

## COMPETENȚELE ȘI PERSONALITATEA MANAGERULUI ETIC

*Viorica MELECA, Maia ȘEVCIUC,*

*Universitatea de Stat din Moldova*

În acest articol vom prezenta etica managerială care are rolul de a dezvolta competența etică a individului, ceea ce implică capacitatea de a înțelege un argument etic prin identificarea argumentelor factuale și normative, precum și de a identifica implicațiile etice ale unei anumite situații și de a propune soluții practice pentru problemele relevante din punct de vedere etic, conform principiilor morale. În acest articol, se dezvăluie succint competențele specifice eticii manageriale, cum ar fi competența etico-gnosiologică, deontologică, competența de comunicare etică, culturală și etico-managerială. Aceste competențe îndrumă personalitatea managerului spre o integrare mai bună atât în societate, la locul de muncă, cât și în familie.

Însă comportamentul unui manager etic consecvent, care promovează libertatea, dezvoltarea și creșterea fiecărui angajat, respectă familiile angajaților, încurajează un echilibru între muncă și timpul de odihnă adecvat, protejează viața, siguranța și sănătatea angajaților și creează un mediu de lucru lipsit de discriminare. Managerul comunică deschis cu subordonații și cultivă o atitudine pozitivă față de ceilalți și realizările acestora. Toate aceste caracteristici sunt considerate a fi esențiale pentru a fi un lider etic consecvent.

**Cuvinte-cheie:** *etică, morală, deontologie, comunicare, cultură, cultură organizațională, simbol, statut, competență, conducere.*

### COMPETENCES AND PERSONALITY OF THE ETHICAL MANAGER

In this article, we will present managerial ethics, which aims to develop an individual's ethical competence. This entails the ability to comprehend an ethical argument by identifying factual and normative arguments, as well as recognizing the ethical implications of a specific situation and proposing practical solutions to ethically relevant issues in accordance with moral principles. This article succinctly reveals the specific competencies of managerial ethics, such as ethical-gnosiological competency, deontological competency, ethical communication competency, cultural competency, and managerial ethical competency. These competencies guide the personality of the manager towards better integration in society, at work, and in the family.

However, the behavior of a consistent ethical manager, who promotes freedom, development, and growth for each employee, respects their families, encourages a proper balance between work and adequate rest, protects the life, safety, and health of employees, and creates a work environment free of discrimination. The manager communicates openly with subordinates and cultivates a positive attitude towards others and their achievements. All of these characteristics are considered essential to being a consistent ethical leader.

**Keywords:** *ethics, morality, deontology, communication, culture, organizational culture, symbol, status, competency, leadership.*

### Introducere

Personalitatea este subiectul de interes pentru mai multe domenii precum sociologie, psihologie, pedagogie și etică modernă. Unul dintre obiectivele principale pentru care se studiază personalitatea este cel de producție. Înțelegerea personalității este o premisă esențială pentru a putea dirija activitatea unei persoane într-un mod eficient. Deși oamenii au trăsături comune, aceștia se diferențiază prin trăsături particulare care le conferă fiecăruia o notă specifică.

Personalitatea este unul dintre cele mai importante și controversate concepte din teoria și practica managerială datorită întrebărilor privind impactul structurii de personalitate a unui manager asupra stilului său managerial și eficienței sale. Conform multor specialiști contemporani, personalitatea este rezultatul interacțiunii tuturor proceselor psihice și se referă la organizarea dinamică a unor aspecte cognitive, afectiv-motivaționale și comportamentale într-o structură biopsiho-socio-culturală complexă și specifică, cu capacitatea de autoreglaj [8, p. 119]. Cunoașterea persoanei umane, atât a trăsăturilor ei comune și generale, cât și a celor specifice și particulare, este de mare importanță în toate domeniile vieții practice, inclusiv în

activitatea de conducere. Personalitatea conducătorului este cheia principală într-o organizație, deoarece acesta este liderul care conduce și organizează activitățile grupului. Conducătorul organizației are un rol infinit și complex, el fiind centrul unui set de presiuni. El coordonează o organizație complexă și are sarcina de a negocia, motiva și integra membrii săi [5, p. 52].

### Aspecte definitorii ale eticii manageriale

Termenii „a fi corect”, „a fi cinstit” și „a fi drept” sunt cuvinte cheie ale eticii care definesc judecăți referitoare la comportamentul uman pentru cei care cred că au dreptate. Aceste concepte reprezintă standarde morale, care pot fi diferite de la un individ la altul, deoarece se bazează pe valori diferite. Se presupune că majoritatea managerilor din diverse instituții doresc să angajeze persoane care au o concepție clară despre ceea ce este „corect”, „cinstit” și „onest” [3, p. 35].

Fiecare persoană care ocupă o funcție de conducere trebuie să aibă un set de calități, cunoștințe, aptitudini, deprinderi și competențe corespunzătoare. În urma cercetărilor efectuate de specialiști în domeniu, s-a conturat portretul psihosocioprofesional al unui conducător, care include următoarele trăsături: formare profesională, cunoștințe teoretice despre conducere, experiență, caracteristici morale și volitive puternice, spirit antreprenorial, inovator, curajos, energie, perseverență, mobilitate, rezistență fizică și psihică, viziune largă, atitudine umană, capacitatea de a înțelege oamenii și de a lucra cu ei, inteligență, gândire flexibilă, motivație și orizont cultural. Toate aceste calități profesionale sunt esențiale pentru a fi un conducător eficient. Echilibrul emoțional este important pentru a face față situațiilor stresante și pentru a putea lua decizii într-un mod rațional. Capacitățile organizatorice și administrative sunt necesare pentru a gestiona cu succes o organizație sau un grup de oameni. Comunicarea este esențială pentru a putea transmite informații și a motiva angajații. Capacitatea de a lua decizii rapide și eficiente este crucială în medii în continuă schimbare. Inteligența, ingeniozitatea și intuiția sunt importante pentru a identifica probleme și pentru a găsi soluții eficiente. Spiritul de observație și hotărârea sunt necesare pentru a identifica și a urmări obiectivele organizației.

