau alt inel, dar modest.

Ceasul este, de obicei, prima achiziție importantă în materie de bijuterii, urmează butonii asortați și în fine, când și dacă este nevoie de haine de seară, butoni asortați la o cămașă elegantă.

Stiloul, pe care îl purtați cu Dvs., trebuie să se considere un accesoriu. Puteți să nu credeți, dar el spune foarte mult despre încrederea Dvs. în sine sau lipsa ei. Stiloul de o calitate bună va completa imaginea Dvs.

Băsmăluța pentru buzunarul de sus nu este obligatorie. Dacă se lucrează într-o companie cu reguli stricte, e necesar de utilizat băsmăluța atent doar la întâlnirile care se petrec după ora 17.00.

Dacă, însă, se activează într-o atmosferă de creație (modă, reclamă etc.) regulile firmei pot să permită să se poarte băsmăluța în buzunarul de sus atât în timpul de lucru, cât și după.

Băsmăluța aceasta trebuie să completeze cravata, dar să fie din stoffe diferite.

Băsmăluța pentru nas trebuie să fie purtată în buzunarul de la pantaloni.

În cazul unei doamne de afaceri, accesoriiile prost alese pot strica efectul celei mai elegante haine.

A-ți pune la gât un șirag de perle dimineața, la ora 7.00, nu este o dovadă de bun gust. Dimpotrivă! Chiar dacă avem multe bijuterii veritabile, nu trebuie să le purtăm pe toate în aceeași seară. O vom alege numai pe cea care se potrivește cu toaleta noastră.

Nu se poartă aur cu argint în același timp. La fel, nu se poartă cercei lungi în timpul zilei. Dacă se poartă o bijuterie mică, foarte veche sau de valoare, ea nu se combină cu alte bijuterii. Nu se admite purtarea inelelor pe toate degetele. Bijuteriile zgomotoase sunt iritante și distrag atenția oricărui care se află alături.

În mod obișnuit o femeie are nevoie de două genți – una de tip sportivă, îndeajuns de mare pentru ca să încapă în ea toate lucrurile necesare unei zile de lucru și o geantă mai mică pentru cocktailuri, pe care să o poarte cu ocazii deosebite, seara. Amândouă trebuie să se asorteze cu celelalte accesorii vestimentale.

O femeie nu trebuie să-și lase poșeta pe birou sau pe masa de conferințe când se află la o ședință, sau să o pună pe masă în timpul unei mese la restaurant. Geanta nu trebuie să fie expusă niciodată la vedere.

Coafura

Când se uită cineva la tine, unul din primele lucruri pe care le observă este părul. Un bărbat cu părul lung sau cu aspect exagerat african ca și cum ar lupta împotriva instituției în loc să muncească pentru ea.

Principala cerință față de coafura unui businessman – părul trebuie să fie curat, aranjat, compact.

Un bărbat cu părul lung nu corespunde imaginii unui om de afaceri realizat. Este important să se facă deosebire între un anturaj de creator, sau de intelectuali (unde abundența părului pe față este la modă) și un anturaj conservator, de oameni de afaceri (unde abundența părului pe față este considerată ca o lipsă de îngrijire).

Coafura unei femei de afaceri, la fel, trebuie să fie relativ compactă. Iată câteva sfaturi privind îngrijirea părului care este bine să le ia în considerație femeile:

- Ai grijă ca părul să fie frumos pieptănat sau periat tot timpul, dar nu-l pieptăna în fața altora;
- Nu-ți asfixia colegii cu fixativul părului tău;
- Nu-ți trece mâna prin păr;

- Nu-ți vopsi părul în culori țipătoare. Culoarea părului trebuie să se combine cu culoarea pielii și ochilor. Părul, vopsit în culori întunecate, creează o impresie de severitate, iar femeile cu părul de culoare deschisă par mai tinere.

În cazul dacă femeia dorește să poarte păr lung, la birou el trebuie să fie prins.

Fardul

Fără îndoială că fardul înfrumusețează aspectul unei femei. Când este aplicat cu dibăcie, el ascunde anumite trăsături ale feței, dar când este aplicat cu neîndemânare accentuează aceste trăsături. O față fardată în mod excesiv este neplăcută. Cu toate acestea, fardul nu trebuie să lipsească complet de pe fața unei femei de afaceri, fiindcă se creează impresia că anturajul nu merită efortul de a se farda sau este dezordonată și nu a reușit să se machieze.

O femeie deșteaptă își va da seama că pentru viața de birou „cu cât e mai puțin cu atât este mai bine”. Ea nu va dori ca fardul să fie primul lucru care se observă când o privești. E necesar ca să se utilizeze fardul accentuând ochii sau buzele.

Genele false, pudra aurie nu se folosesc la birou. Femeia de afaceri trebuie să-și șteargă rujul de pe buze, sau să folosească un ruj, ce nu lase amprente înainte de a participa la o masă de afaceri. Nu există nimic mai respingător ca un pahar sau o cană cu un cerc de ruj lipicios – imediat se anulează seriozitatea femeii respective.

Parfumul este potrivit la birou numai dacă este folosit discret, astfel încât oamenii care-l simt să nu-și dea seama decât vag de existența lui.

Cumpărând un parfum, nu este suficient doar de evaluat mirosul lui. E necesar de verificat cum se combină acest miros cu mirosul pielii. Pentru aceasta se recomandă de turnat o picătură de parfum la încheietura mâinii și doar peste câteva clipe de estimat.

Nu se parfumează în văzul tuturor. Este un act tot atât de personal ca și pieptănatul părului.

E necesar de folosit parfumul de calitate într-un mod discret. La femei mirosul parfumului poate fi simțit maxim la distanța de 45 cm, iar la bărbați la distanța de 15 cm.

Practicum

Concepte cheie

Vestimentație

Costumul clasic

Accesoriile

Coafura

Fardul

Întrebări de control

1. Explicați rolul jucat de imaginea unui om de afaceri.
2. Din ce puncte de vedere e necesar de analizat îmbrăcămintea înainte de a o cumpăra?
3. Ce prevede eticheta în vederea costumului bărbătesc?
4. Când se poate de scos sacoul, fiind la o întâlnire, un interviu etc.?
5. Care este specificul vestimentației unei femei de afaceri?
6. În ce măsură accesoriile trebuie să completeze imaginea unui om de afaceri?
7. Este oare fardul un element obligatoriu al unei femei de afaceri, sau este ceva discrețional?

Întrebări pentru discuții

1.În drum spre o întâlnire de afaceri descoperi că a-i pierdut un nasture de la cel mai bun costum al tău și că ai pe cravată o pată mare de supă, de la prânz.

a)Îți păstrezi sacoul pe tine și ții mâna în dreptul nasturelui care lipsește;

b)Menționezi aceste neajunsuri printr-o glumă, la începutul întâlnirii;

c)treci cu indiferență peste aceste fleacuri.

2.Ești unul dintre candidații invitați la interviu pentru angajare. Dorești să te îmbraci corespunzător pentru ocazia respectivă.

a)Îți îmbraci cel mai elegant costum pe care îl ai, cămașă albă și papionul cel mai preferat.

b)Alegi un costum sobru de culoare gri închis, cu cămașă gri deschis și fără cravată.

c)Preferi să te oprești la costumul din djins în care te simți mai confortabil.

