

MPRA

Munich Personal RePEc Archive

Creating a business ethics program

Serban, Doris

20 April 2012

Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/39694/>
MPRA Paper No. 39694, posted 02 Jul 2012 17:55 UTC

Creating a business ethics program (Crearea unui program de etică în afaceri)

Drd. Doris Șerban

Abstract: Before starting the design and implementation of a business ethics program, shareholders and managers need to decide what are trying to achieve, through their business ethics program. An effective program should provide specific measures, action-oriented, relevant, and applicable. Also essential to a business ethics program are mechanisms to evaluate program performance.

Rezumat: Înainte de a începe procesul de proiectare și de punere în aplicare a unui program de etică în afaceri, acționarii și managerii trebuie să decidă ceea ce încearcă să realizeze, prin programul lor de etică în afaceri. Un program eficient va trebui să prevadă măsuri specifice, orientate spre acțiune, relevante, și aplicabile în timp util. De asemenea, esențiale pentru un program de etică în afaceri sunt mecanismele pentru a evalua performanța programului.

1. Introducere

Pentru întreprinderile responsabile, un program de etică eficient este acela care atinge obiectivele stabilite inițial și se integrează bine în structura și viața întreprinderii. Joseph (2002) consideră că programele de etică în afaceri devin cu adevărat eficiente în măsura în care acestea sunt conectate la societatea în care întreprinderea își desfășoară activitatea. Un program de etică bine integrat este cel care (Joseph, 2002, pp. 131-132):

- este aliniat la valorile de bază ale întreprinderii,
- este compatibil cu sistemele de organizare, politicile și practicile întreprinderii;
- se adresează priorităților managementului, precum și așteptărilor angajaților,
- este utilizat de către angajații de la toate nivelurile, pentru a se ghida în procesul de luare a deciziilor și de acțiune,
- devine o parte centrală a culturii unei organizații de-a lungul timpului.

Există două zone principale de luat în considerare în stabilirea obiectivelor programului de etică de afaceri: modul în care acționarii și managerii cred că cultura organizațională va fi afectată și ce rezultate specifice doresc acționarii și managerii în urma aplicării programului.

În sensul creării și implementării unui program de etică în afacerii am propus un model menit să asigure o abordare mai strategică a conceptului, prin corelarea obiectivelor și activităților sociale cu cele de bază ale întreprinderii, dar

și să sporească șansele de reușită ale implementării unui comportament etic în cadrul întreprinderii. Acest model are șapte pași:

PASUL 1. Identificarea stării existente la nivelul întreprinderii și examinarea contextului general și cultural în care întreprinderea își desfășoară activitatea;

PASUL 2. Stabilirea principiilor pentru elaborarea standardelor și procedurilor etice;

PASUL 3. Identificarea viziunii întreprinderii;

PASUL 4. Elaborarea standardelor și procedurilor etice;

PASUL 5. Stabilirea responsabililor pentru implementarea practicilor etice la toate nivelurile procesului decizional;

PASUL 6. Implementarea propriu-zisă a standardelor, procedurilor și practicilor etice la toate nivelurile procesului decizional;

PASUL 7. Monitorizarea și evaluarea rezultatelor implementării practicilor etice la toate nivelurile procesului decizional prin realizarea unui audit de etică.

2. Cultura organizațională - element predictor al unui program de etică în afaceri

Principalul element predictor al unui program eficient de etică în afaceri este cultura organizațională a întreprinderii. Acționarii și managerii responsabili vor modela managementul, etica și responsabilitatea socială a întreprinderii în așa fel încât să țină seama de nuanțele culturii organizaționale.

Cultura organizațională reprezintă, potrivit unor autori americani (Hellriegel și colectiv, 1989, p. 145), un model complex de convingeri și aspirații împărtășite de membrii săi, și include următoarele elemente:

- acțiuni comportamentale regulate care apar în interacțiunea indivizilor, cum ar fi ritualuri și ceremonii organizaționale și limbaje frecvent folosite;
- normele care sunt împărtășite/acceptate de grupurile de lucru din toată întreprinderea, cum ar fi „un salariu bun pentru o zi de muncă bună”;
- valorile dominante impuse într-o întreprindere, cum ar fi „calitatea produsului”;
- filozofia după care se ghidează politica organizațională în privința angajaților și clienților;
- regulile pentru integrarea în întreprindere pe care un nou venit trebuie să le învețe pentru a deveni un membru acceptat;
- sentimentul sau climatul care transpare într-o întreprindere prin aspectul fizic și prin felul în care membrii acesteia interacționează cu clienții sau alte persoane din exterior.

Cultura întreprinderii este apreciată adesea (Thévenet, 1993, p. 54-56) ca

fiind formată din:

a) *Fondatorii și împrejurările în care a fost înființată.* Acestea reprezintă primele momente ale organizației (prima alegere, prima experiență). Personalitatea puternică a fondatorului, principiile stabilite inițial de cele mai multe ori sunt caracteristici specifice care se vor regăsi în cultura unei întreprinderi atât timp cât ea va exista. Fondatorii sunt importanți prin: caracteristicile lor personale, abaterea lor de la epoca în care trăiau, principiile lor. Fondatorul este un personaj real, care devine, adesea, simbolic pentru întreprindere.

b) *Istoria.* Istoria unei întreprinderi nu poate fi ruptă de mediul său extern. Istoria care interesează, este cea care explică mecanismele de funcționare ale colectivității.

c) *Ocupația (profesia).* Obiectul de activitate al întreprinderii se găsește la intersecția dintre cultură și strategie întrucât output-ul întreprinderii poate evolua, se poate transforma uneori chiar în mod radical. Cunoscând avantajele competitive, etapele critice, factorii de succes, punctele slabe și pe cele forte se poate stabili o strategie de viitor care înseamnă o posibilă schimbare (diversificarea producției, de exemplu).

d) *Valorile.* Valorile permit fiecăruia să evalueze ce este bine și ce este rău, să analizeze lucrurile și să acționeze. Valorile rezultă din experiența individului în cadrul grupurilor cărora le-a aparținut, nu sunt o reproducere a valorilor colective ale grupurilor, ci mai degrabă ceea ce individul și-a însușit în maniera sa de a gândi, analiza și acționa. Se poate spune că valorile sunt rezultatul unui impuls individual și unuia colectiv.

e) *Semne, credințe și simboluri, ipoteze.* Adesea cultura este confundată cu semnele și simbolurile. Literatura de specialitate include aici: ritualuri, limbaj, moduri de amenajare, logos și alte semne de reprezentare, eroi, mici istorioare cunoscute și uneori povestite, coduri de comportament etc.

Cunoașterea culturii organizaționale este necesară și utilă, întrucât constituie, probabil, unicul și cel mai folositor element anticipativ, pe termen lung, al unei întreprinderii. Poate fi dificil pentru cineva atât din interior, cât și din afară să pătrundă în cultura întreprinderii, aceasta fiind deseori considerată drept un univers de convingeri, valori și concepții oferite odată pentru totdeauna și care este rareori declarat ori supus chestionării, mai ales de cei care au o experiență limitată în privința altor întreprinderi sau culturi. Cu toate acestea, o asemenea înțelegere a comportării colective este esențială, în situațiile în care este nevoie ca întreprinderea să se adapteze unor condiții schimbătoare, incluzând aspirațiile și așteptările membrilor ei.

Managerii unei întreprinderi responsabile trebuie să realizeze o compatibilizare a culturii întreprinderii cu culturile organizaționale ale stakeholderilor și cu cultura națională în cadrul căreia întreprinderea acționează.

Primul pas în evaluarea culturii unei întreprinderi este acela de a dezvolta un profil al întreprinderii ca un întreg. Acest profil poate fi ilustrat prin următoarele cinci caracteristici (Johnson, 2003, p. 67):

a. „Măsura în care liderii și executanții îmbrățișează deopotrivă scopul întreprinderii și valorile acesteia;

b. Măsura în care liderii și executanții sunt responsabili pentru stabilirea și respectarea unor standarde ridicate;

c. Măsura în care liderii încurajează executanții să accepte posibilitatea de a participa la activitățile organizatorice;

d. Măsura în care liderii și executanții au cunoștințele de care au nevoie atunci când au nevoie de ele;

e. Măsura în care conflictele și greșelile sunt văzute ca oportunități de învățare și creștere”.

3. Schema logică a programului de etică

Înainte de a începe să proiecteze și să pună în aplicare un program de etică în afaceri, acționarii și managerii trebuie să dobândească o înțelegere fermă a ceea ce va fi necesar pentru a realiza programul, rezultatele preconizate.