Bibliografia

Baldrige L.” Codul manierilor în afaceri”, București, Business Tech International Press S.R.L.,1996

Johns G. ”Comportament organizațional”, București, Economica,1998

Marinescu A .”Codul bunelor maniere astăzi”, București, Humanitas,1996

Robinson D. ”Eticheta în faceri”, București, Rentrop and Straton, 1999

Verdinaș V. ”Elemente de protocol”, București, Lumina Lux, 2000

*** „Деловой этикет”, Изд-во Альтер Пресс, Киев, 1998

Вольф И. „Современный этикет”, Изд-во Кристина and С, Москва, 1996

Сабат А. Бизнес этикет, Изд-во Fair Press, Москва, 2000

Соловев Э.” Современный этикет. Деловой протокол”, Изд-во
Ось –89, Москва, 2001

Уткин Э. „Этика бизнеса”, Москва, Зерцало, 1998

Capitolul VI. Codul manierilor în afacerile internaționale

Când ești la Roma, poartă-te ca romanii!

6.1. Diferențele de cultură

Contrapuneri interculturale

Să ne gândim la o situație banală din lumea afacerilor internaționale:

Un om de afaceri japonez vrea să-i spună clientului său norvegian că nu este interesat să facă o anumită vânzare. Ca să fie politicos, japonezul zice „Va fi foarte dificil”. Norvegianul interpretează declarația ca afirmație că mai sunt încă probleme nerezolvate, nu că afacerea a căzut. El răspunde întrebând ce poate face propria lui companie pentru a ajuta la rezolvarea problemelor. Japonezul, convins că a trimis mesajul că nu va fi nici o vânzare, este uimit de răspuns.

Evident comunicarea ineficientă între eroi a intervenit pentru că norvegianul nu a primit informația corectă despre nevânzare.⁶²

Persoanele din țări diferite au moduri diferite de a evalua lucrurilor, cu atitudini și experiențe diferite, cu puncte forte și slăbiciuni diferite. La rândul său, diferențele conduc la atitudini divergente față de multe lucruri, variind de la ce înseamnă să fii punctual la o întâlnire la cum să spui „nu” într-o înțelegere în afaceri, după cum a fost ilustrat mai sus.

Diferențele de culturi naționale nu influențează numai comportamentul superficial, ci sunt și condiții esențiale pentru înțelegerea valorilor adoptate de oameni de afaceri. Fiecare persoană vine la masa tratativelor cu deprinderi și obiceiuri de care de multe ori nu este conștient și există doar în subconștient. De exemplu, există două tipuri de comportamente extreme între latini și anglo-

⁶² Johns G. „Comportament organizațional”, București, Economica, 1998.

saxoni: primii sunt adepți discursurilor, ceilalți sunt predispuși să asculte; latinii au tendința de a generaliza, iar anglo-saxonii sunt deosebit de analitici; latinii au o deosebită spontaneitate, în timp ce anglo-saxonii dovedesc un autocontrol remarcabil. Asta nu înseamnă că nu putem întâlni un latin analitic sau un anglo-saxon spontan. Dar cultura, valorile, credințele, ideologiile și uzanțele sociale determină un stil aparte de comunicare pentru un individ sau un grup de indivizi.⁶³

Când se merge în străinătate pentru o scurtă călătorie de afaceri, sau pentru a lucra într-o anumită ramură a profesiei câțiva ani, persoana respectivă reprezintă atât patria sa cât și compania din care face parte. Ajungând într-o altă țară, dacă nu se cunoaște nimic despre ea, acest lucru va provoca în mod automat o insultă adusă poporului acestei țări. Oamenii vor crede că sunt considerați lipsiți de importanță, că nu interesează cine și ce sunt.

Șocul culturii și integrarea

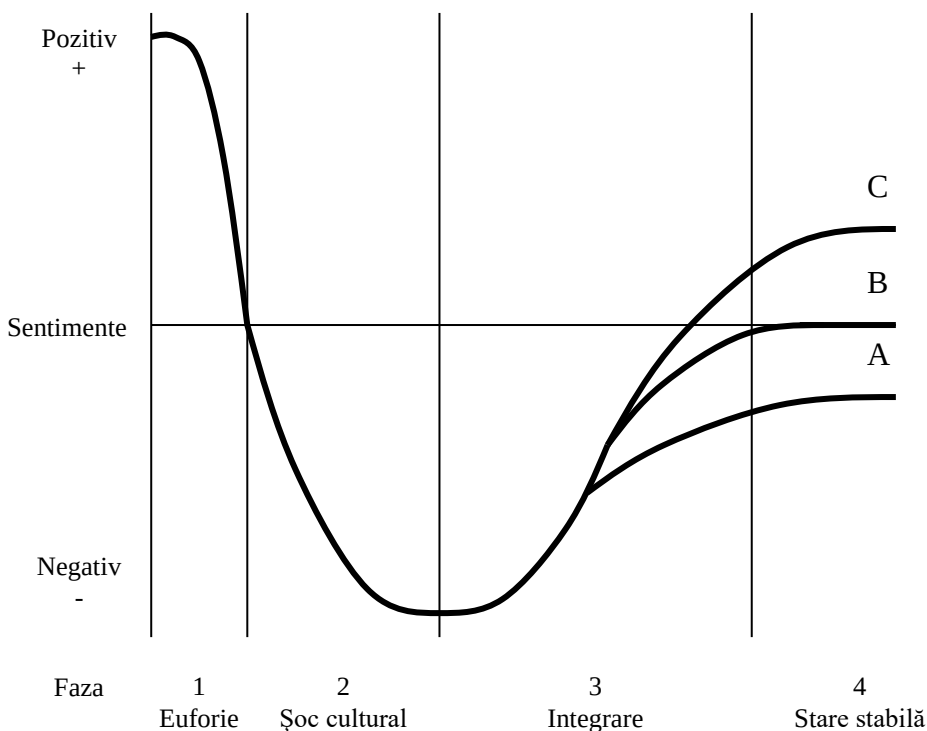
Cheia succesului în afacerile internaționale și în relațiile personale într-o țară străină este de a învăța cât mai mult despre țara respectivă și a dori sincer de a se integra într-o cultură nouă și diferită.

Procesul de integrare poate evalua diferit de la o persoană la alta. (fig.6.1)

⁶³ Zaiț N. „Managementul intercultural: valorizarea diferențelor culturale”, București, Economica, 2002.

Figura 6.1

Curba de integrare



Sursa: Hofstede G. „Managementul structurilor multiculturale”, București, Economica, 1996, p. 240

În această diagramă, sentimentele (pozitive sau negative) sunt reprezentate pe axa verticală, iar timpul pe axa orizontală. Faza 1 este o perioadă (de obicei scurtă) de **euforie**; emoția călătoriei și vederea unei lumi noi. Faza 2 este perioada de **șoc cultural**, atunci când viața reală începe în noul mediu. Faza 3, **integrarea**, este aceea prin care vizitatorul a învățat încet să activeze în noile condiții, a adoptat unele din valorile culturale locale, și-a găsit încrederea în forțele proprii și a devenit integrat într-o rețea socială nouă. Faza 4 este **starea stabilă** a minții, obținută mai târziu. Ea poate să rămână negativă în comparație cu cea de acasă (4a), de exemplu dacă vizitatorul

continuă să se simtă străin și să simtă discriminarea față de el. Aceasta poate să fie la fel de bună ca înainte (4b), în cazul în care vizitatorul poate fi considerat adaptat bicultural, sau, ea poate fi chiar mai bună (4c). În ultimul caz, vizitatorul a devenit „băștinaș” – a devenit „mai roman ca romanii”. Mărimea scalei de timp din figură este arbitrară: ea pare să se adapteze lungimii perioadei de expatriere. Oamenii care s-au stabilit de o perioadă scurtă de timp, până la trei luni, au raportat euforia, șocul cultural și faza de integrare ca fiind cuprinse în acest interval; cei stabiliți de mai mult timp, de câțiva ani, au raportat faza de șoc cultural la un an sau mai mult, înainte de a se integra.⁶⁴

În străinătate există, desigur multe aspecte legate de afaceri (ore de muncă, diferențe legale și procedurale, practici comerciale etc.) la care vizitatorul trebuie să se adapteze, dacă vrea să reușească. De asemenea, există obiceiuri și atitudini atât de adânc înrădăcinate în propria sa cultură, încât el nu își poate schimba reacția dacă consideră ceva jenant sau inacceptabil. Acest „ceva” poate varia de la un comportament în contradicție cu credințe religioase profunde până la obiceiuri sociale aparent inofensive.