Toate programele de management au componente comune. În cazul în care o situație reprezintă o provocare pentru întreprindere, acționarii și managerii stabilesc obiective pentru a răspunde provocării. Aceștia dezvoltă o strategie și un plan de acțiune sau un program pentru atingerea acestor obiective. Programul de acțiune necesită intrări sub formă de resurse, contribuții, investiții. Aceste resurse sunt utilizate de către angajați prin activitățile derulate pentru a genera ieșiri sau rezultate: bunuri, servicii, evenimente, și comunicări. Aceste activități și ieșirile prognozate conduc la rezultatele așteptate de la programul de etică în afaceri care apar pe termen scurt și lung.

Foarte importantă în realizarea unui program de etică în afaceri este schema logică ce ajută planificatorii să-și organizeze gândirea și să încurajeze implicarea stakeholderilor. Acesta este cel mai eficient mijloc de a descrie grafic elementele unui program de etică în afaceri pentru a fi înțeles cât mai bine de către toți acționarii (sau reprezentanții acestora), managementul superior, angajați, precum și stakeholderi.

O schemă logică a unui program de etică în afaceri este ilustrată în figura 1. Acționarii și managerii pot folosi schema logică a programului pentru a stimula dialogul și să înfățișeze grafic modalitatea de lucru în cadrul programului de etică în afaceri.