Este sarcina gazdei să-l facă pe oaspetele său să se simtă degajat și nu există nici o scuză pentru oaspetele care nu este familiarizat cu cele mai importante aspecte ale bunelor maniere pe care gazda le așteaptă de la vizitator. La fel, gazda va fi impresionată de atenția cu care a fost acordată nevoilor sale prin respectarea obiceiurilor și tradițiilor proprii acestui popor.

Dacă vor urma tratative în altă țară, nu uitați, că veți comunica nu numai cu reprezentanții businessului, dar și cu populația băștinașă, care nu sunt familiarizați cu detaliile etichetei în afacerile internaționale. Pentru a evita confuzii, iar uneori și conflicte, mai bine din timp de făcut cunoștință cu specificul comunicării și comportamentului caracteristic acestei țări.

⁶⁴ Hofstede G. „Managementul structurilor multiculturale”, București, Economica, 1996.

6.2. Caracteristici ale omului de afaceri american

Stilul de negociere al americanilor

În ultimul timp relațiile între reprezentanții businessului din țara noastră și SUA s-au intensificat, de aceea e necesar de familiarizat cu stilul de lucru și viață al americanilor.

În cultura americană se atașează un mare respect succesului economic, existând o bună tradiție a afacerilor. Simbolul acestui succes îl reprezintă starea materială.

În general, americanii au un foarte dezvoltat simț al competiției și doresc să reușească într-un timp cât mai scurt. Orice obstacol este îndepărtat fără regret. Chiar dacă acțiunile lor sunt coordonate printr-un plan pe termen lung, omul de afaceri american gândește mai întâi pe termen scurt. Acțiunea lui trebuie să aibă efecte pozitive măsurabile cu rapiditatea. În afaceri, timpul de reacție este foarte scurt, ceea ce îl determină pe american să utilizeze deseori telefonul ca mijloc de comunicare. Conferințele telefonice sunt utilizate pentru a trata afacerile importante cu acțiune imediată.

Un om de afaceri american va începe negocierile cu entuziasm, urmărind câștigul. În modul său de a „juca jocul” el presupune că și partenerul joacă după aceleași reguli. Este adeptul tacticii „în avantaj propriu” și se așteaptă ca și partenerul să negocieze cu același profesionalism. Profesionalismul – una din caracteristicile de bază ale businessmanului american. În delegațiile din SUA puțin probabil să întâlniți un om incompetent.

În timpul discuției de afaceri se concentrează nu numai pe aspecte generale ale subiectului, dar și pe detalii, referitor la realizarea proiectului. Ei nu sunt pedanți, dar consideră că în business nu sunt momente neimportante. Omul de afaceri american își pregătește întâlnirea în detaliu: cunoaște foarte bine dosarul și mizele; are pregătit un plan adaptabil în funcție de situația de moment (căi de siguranță); și-a prevăzut obiectivele probabile ale

partenerului său și modalitățile de a le contracta. În general, vânzătorul american nu dezvăluie jocul său și îl lasă pe cumpărător să facă propuneri. Ca revanșă, negociatorul american își respectă adversarii și le apreciază fermitatea.

Particularitățile etichetei în afaceri în SUA

Punctualitatea este foarte importantă, iar întârzierea la o întâlnire este considerată foarte

nepoliticoasă. Cărțile de vizită nu sunt schimbate obligatoriu la întâlniri, ci numai dacă există un motiv pentru a se lua legătura mai târziu. Nimeni nu îți va refuza cartea de vizită, dar nu te lăsa jignit dacă nu ți se oferă una în schimb.

În timpul prezentărilor se oferă mâna cu fermitate, repetând frecvent prenumele partenerului. Repetarea surprinde plăcut și sugerează interes pentru acea persoană.

Americanii sunt mai îndrăzneți și mai liberi în relațiile cu partenerii. Salutul „Hello” urmat de prenume nu ar trebui să vă surprindă. Ei îți vor folosi imediat prenumele, indiferent dacă i-ai invitat sau nu să o facă. Aceasta este practică normală în afaceri și nu trebuie considerați prea familiari.

Oamenii de afaceri americani au fost reticenți în a primi cadouri de afaceri după scandalurile legate de cazuri de mituire din anii '70 (la urma urmei, șeful Consiliului pentru Securitatea Națională și-a pierdut slujba pentru că a acceptat două ceasuri nipone!). Există o lege federală care stabilește o limită fiscală de 25\$ în privința deductibilității fiscale. Atunci când ai îndoieli, evită să le oferi cadouri, în schimb distrează-i (aceasta nu le va cauza probleme cu fiscalul).⁶⁵

Americanii sunt interesați atât de viața profesională, cât și de cea personală. Întrebările despre viața particulară s-ar putea să pară mici indiscreții; ele sunt doar prospectări privind eventualele

⁶⁵ Robinson D. "Eticheta în afaceri", București, Rentrop and Straton, 1999

preocupări comune ce ar putea apropia partenerii de discuție. La o masă de afaceri pot fi discutate așa subiecte ca familia și petrecerea timpului liber, sportul, dar despre religie și politică mai bine nu de menționat. Interlocutori tăcuți și pauze în discuții americanilor nu le plac.

În SUA, femeia este din ce în ce mai mult prezentă în lumea afacerilor și revendică egalitatea cu bărbații și în acest domeniu.

Bărbat sau femeie, omul de afaceri american este direct în conversațiile sale și va discuta puțin despre salariul său, banii nefiind un subiect tabu, deși prin ei sunt reflectate reușitele. La luarea unei decizii, sunt implicați toți membrii delegației americane, având o libertate în exprimarea părerii proprii mult mai mare ca, de exemplu, membrii delegației din China.

În SUA sunt obsedați de sănătatea sa și fumează tot mai puțin. Din băuturile alcoolice se preferă berea. În cocktailuri este de obicei mai multă gheață decât însăși băutura. Ceaiul se servește rece la începutul mesei de afaceri, care de obicei, ca și tratativele nu durează mult timp.

Birourile, de regulă, sunt ținute deschise sau se separă prin pereți din sticlă. În SUA este primit de condus după regula: americanul la serviciu e dator să fie la dispoziția celor din jur.

Acasă oaspeții sunt invitați foarte rar. Dacă a parvenit o asemenea invitație, înseamnă că gazda casei este cointerесată în aceasta.

Îmbrăcămintea joacă rolul-cheie și trebuie să dea cât mai puține informații. În general, este preferată o ținută conservatoare, evitând imitarea americanilor locali. Bruce Redar spunea că: „În Texas, veți întâlni oameni de afaceri cu pălărie de cow-boy. Este bine pentru ei, dar nu și pentru Dvs.”⁶⁶

Distanța în timpul discuției – mare (80-90cm).

⁶⁶ Zaiț N. „Managementul intercultural: valorizarea diferențelor culturale”, București, Economica, 2002.

6.3. Caracteristici ale stilului asiatic

Stilul japonez

Japonia este un exemplu excelent de țară ale cărei obiceiuri sunt total diferite de ale europenilor, ai cărei oameni sunt manierați și care apreciază eforturile oamenilor de afaceri din străinătate de a înțelege cultura țării lor.

Omul de afaceri japonez este deosebit de politicoș, amabil, dar și foarte riguros, ceea ce ne obligă să fim foarte atenți la tot ce spunem, pentru că urmărește cu strictețe dacă vorbele sunt urmate de fapte. Relațiile de afaceri cu japonezii nu pot să se înceapă de la o scrisoare de intenții din partea unor necunoscuți. Numai în cazul când există un intermediar, bine cunoscut ambelor părți e posibil de început discuțiile. Relațiile interpersonale sunt mult mai complexe decât în cazul americanilor, afacerile cu japonezii nu se pot trata în orice condiții.

Japonezii sunt simpli și punctuali. Derularea întâlnirii are o anumită complexitate, pentru că negociatorii japonezi practică subtil abaterea și ocolirea. Ei sunt capabili să se învârtă în jurul problemei fără a o aborda direct. Japonezii preferă liniștea, să utilizeze formula „da..., dar”, să pună întrebări ocolitoare etc. Oricum, nimic nu este lăsat la voia întâmplării, totul este foarte minuțios pregătit. Trebuie de preferat încheierea afacerii seara, în restaurantele discrete care funcționează și seara. Preferă companie masculină, întrucât concepția lor privind femeia casnică este foarte puternică. Este și motivul pentru care veți întâlni rareori în afaceri, mai ales în cele cu caracter industrial, o japoneză!

În Japonia salutul obișnuit nu este o strângere de mână, ci o lungă și adâncă plecăciune. Ea are o mare importanță din punct de vedere al ritualurilor. Plecăciunea este făcută din talie, cu spatele și gâtul rigid, cu mâinile alunecate pe lângă genunchi și cu ochii în pământ. Dar când sunt peste hotare ei se așteaptă la o simplă strângere de mână.

Nu trebuie de adresat niciodată omului de afaceri japonez cu prenumele. Numai membrii familiei și prietenii foarte apropiați fac

acest lucru. Se folosește forma niponă „... san”, sau cea utilizată în țara respectivă până când nu ești invitat să fii mai familiar.

Cărțile de vizită trebuie schimbate la prima întâlnire și ele trebuie oferite și acceptate cu ambele mâni. Poate fi considerată ca o ofensă, dacă la oferirea cărții de vizită nu se înmânează cartea de vizită a partenerului. Este necesar de respectat strict ierarhia în cazul oferirii cărții de vizită. Oamenii de afaceri japonezi sunt foarte preocupați de respectarea ierarhiilor în organizațiile lor, iar cei cu funcții mai mici vor fi mereu ascultători față de cei cu funcții mai mari, așteptând să fie invitați să ia cuvântul și necontrazicându-se niciodată șeful.

Este considerată o impolitețe pentru japonez să spui „Nu” și ar trebui să eviți să împingi o problemă până la punctul în care vizitatorul nu are altă ieșire decât să facă acest lucru. E necesar de folosit fraze care să ofere o modalitate onorabilă de a refuza, fără a-i știrbi reputația.

Japonezii au o aversiune față de atingerile fizice așa că trebuie de evitat de bătut pe spate sau de ținut de braț când se dorește să se sublinieze ceva.

Nimeni nu deține într-o măsură mai mare arta de a dăruia cadouri decât japonezii. De două ori pe an, în decembrie (Oseibo) și în iulie (Ochugen), japonezii fac schimburi de cadouri cu partenerii de afaceri, pentru a-și exprima aprecierea. De vreme ce acesta este un obicei costisitor și care ia timp, tinerii manageri japonezi se strădui din răspuțeri să-l înlăture.

Japonezii consideră oferirea cadourilor drept o necesitate, nu numai ca o delicatete opțională. Nu trebuie de surprins oaspeții japonezi oferindu-le cadouri, deoarece imposibilitatea de a face imediat la fel îi poate face să se simtă stânjenit. Ei trebuie lăsați să ofere primii cadourile. Dacă intenționezi să oferi un cadou unei anumite persoane, anunță-l din timp și cu discreție despre intenția ta, pentru a-i oferi timp. Oferă-i cadou în particular (niciodată să nu oferi un cadou unei persoane dintr-un grup, ignorându-i pe ceilalți). Cadourile se desfac, de regulă, în particular, pentru a evita exprimări emoționale excesive.

Cadourile trebuie să fie împachetate în hârtie pastel (niciodată în hârtie albă sau cu fundițe). Cadourile duble se crede că aduc noroc (seturi de stilou și pix etc.), dar nu oferi niciodată cadouri multiple de patru (patru este, de asemenea, sinonimul pentru moarte). Încearcă să oferi un cadou de valoare potrivit pentru funcția destinatarului.

Vorbind despre sine japonezii arată cu mâna nu la piept, cum o fac europenii, dar la nas.

Distanța în timpul convorbirii – mică (20-40 cm).

Stilul chinez

Negociatorii chinezi se disting prin:

- o atenție deosebită arătată reputației;
- o bună specializare;
- suspiciune față de cei din vest.

Cel mai important element pentru ei este reputația. Vor trebui să știe că negociază cu cineva care are un rol cheie în organizația respectivă, cum ar fi unul dintre directori. Cartea de vizită ce îi este oferită trebuie să fie foarte elegantă și este de preferat să se sosească la tratative cu un automobil luxos. Nu trebuie să fie afectată reputația sau să fie forțați să se retragă în fața unei oferte prea ferme. Înțelegerea finală trebuie să fie una convenabilă și pentru ei, sau măcar posibil a fi îmbunătățită reputația lor depinzând de ceea ce au reușit să obțină.

Specializarea va aduce o mulțime de experți în cadrul tratativelor. Vom avea un expert tehnic, unul financiar, altul în navigație și încă alți trei specialiști în plus. Inevitabil, aceasta va conduce la negocieri îndelungate, deoarece fiecare expert caută să-și apere reputația în cursul tratativelor.

Oamenii de afaceri din China preferă să ducă tratative pe teritoriul său. Făcând trimitere la un obicei chinez că „oaspetele vorbește primul”, ei propun partenerului străin să-și expună părerea sa pe toate întrebările și primul să facă propunerea. Ei însă nu se grăbesc să dea vre-o informație concretă, limitându-se la conturarea aspectelor generale ale afacerii.

Businessmanii din China acordă o atenție mare relațiilor neformale cu partenerii de afaceri din străinătate și le acordă multe

întrebări despre vârstă, familie, copii, dar se strădui să evite discuții despre politică. La întâlnirile neformale se poate de îmbrăcat mai simplu, costumul și cravata nu sunt obligatorii.

Nu se admite de criticat un chinez în prezența altor persoane. Cu toate întrebările trebuie de adresat doar la conducerea delegației, deoarece astfel o să-i afectezi reputația. Corespondența cu partea chineză se recomandă să fie dusă mai operativ, orice întârziere sau amânare poate înrăutăți relațiile între parteneri.

Chinezii sunt persoane foarte ospitaliere. Dacă o să fii invitați acasă, pregătiți-vă că o să vă propună foarte multe feluri de mâncare (20 și mai multe). Chiar dacă mâncarea vă pare prea exotică, trebuie de pus puțin pe farfurie, altfel o să ofensați gazdele. Când se oferă supa, înseamnă că prânzul se termină. Oaspetele în China primul servește un nou fel de mâncare și primul se ridică de la masă.