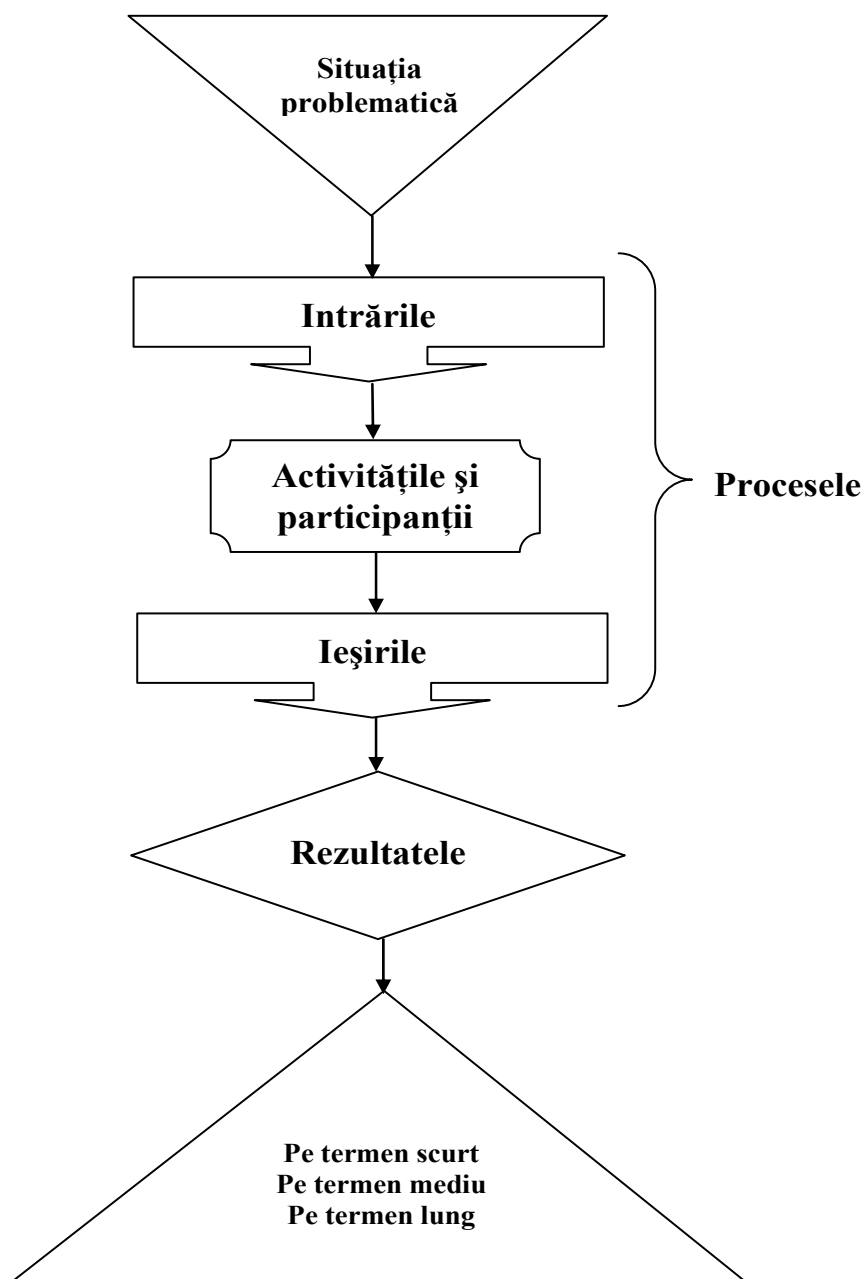


Figura 1 Schema logică a programului de etică în afaceri

Un model de schemă logică de program poate fi completată în patru trei etape:

1. *Situția problematică*. De exemplu, un client mare poate solicita furnizorilor săi din aval să se conformeze standardelor europene. Sau, cum este cazul în prezent în Statele Unite, autoritățile de reglementare pot solicita ca o întreprindere cotate la bursă să prezinte elementele unui program de etică în afaceri.

2. *Procesele* reprezintă acele elemente care permit elaborarea planurilor de acțiune și punerea în aplicare a programului de etica în afaceri. Aceste elemente sunt:

a. Intrările reprezintă resursele necesare,

b. Activitățile reprezintă ceea ce trebuie făcut pentru a obține rezultatele așteptate de program, cum ar fi stabilirea de standarde, proceduri, realizarea unor activități de instruire,

c. Participanții se referă la stakeholderi care vor fi implicați în fiecare activitate,

d. Ieșirile reprezintă produsele efective, cum ar fi, un cod de conduită, politicile sau procedurile specifice sau 30% dintre angajați instruiți în primul an.

3. *Rezultatele* descriu așteptările programului de etică în afaceri. Exemple în acest sens ar fi: creșterea gradului de conștientizare, eliberarea sau reducerea comportamentului iresponsabil. Acestea sunt motivele pentru care desfășoară programul.

4. Analiza contextului general al întreprinderii

Acționarii și managerii trebuie să analizeze contextul în care se desfășoară activitatea întreprinderii pentru a identifica presiunile care afectează activitățile. Aceste presiuni lua cinci forme: amenințări, oportunități, cereri, constrângeri, incertitudini.

În tabelul 1 am prezentat o matrice care opune categoriilor de stakeholderi presiunile ce se pot exercita în cadrul mediului intern al întreprinderii.

Tabelul 1. Presiunile mediului intern

	Amenințări	Oportunități	Cereri	Constrângeri	Incertitudini
Clienți					
Angajați					
Invesitori					
Furnizori					
Competitori					
Comunitatea					

De asemenea toate întreprinderile depun eforturi pentru a atinge obiectivele stabilite ținând seama de o serie de contexte externe: juridic,

economic, politic, de mediu, socio-cultural, tehnologic. În tabelul 2 am ilustrat aceste contexte care exercită presiuni externe asupra întreprinderii.

Tabelul 2. Presiunile mediului extern

	Amenințări	Oportunități	Cereri	Constrângeri	Incertitudini
Contextul juridic					
Contextul economic					
Contextul politic					
Contextul mediului					
Contextul socio-cultural					
Contextul tehnologic					

Contextul juridic. Guvernul este cel care creează cadrul juridic în care procesele de piață funcționează. Ca entitate suverană, un stat reglementează activitățile private, pentru a proteja sau promova binele general al cetățenilor și rezidenților săi. În funcție de nivelul de implicare al statului în procesele de piață, această reglementare va implica, într-un un grad sau altul, sănătatea publică, siguranța, moralitatea și soluționarea litigiilor.

Reglementarea definește modul în care întreprinderile se constituie și care sunt limitele lor de acțiune. În economiile de piață emergente, instituțiile guvernamentale sunt de multe ori insuficient de independente sau de puternice pentru a aplica legea în mod constant.