A face un cadou este un lucru dificil în China. Un cadou făcut de un vizitator străin unui chinez, în propria lui țară, trebuie oferit cu mult tact și, desigur în particular, de vreme ce legea îi interzice primirea de cadouri. Dacă dai unui chinez un cadou în prezența altora, se va simți extrem de stânjenit și, desigur, va fi nevoit să te facă și pe tine să te simți prost, refuzându-l. Nu oferi niciodată un ceas unui chinez, pentru că acesta este simbolul morții.

Nu trebuie de evitat măsurile de protocol. Mesele de afaceri permit de a instaura relații mai calde între parteneri, ceea ce este foarte important pentru practica de afaceri chineză. Se recomandă de a veni la asemenea manifestatii cu un cadou (de exemplu, un coș cu fructe sau o sticlă de vin). Spre deosebire de obiceiul dat la noi, cadourile ambalate nu se despachetează până la plecarea oaspetilor. La nuntă, ziua onomastică sau înmormântări e primit de donat o mică sumă de bani în plic (roșu – pentru cei vii și alb la înmormântări).

Dacă se dăruiește un buchet nu trebuie de combinat flori de culoare albă și albastră. Cea mai bună combinație – florile vii de diferite nuanțe ale culorii roșii și cu verdeață decorativă.

Stilul coreian

Coreenii, sunt adepții moralei confuciane tradiționale, în conformitate cu care se

acordă o mare atenție relațiilor directe cu persoana. La fel, ca și reprezentanți altor țări asiatice, ei niciodată nu încep relațiile de la o scrisoare: contactul poate fi stabilit numai în cadrul unei întâlniri personale. În continuare, coreenii, chiar și întrebările ne semnificative, pur tehnice se străduie să le soluționeze nu prin telefon sau alte mijloace de legătură, ci în timpul unei discuții personale.

În timpul primei întâlniri la schimbul cu cărțile de vizită e necesar de concretizat numele partenerului din Coreea. Ca și în China numele întotdeauna se scrie și se rostește înaintea prenumelui (ceea ce este diferit în SUA sau unele țări europene). Dar în ultimul timp s-au produs anumite schimbări. De aceea e necesar de verificat.

În mod obligatoriu trebuie să înmânați cartea de vizită când vă este oferită una de la reprezentanții acestei țări.

Atitudinea față de fiecare om se bazează pe statutul lui social; cel mai tânăr și cel care se află la un nivel ierarhic inferior trebuie să se subordoneze celui mai mare. Coreenii sunt foarte politicoși și amabili, dar insistă asupra stimei și respectului ce corespunde vârstei și poziției ocupate.

Atmosfera de prietenie ce se instaurează la negocierile cu partenerii coreeni încă nu înseamnă că o să fie ușor de încheiat un acord. În principiu, oamenii de afaceri coreeni sunt destul de duri. Cu toate că discuțiile le încep de la analiza întrebărilor secundare, repede trec la subiectul de bază. Nu le plac impresiile neclare și ambigue. Dar niciodată n-o să critice deschis poziția partenerului. Ei merg la o confruntare directă.

Coreenii, la fel ca și japonezii și chinezii sunt foarte exigenți față de vestimentația de afaceri, bărbații trebuie să poarte costume sobre, de regulă, cu cămașă albă și cravată de culori închise, femeile – o rochie clasică, la fel, sobră; femeilor nu li se permite să vină la întâlnirile de afaceri în pantaloni.

Nu este primit de fumat în Coreea în prezența celor mai mari (după vârstă și statut).

6.4. Caracteristici ale stilului arab

Specificul comunicării cu reprezentanții țărilor arabe

Stilul comunicării în țările arabe se bazează pe tradiția deșertului. O tradiție tribală în care există comunități închise

și compacte. Tradiția deșertului cere o ospitalitate deosebită, iar timpul nu este esențial aici. Extrem de importantă este încrederea, pe care vizitatorul trebuie să le-o câștige. Cum profetul Mahomed a fost un războinic, tradiția este că răzbumarea este mai respectabilă decât compromisul.

Salutarea în mod arab reprezintă o întreagă ceremonie, ce este însoțită de multe întrebări cu privire la sănătatea Dvs., la afacerile Dvs., și ele pot să se repete pe parcursul întregii convorbiri. Nu este cazul de a răspunde detaliat la ele. Întrebările, multiplele urări de bine, felicitări cu cele mai diverse motive, însoțite de deseale adresări la Allah – tot aceasta reprezintă o formă arabă obișnuită de politețe.

Salutul în majoritatea țărilor arabe este „Salaam alayakum” („pacea să fie cu tine”), fie însoțit, fie urmat de o strângere de mână. Poți să-ți pui mâna dreaptă deasupra inimii, iar oaspetele tău își poate pune mâna pe umărul tău drept și să te sărute de obraji (nu te oferi să faci acest lucru dacă nu ești invitat).

Sosirea cu întârziere la întâlniri nu este considerată o impolitețe în majoritatea țărilor arabe, în special atunci când oaspetele este mai bogat sau o persoană mai importantă decât gazda. Este, în schimb, nepolitic să atragi atenția oaspetelui tău că a întârziat sau să arăți sub orice formă că ești presat de timp.

În timpul discuției trebuie evitate subiectele contraversate (precum politica sau religia) sau indiscreții în privința vieții private a oaspetelui tău (nu îl întreba în legătură cu sănătatea sau familia sa).

Modul caracteristic de a negocia va fi de un nivel foarte înalt încă din primele faze ale negocierii. Aspectele sociale – cum ar fi formarea climatului sau topirea gheții – se desfășoară într-o perioadă mai mare. Chiar în aceste faze, discutarea anumitor aspecte poate fi foarte dură, dar din această conversație extinsă poate deriva un

respect reciproc și posibilități reale de a încheia o afacere. Iar afacerile se pot încheia dintr-o dată.

Va trebui să fiți pregătiți însă pentru desele întârzieri și propuneri. Ușa camerei de negocieri este întotdeauna deschisă, și chiar atunci când negocierile se află într-un punct critic, ele pot fi întrerupte de o a treia parte, care va intra să discute un subiect cu totul diferit. Iar aceasta este în cea mai perfectă tradiție arabă.

La întâlnirile de afaceri negociatorul arab evită să-și pună partenerul într-o postură nefavorabilă. El îl respectă. Mai mult, are o deosebită capacitate de a lua decizii și știe să se facă ascultat. Statutul social este foarte important; de aceea, cartea de vizită nu trebuie uitată. În aceste țări se practică tradițional stilul autoritar de conducere și se acordă o mare atenție nivelului convorbirilor. Toate întrebările sunt prelucrate preventiv, inclusiv până la mici detalii.

Eticheta arabă nu admite ca oamenii să fie categorici, de aceea nu cereți de la parteneri în timpul întâlnirilor de afaceri un răspuns concret „da” sau „nu”. Dacă businessmanul refuză de la semnarea contractului, el o va face într-o formă foarte diplomatică, însoțind refuzul cu laude aduse în favoarea propunerii respinse.

Fiți pregătiți ca discuțiile să dureze mai mult decât cu vizitatorii occidentali și nu dați dovadă de nerăbdare, oricât de tare nu v-ați grăbi. La întâlniri nu stați într-o poziție care să-i arate oaspetelui talpa pantofilor Dvs. (acest lucru este considerat foarte insultător) și nici nu fiți surprinși dacă oaspetele se va descălța în biroul Dvs. (nu trebuie să procedați la fel decât dacă simțiți nevoia).