Contextul economic. În economiile de piață emergente, sistemul economic este de multe ori instabil și caracterizat prin crize frecvente, determinând întreprinderile să caute profituri pe termen scurt în detrimentul creșterii pe termen lung. Instabilitatea și lipsa de încredere crește costul fiecărei tranzacții deoarece părțile implicate iau măsuri costisitoare pentru a se proteja sau pur și simplu evită efectuarea unei tranzacții. Un astfel de climat poate favoriza, de asemenea, o toleranță ridicată pentru activitățile lipsite de etică, cum ar fi abuzurile, mita, înșelăciunea. În același timp, costul respectării regulilor este de multe ori atât de mare încât economia subterană copleșește economia legală,

cea ce face foarte dificilă comportarea etică și responsabilă a unei întreprinderi. (Robertson și Fadil, 2003)

Contextul politic. Prezența guvernului în sectorul comerțului și a investițiilor limitează adesea comerțul prin reducerea concurenței, crearea de oportunități pentru corupție și creșterea costurilor. Reglementarea excesivă denaturează regulile de bază ale economiei de piață. Un test principal al intervenției politicii în viața economică este dat de măsura în care interesele consumatorilor vor fi sacrificate pentru a proteja producătorii.

Contextul mediului. Planeta Pământ este un sistem de ecosisteme interdependente, care a evoluat timp de milenii într-un proces de creație și distrugere. Ființele umane sunt o parte integrantă a acestui sistem și primii care au influențat în mod conștient evoluția sa. O întreprindere responsabilă este preocupată de rolul său în cadrul acestui proces. Aceasta trebuie să fie părtașă la recunoașterea problemelor de mediu și a consecințelor lor dezastruoase.

Contextul socio-cultural. Fiecare întreprindere și angajații săi funcționează în interiorul unei culturi locale și naționale. Cultura creează modele colective de gândire, comunicare, și influențând deciziile, procesele, și activitățile ale întreprinderii. Hofstede consideră că atât managerii cât și salariații sunt influențați de cinci dimensiuni: individualism /colectivism, distanța față de putere, evitarea incertitudinii, masculinitate/feminitate, orientarea pe termen scurt/orientarea pe termen lung.

Cultura influențează, de asemenea, dorința angajaților de a raporta o abatere, și natura recompenselor sau pedepselor pe care le pot primi.

Contextul tehnologic. Un aspect important în planificarea și punerea în aplicare a unui program de etică în afaceri este tehnologia disponibilă. Deosebit de importante sunt capacitățile informatice de telecomunicații. De exemplu, capacitatea informatică va influența modul în care va fi realizată activitatea de evidență, monitorizare și audit. Capacitatea de telecomunicații influențează modul în care acționarii și managerii comunică cu stakeholderii.

5. Concluzii

Un program de etică în afaceri bine conceput și implementat oferă tuturor membrilor unei întreprinderi orientarea și informațiile de care au nevoie pentru a lua decizii în mod eficient și responsabil. Angajații trebuie să știe care sunt performanțele ce se așteaptă de la ei, au nevoie să știe ce trebuie să facă și ceea ce nu ar trebui să facă, pentru a atinge obiectivele de performanță și obiectivele țintite.

Bibliografie

- Băcanu B., *Management strategic*, Editura Teora, București, 1997.
- Bennett Martin și Wood Graydon R., *Assigning Compliance Responsibility*, în *Compliance Programs and the Corporate Sentencing Guidelines: Preventing Criminal and Civil Liability*, editată de Jeffrey M. Kaplan, Joseph E. Murphy, and Winthrop M. Swenson, Clark Boardman Callaghan, New-York, 2003.
- Berenbeim Ronald E., "Codes of Conduct," în *Compliance Programs and the Corporate Sentencing Guidelines: Preventing Criminal and Civil Liability*, editată de Jeffrey M. Kaplan, Joseph E. Murphy, and Winthrop M. Swenson, Clark Boardman Callaghan, New-York, 2003.
- Brewer Lynn, Chandler Robert și Ferrell O. C., *Managing Risks for Corporate Integrity: How to Survive and Ethical Misconduct Disaster* (Mason, Ohio: Thompson Higher Education), 2006, 49-50.
- Carver John și Oliver Caroline, *Corporate Boards That Create Value*, San Francisco, Josey-Bass, 2002.
- Collins James C. și Porras Jerry I., *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, Harper Business, New York, 2002.
- Driscoll Dawn-Marie și Hoffman W. Michael, *Ethics Matter: How to Implement Values-Driven Management*, Center for Business Ethics, Waltham, 2000.
- Ferrel O. C., Fraedrich I. și Ferrel J., *Business Ethics. Ethical Decision Making and Cases*, Cengage Learning, 2011.
- Grayson David și Hodges Adrian, *Everybody's Business: Management Risks and Opportunities in Today's Global Society*, DK Publishing, Londra, 2002.
- Hofstede Geert, *Cultures and Organizations: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*, McGraw-Hill, New York, 1997.
- Helliergel Don., Slocum John. W., Woodman Richard .W, *Organizational behavior*, St. Paul, West, 1989.
- Johnson Kenneth W., "The Role of Culture in Achieving Organizational Integrity, and Managing Conflicts between Cultures," available at <http://www.Ethics-Policy.net/quest_5.html>, accessed May 27, 2003.
- Joseph Joshua, *Integrating Business Ethics Programs: A Study of Ethics Officers in Leading Organizations*, *Business and Society Review*, Fall, 2002, pp. 309-347.
- Kotler, P., *Managementul marketingului*, Editura Teora, București, 1997.
- Kusserow Richard P. și Joseph Andrew H., *Corporate Compliance Policies and Procedures: A Guide to Assessment and Development*, Opus Communications, Marblehead, 2000.
- McIntosh Malcolm, coordonator, *Corporate Citizenship: Successful Strategies for Responsible Companies*, Financial Times Management, Londra, 1998.