Stilul personal al arabilor

Multe societăți arabe sunt dominate de bărbați și nu trebuie să vă așteptați să vă întâlniți sau să dați mâna cu soția oaspetelui

Dvs. sau să îi oferiți ei un cadou atunci când le faceți o vizită.

Este politicos să le oferi oaspeților arabi răcoritoare (ceaiul, cafeaua, prăjiturile sau ciocolata sunt foarte indicate) imediat ce sosesc, dar, de obicei, ei respectă reguli de dietă strictă și ar fi jigniți, dacă le-ați oferi alcool.

La mesele arabe tradiționale este folosită numai mâna dreaptă pentru a mânca. Este nepolitic să faci gesturi cu mâna stângă sau să arătați cu degetul.

Nu trebuie de laudat nici un obiect din casă sau din biroul partenerului arab, pentru că se poate simți obligat să-ți dăruiască ceea ce admiri (chiar dacă e vorba de un covor persan!) și va fi necesar să-i oferi și tu unul la fel de valoros. Laudă interiorul în general, fără să faci referiri la un obiect, în particular.

Ținerea mâinii între bărbați este o manifestare obișnuită a prieteniei între arabi și nu trebuie să respingi o mână ce îți este oferită în acest spirit, oricât de ciudată ți-ar părea această experiență.

Îmbrăcămintea potrivită pentru un bărbat de afaceri din Est este haina de culoare închisă, dar subțire, cămașa albă și pantofi cu șireturi. Femeile din corpul executiv trebuie să-și acopere brațele de la umeri până la încheieturile mâinilor și să evite hainele care lasă să se vadă formele corpului sau pantaloni bufanți.

Spre deosebire de Japonia, oferirea de cadouri nu are o importanță majoră, ci trebuie privită mai degrabă ca o parte a ospitalității; micile cadouri sunt obișnuite atunci când participi la o masă (de regulă, flori sau dulciuri), iar cadourile mai scumpe pentru a recunoaște o anumită favoare (argint, cristal, porțelanuri și produse de marcă sunt populare, în schimb evită batistele, care sunt asociate cu lacrimi și despărțiri).

Distanța preferată în timpul discuțiilor – mică.

6.5. Caracteristici ale stilului european

Stiluri occidentale

Avem multe în comun cu vecinii noștri europeni, astfel încât diferențele în ceea ce privește cultura și obiceiurile în afaceri nu sunt atât de evidente precum dintre noi și țări mai îndepărtate. Se poate de evidențiat un șir de factori, ce determină tangențele comune

față de problemele etice în Europa de Vest și de Est. Aceasta este cultura unică creștină, apropierea etnică și o istorie a relațiilor politice, economice și culturale de o lungă durată.

În mod condițional putem diviza stilurile proprii popoarelor europene în câteva mai pronunțate și care au un impact mai mare asupra afacerilor internaționale:

- stilul nord-european sau scandinav;
- stilul german;
- stilul britanic;
- stilul francez;
- stilul mediteranian;
- stilul propriu țărilor din Estul Europei.

Stilul scandinav

Abordarea nord-europeană a negocierilor este mult mai liniștită decât cea americană sau cea germană. Oamenii de afaceri scandinavi au un anumit grad de reticență în a intra în mediul social la începutul negocierilor. Sunt liniștiți, vorbesc rar și pot fi ușor cucerți în fazele inițiale; mai sunt foarte deschiși în mișcări și îi ajută pe parteneri să obțină informațiile necesare despre propria poziție. Exploatează bine posibilitățile creative și vor adopta decizii creative.

Finlandezii și norvegienii sunt foarte aproape de acest stil de lucru, iar suedezii îl adoptă doar parțial, fiind influențai de stilul american și de birocrăția suedeză. Danezii se vor apropia de nordici – dacă provin din Sealand, fie de germani – dacă provin din Gutland.

Îmbrăcăminte conservatoare, maniere oficiale și punctualitatea – toate acestea sunt de așteptat atunci când ai de-a face cu scandinavii. La prima vedere, ei pot părea distanți și neprietenoși, dar aceasta este o rezervă naturală peste care, de regulă, se trece după ce vă cunoașteți mai bine.

Unele subiecte – salariul, statutul social sau politica – sunt de regulă evitate la întâlnirile oficiale. Umorul poate fi acceptat, dar subiectul trebuie ales cu grijă, pentru a evita ofensele.

În aceste țări trebuie să fii exagerat de punctual la întâlnirile de afaceri și la evenimentele sociale. Dacă te afli într-un grup în care nimeni nu a făcut prezentările, prezintă-te singur tuturor. Scandinavii sunt rezervați și vor aprecia pe cineva care sparge ghița în locul lor.

Ținerea unor discursuri sau toasturi în sănătatea colegilor și oaspeților reprezintă o activitate populară, care implică unele ritualuri bine stabilite. Toasturile sunt începute de gazdă și li se răspunde cu „Skol” și printr-o înclinare a capului din partea comensalilor. După aceasta, toți participanții spun un toast propriu!

Schimbul unor cadouri de valoare modestă este acceptabil, dar cadourile mai extravagante pot produce ofense.

Distanțe păstrată în timpul convorbirii – mare.

Stilul german

Studiile privind negocierile pun în evidență o diferență fundamentală între cultura germană și cea latină.

Dacă latinii pot urmări mai multe lucruri simultan și pot trece cu ușurință de la o preocupare la alta, germanii își concentrează în general atenția numai asupra unui lucru. Este, desigur, motivul pentru care ei folosesc cu strictețe agendele de lucru și sunt decepționați de încheierea afacerilor în afara întâlnirilor prevăzute în acest scop. Modul de a munci monocronic determină considerarea punctualității ca fiind esențială și sentimentul de a fi tributari misiunilor ce trebuie îndeplinite.

Pregătirea germanilor pentru negocieri este superbă. El va identifica exact afacerea pe care dorește să o încheie, forma acesteia, variantele ce vor fi discutate în timpul tratativelor. Va prezenta întotdeauna oferte pregătite cu grijă, care vor acoperi fiecare aspect al negocierilor. În timpul tratativelor va face oferte clar, ferm și declarativ și nu va fi deschis în mod semnificativ către compromis.

Dacă într-o întâlnire cu americanii are prea puțină importanță schimbarea locurilor în sală, în scopul adaptării la situații noi, în Germania acest lucru este interzis. O ușă deschisă înseamnă dezordine, iar faptul că cineva deschide întâmplător ușa constituie un abuz neadmis. Germanii au noțiunea de teritorialitate foarte bine

conturată. Aceasta determină și diferențierea netă între viața profesională și cea particulară.

Cu siguranță se poate avea încredere desăvârșită în partenerul german pentru că promisiunile și înșelăciunile nu-și au locul.

În relațiile cu ei prenumele poate fi folosit numai atunci când ești invitat, iar femeile li se adresează cu „Frau”, indiferent de starea lor civilă. Câteodată, oamenilor de afaceri cu funcții mari li se adresează „Herr Doktor”, chiar dacă nu au calificarea oficială pentru acest rang.

Umorul trebuie folosit cu grijă la întâlnirile cu oamenii de afaceri germani și evitat în totalitate cu ocaziile foarte oficiale.

În îmbrăcăminte pentru manifestațiile oficiale germanii sunt conservativi. Nu se recomandă de încălțat la un costum întunecat pantofi de culoare deschisă.

Schimbul de cadouri în cercurile de afaceri al Germaniei nu este primit. Dacă ați fost invitat la restaurant, ține-ți minte că contul uneori fiecare achită pentru el însuși.

Distanța în timpul discuției – mijlocie (50-60cm).

Stilul britanic

Britanicii preferă să întrețină relații de afaceri cu acei parteneri, cu care de acum au avut contacte. Și cu cât este mai durabilă relația, cu atât este mai prietenoasă atitudinea față de partener și cu atât este mai mare probabilitatea că omul de afaceri britanic va merge la cedări considerabile.

Ei i-au decizii destul de încet, însă pe cuvântul lor se poate baza. Antreprenorii britanici sunt pragmatici, ei manifestă în timpul convorbirilor flexibilitate și susțin inițiativa partenerilor. În general, britanicii sunt predispuși spre compromis, sunt foarte precauți la ceea ce spun și fac, evită afirmări sau refuzuri categorice, deoarece aceasta poate aduce la o confruntare deschisă.

Vocea constituie elementul esențial al negociatorului britanic. El își reglează volumul și tonul în raport cu zgomotul de fond și cu subiectul discutat. Noțiunea de spațiu are o semnificație deosebită: britanicii vor prefera întotdeauna o întâlnire pe terasă, ce oferă

imaginea încântătoarei Tamisa, decât în biroul care dă impresia unei strâmtori necunoscute.

În timpul întâlnirilor este bine de ținut cont că:

- britanicii nu sunt toți englezi. Scoțienii, galezii și irlandezii au particularitățile lor; a începe o frază cu „Voi englezii...”, fără a fi sigur de originea interlocutorului, poate lăsa un gust amar;
- clipitul ochilor unui negociator britanic are aceeași semnificație cu înclinarea nervoasă a capului unui latin; îi este foarte greu să privească fix;
- la sfârșitul primei întâlniri, dacă partenerul Dvs. utilizează prenumele înseamnă că este încântat și apreciază pozitiv negocierea;
- vă puteți permite o mică întârziere – cu excepția primei întâlniri – fără a se repeta în livrările contractuale.

Mesele de afaceri sunt foarte formale; oricum ele pot include prietenii și soțiile celor ce negociază. Șansele de a fi invitat acasă sunt foarte mici. Dar dacă ați fost onorat de o asemenea invitație – semn de o atitudine deosebită. În casele engleze nu e primit de făcut schimb cu cărțile de vizită. Nu se admite să te adresezi la oameni necunoscuți, dacă nu le-ai fost prezentat. Mâna doamnei în aceste țări nu se sărută.

Invitația la cină poate specifica „black tea”, ceea ce înseamnă că este obligatoriu costumul de culoare închisă pentru domni și rochie lungă pentru doamne. Fiți atenți cu înmânarea cadourilor reprezentanților cecurilor de business britanice. Se poate de cadonat doar mici prezenturi – brichetă, carte de notițe, pixuri, la Crăciun – băuturi alcoolice. Cadourile mai scumpe se consideră mită și ca mijloc de influență asupra partenerului. Dacă în cercurile de afaceri se răspândește informația că reprezentanții firmei primesc cadouri scumpe, reputația ei poate fi considerată distrusă.

Stilul francez

Oamenii de afaceri francezi sunt cunoscuți ca având trei

caracteristici de bază în relațiile internaționale: sunt fermi, insistă să utilizeze franceza și folosesc un stil orizontal în negocieri. Astfel, ei preferă stabilirea unui acord preliminar, apoi a unui acord de principiu și în cele din urmă a unui acord final. Se va acoperi în acest mod treptat întreaga arie a negocierii. Și au o mare capacitate de a câștiga spunând ferm: „Nu!”.

Strângerea mâinilor la despărțire și la întâlniri este un obicei general, indiferent cât de bine se cunosc persoanele între ele. Îmbrățișările mai călduroase, inclusiv sărutul pe ambii obraji, sunt obișnuite între cunoștințele de sex opus. Cu toate acestea însă, bătutul pe spate sau pe orice altă parte a corpului este considerat nemanierat. Umorul este rar folosit la ocaziile legate de afaceri.

Subiectele care se recomandă spre discuție cu francezii: cultura, arta. Iar temele, care e de dorit de evitat: religia, politica, cariera, statutul social, veniturile. Oamenii tăcuți în Franța nu se stimează. Francezii vorbesc repede (viteza vorbirii este una dintre cele mai mari în lume), deseori întrerup interlocutorul, intervenind cu observații critice sau contra argumente.

În practica de afaceri franceză convorbirile se încep la ora 11.00 dimineața. În întrerupere participanților poate să li se ofere dejunul. Francezii se mândresc cu bucătăria lor, de aceea se recomandă de a lăuda felurile de mâncare și băuturile cu care sunteți servit. Nu trebuie de adăugat sare sau piper după gust, sau de lăsat pe farfurii mâncare.

Francezii nu sunt foarte punctuali. Mai mult ca atât, la mesele de afaceri ei se condus de regula: cu cât este mai mare statutul persoane, cu atât el vine mai târziu.

Dacă partenerul francez vă invită la cină, înseamnă că vă bucurați de o atitudine deosebită. E necesar de adus cu sine o sticlă de vin scump sau șampanie, bomboane și flori. Dar nu crizanteme (se aduc numai când sunt motive triste) și nu garoafe (se consideră, că ele aduc nefericirea). La cină se recomandă să veniți cu 15 minute mai târziu de ora începerii.

În timpul primei întâlniri de afaceri nu se recomandă de dăruit partenerului cadouri.

Distanța în timpul discuțiilor – mică.

Stilul mediteranean

Cultura mediteraneană este una foarte caldă.

Aici vom întâlni saluturi și aspecte sociale calde, o ținută exuberantă și gesturi ample. Oamenii de afaceri mediteraneeni vor manifesta unele dificultăți în a focaliza discuțiile într-o problemă particulară sau în anumite faze ale negocierilor.

În general, negociatorul din aceste țări este intuitiv și nu crede decât în el însuși. El încearcă să găsească esențialul după ce aprofundează complexitatea subiectului. Preferă verificările prin experiențe.

Viața întreprinderilor din această zonă a Europei este condiționată de valori tradiționale, cum ar fi: respectul pentru ceilalți, politețea, valorizarea partenerului prin calitatea limbajului, respectul pentru familie. În ciuda simțului înăscut al competiției, elementul bine cunoscut al relațiilor de afaceri cu businessmanii din aceste țări este prezent sub forma intrigilor.

Omul de afaceri mediteranean vorbește mai mult prin corpul său decât prin cuvinte și nu-și ascunde emoțiile. Individualist, el este întotdeauna o companie agreabilă. Modificările comportamentale sunt excelente, iar maniera de a flata adversarul este redutabilă. Va trebui neapărat să vă suspectați chiar propriile reacții. El știe foarte bine să vă identifice gusturile și să se sincronizeze cu Dvs. pentru a crea climatul favorabil încheierii afacerii. Punctul slab al negociatorului din aceste țări este, desigur atracția spre onoare.

Partenerii din această zonă se consideră că sunt mai puțin preocupați de punctualitate și de caracterul oficial al întâlnirilor decât omologii lor din nordul Europei. Viața familială este privită ca având o importanță considerabilă și este politicos să te informezi despre sănătatea familiei înainte de începerea afacerii. Aspectele contraversate pot deveni repede subiectul unor schimbări aprinse, chiar dacă efectul este temporar (aceasta este considerat un comportament normal în afaceri). Nu există nici un fel de tabu legat de invitații și este acceptabil schimbul de cadouri adecvate.

Cadourile de afaceri și mesele interminabile sunt foarte practicate și nu se refuză.

Distanța în timpul discuției – mică.