- Nistorescu Tudor, *Strategia întreprinderii*, Editura Universitaria, Craiova, 2003.
- Paine Lynn Sharp, *Value Shift: Why Companies Must Merge Social and Financial Imperatives to Achieve Superior Performance*, McGraw-Hill, New-York, 2003.
- Palmer Adrian și Cole Caterine, *Services Marketing. Principles and Practice*, Prentice Hall, New Jersey, 1995.
- Roddick Anita, *A Third Way for Business, Too*, New Statesman, 1998, disponibil la <<http://www.questia.com>>, accesat la data 6 martie 2012.
- Royal Dutch/Shell, *Statement of General Principles*, disponibil la <<http://www.shell.com>>, accesat la data 19 martie 2012.
- Robertson Chris și Fadil Paul A., Developing Corporate Codes of Ethics in Multinational Firms: Bhopal Revisited, *Journal of Managerial, Issues* 10, no. 4, 1998, pp. 454-474.
- Rosthorn John, Business Ethics Auditing - More Than a Stakeholder's Toy, *Journal of Business Ethics*, volum 27, 2000, pp. 9-19.
- Siciliano, J. I., The Relationship Between Formal Planning and Performance in Nonprofit Organizations, *Nonprofit Management & Leadership*, nr. 7, 1997, pp. 387-403.
- Sobnosky Kevin J., The Value-Added Benefits of Environmental Auditing, *Environmental Quality Management*, volum 9, 1999, pp. 25-32.
- Thorne Debbie, Ferrell O. C. și Ferrell Linda, *Business and Society: A Strategic Approach to Corporate Citizenship*, 3rd Edition, Houghton Mifflin, Boston, 2008.
- Trevino Linda K., Managing Ethics and Legal Compliance: What Works and What Hurts, *California Management Review*, volum 41, Winter, 1999, pp. 131-151.
- Trevino Linda K. și Nelson Katherine A., *Managing Business Ethics: Straight Talk about How to Do It*, 2nd ed., John Wiley & Sons, New York, 1999, pp. 33-35.
- Thévenet M., *La culture d'entreprise, Que sais-je?* Presses Universitaires de France, Paris, 1993.
- Trey Buchholz, *Auditing Social Responsibility Reports: The Application of Financial Auditing Standards*, professional paper, Colorado State University, 2000.
- US Department of Commerce, *Business Ethics Program – Basic Guidelines for Codes of Business Conduct*, 2001, disponibil la <<http://ita.doc.gov/goodgovernance/adobe/bemappendices/appendixb.pdf>>, accesat la data 6 martie 2012.
- Vlăsceanu, Mihaela, *Psihosociologia organizațiilor și conducerii*, Editura Paideia, 1993.
- Waddock Sandra, *Leading Corporate Citizens: Vision, Values, Value Added*, McGraw-Hill, New-York, 2002.
- Zadek Simon, *The Civil Corporation: The New Economy of Corporate Citizenship*, Earthscan, Londra, 2001.