Stilul omului de afaceri din Republica Moldova

Lucrarea, dedicată culturii afacerilor și apă-rută în Republica Moldova ar fi incompletă, dacă n-am încerca să evaluăm stilul

omului de afaceri din această țară. Putem constata, că comportamentul businessmanului din Republica Moldova încă este în proces de formare. Obișnuiți cu structurile foarte formale și birocratice, care existau până nu demult și fiind influențați de manierile occidentale ale afacerilor are loc crearea unui stil propriu de comportament în afaceri. La fel, acest stil este considerabil influențat de specificul culturii naționale, concretizându-se prin anumite trăsături comune pentru antreprenorii din republică.

Astfel, în Republica Moldova salutul obișnuit este o strângere de mână. Însă această formă de salutare se utilizează în preponderență între bărbați, mai rar între persoanele de diferite sexe, inițiatorul fiind întotdeauna bărbatul și practic nu se folosește între femei.

Schimbul cărții de vizită nu se efectuează obligatoriu la întâlniri, numai în cazul când există intenția de a prelungi relația de afaceri. În majoritatea cazurilor, cărțile de vizită se utilizează doar în timpul comunicării directe și foarte rar se apelează la ele în scopul de a transmite anumite mesaje, flori, cadouri prin intermediul altor persoane.

În ultimul timp atitudinea față de punctualitate a suferit modificări, dar cu toate că există tendința de a fi punctuali oamenii de afaceri admit mici întârzieri.

Dacă în multe țări ale lumii se evită în timpul discuției așa subiecte ca: religia, politica, atunci în Republica Moldova ele sunt teme obișnuite pentru discuții. La fel, nu sunt considerate indiscreții întrebările despre viața personală, sănătatea membrilor familiei,

salariul. Practic, poate fi abordată orice temă, dar cu respectarea anumitor limite.

În timpul negocierilor deseori se apelează la o practică care nu este răspândită în Occident spre deosebire de țările Europei de Vest. Astfel, partenerii de afaceri sunt preîntâmpinați în timpul negocierilor că există și alți cumpărători sau vânzători, cu toate că nu întotdeauna aceasta corespunde realității. În unele cazuri, businessmanii străini sunt ofensați de o asemenea tactică, tratând-o ca șantaj.

Pregătirea pentru tratative și negocieri nu este foarte minuțioasă, fiind dese cazurile când se reduce doar la întrebările de bază. Mulți întreprinzători din republică au un stagiul mic în afaceri și se orientează mai mult la câștigurile imediate, decât la stabilitatea lor. Din acest motiv trebuie de contat parțial pe cuvântul oamenilor de afaceri, străduindu-se de a detalia toate momentele prin contracte.

În comunicarea de afaceri se acordă o mare atenție relațiilor neoficiale. O mare parte din tratative sunt duse la mesele de afaceri, unde te poți aștepta la cantități semnificative de alcool și nopți târzii. Spre deosebire de regulile etichetei de afaceri utilizate în țările occidentale la mesele de afaceri organizate în republică șampania se oferă la începutul întâlnirii și se spun multe toasturi. Cadourile sunt acceptate, uneori chiar așteptate.

Oamenii din republică sunt ospitalieri, nu fac o diferențiere mare dintre viața profesională și particulară, de aceea există o probabilitate înaltă că partenerii străini vor fi invitați acasă la întreprinzătorii autohtoni. În acest caz, se recomandă de venit cu un cadou pentru gazde: bomboane, vin, fructe. Gazdele vor avea grijă să servească cu ce au mai bun și se vor ofensa dacă sunt refuzați. De asemenea, ei vor avea grijă de oaspeții lor pe tot parcursul vizitei, distrându-i și familiarizându-i cu cultura și tradițiile țării.

Distanța în timpul discuției – mijlocie.

Practicum

Concepte cheie

Diferențe culturale

Șocul cultural

Integrarea

Stilul omului de afaceri american

Stilul omului de afaceri japonez

Stilul omului de afaceri arab

Stilul omului de afaceri scandinav

Stilul omului de afaceri britanic

Stilul omului de afaceri francez

Stilul omului de afaceri mediteranean

Stilul omului de afaceri moldovean

Întrebări de control

- 1.Cum influențează diferențele de culturi naționale afacerile internaționale?
- 2.Care este rolul etichetei în afacerile internaționale?
- 3.Caracterizați procesul de integrare a unei persoane într-o cultură diferită de a sa?
- 4.Ce este specific pentru stilul de afaceri american?
- 5.Ce trebuie de cunoscut cu privire la eticheta de afaceri plecând într-o țară asiatică?
- 6.Ce este caracteristic pentru partenerii de afaceri din țările arabe?

7. De ce sunt determinate tangențele comune față de problemele etice în Europa?

8. Ce puteți completa la caracteristica omului de afaceri din Republica Moldova?

Întrebări pentru discuții

1. Președintele unei întreprinderi europene i-a solicitat unei doamne, care ocupă postul de director executiv al diviziei de marketing și personalul ei (trei bărbați) să pregătească și să încheie un important contract cu o firmă japoneză. Doamna a fost aleasă pentru această funcție fiindcă cunoaște bine domeniul și vorbește japoneza.

Când ea și subordonații săi au fost prezentați, partenerul din Japonia a fost puțin mirat și le-a auzit șoptind secretarului, cu o intonație specială, cuvintele „director executiv”. Pe parcursul tratativelor el insistă să se întâlnească cu persoana care răspunde de departament, cu toate că cei sosiți menționau că li s-a acordat autoritatea din partea companiei. Zâmbitor, businessmanul japonez a fixat o întâlnire suplimentară.

De ce partenerul din Japonia tot întreba despre cine răspunde de departament?

- Nu a crezut că ea spune adevărul despre poziția sa?
- Nu auzise până atunci termenul de „executiv” și nu știa ce înseamnă director executiv?
- Nu tratase niciodată până atunci cu o femeie pe un asemenea post și priceperea ei lingvistică l-a făcut să creadă că ea are altă misiune.

2. Să presupunem că ești pe deplin familiarizat cu regulile unui bun comportament în afaceri în Republica Moldova. Directorul întreprinderii îți cere să te ocupi de un client important din Arabia Saudită, inclusiv să te întreții cu el și soția lui. Te comporți la fel cum te-ai comporta cu un client local, dar vizita este un dezastru. Care este greșala?

3. Întreprinderea Dvs. dorește să-și lărgască numărul clienților și să iasă pe piața mondială. Pentru aceasta trimiteți scrisori de intenție în diverse țări ale mapamondului. Puteți să presupuneți reprezentanții căror țări nu vor dori să inițieze tratative doar în baza unei scrisori de la o firmă necunoscută.

Bibliografia

Baldrige L.” Codul manierilor în afaceri”, București, Business Tech International Press S.R.L.,1996

Burduș E. „Managementul comparat, București, Economica,1997

Hofstede G. „Managementul structurilor multiculturale”, București, Economica,1996.

Johns G. ”Comportament organizațional”, București, Economica,1998.

Robinson D. ”Eticheta în faceri”, București, Rentrop and Straton, 1999

Scott B. ”Arta negocierilor”, București, Ed. Tehnică, 1996

Zaiț N. „Managementul intercultural: valorizarea diferențelor culturale”, București, Economica,2002.

*** „Деловой этикет”, Изд-во Альтер Пресс, Киев, 1998

Вольф И. „Современный этикет”, Изд-во Кристина and С, Москва, 1996

Семенов А.К., Маслова Е.Л. „Психология и этика менеджмента и бизнеса: учебное пособие”, IVC „Marketing”, Москва, 2000

Соловев Э. ”Современный этикет. Деловой протокол”, Ось-89, Москва, 2001

Уткин Э. „Этика бизнеса”, Москва, Зерцало, 1998