Predispunerea spre risc și asumarea responsabilității sunt necesare pentru a lua decizii importante și pentru a-și asuma responsabilitatea pentru aceste decizii. În plus, amabilitatea, toleranța și obiectivitatea sunt esențiale pentru a fi un lider respectat și apreciat de angajați [5, p. 53]. Într-adevăr, dorința de putere este una dintre motivațiile individuale care pot determina o persoană să aspire la o poziție de conducere și să își dorească să exercite controlul asupra altor persoane sau asupra anumitor situații. Totuși, este important să menționăm că liderii de succes nu sunt motivați doar de dorința de putere, ci și de alte motive, cum ar fi dorința de a-și atinge obiectivele, de a-și dezvolta abilitățile și competențele, de a fi recunoscuți și apreciați pentru munca lor, de a-și aduce contribuția la dezvoltarea organizației și a societății în general, sau de a îndeplini un scop mai mare, care depășește interesele lor personale.

Prin urmare, liderii de succes sunt motivați de o varietate de factori, iar motivația lor poate varia în funcție de contextul și situația în care se află. Este important ca liderii să fie motivați de dorința de a ajuta și de a servi oamenii pe care îi conduc, nu doar de dorința de a-și exercita puterea și controlul asupra lor. De asemenea, liderii trebuie să aibă o abordare echilibrată și să ia în considerare interesele și nevoile tuturor membrilor organizației, nu doar ale lor înșile.

Capacitatea de a transforma sistemele și metodele de muncă poate fi foarte valoroasă, dar aceasta trebuie să fie însoțită de o abordare etică și responsabilă, care să vizeze creșterea performanței și bunăstării tuturor angajaților și a organizației în ansamblu. Potrivit specialistului G. P. Achambault, un manager ar trebui să dețină următoarele competențe:

**Tabel 1. Competențele unui manager după G. P. Achambault.**

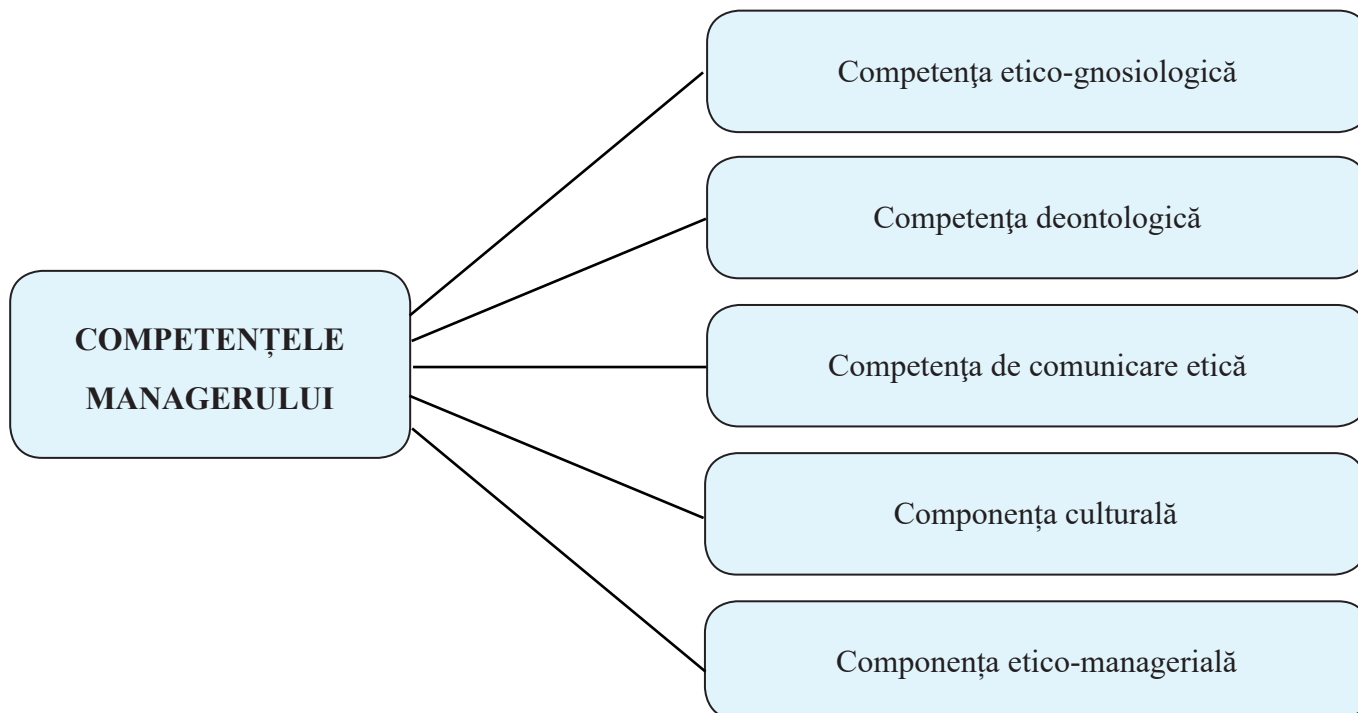
Competențele unui manager după G. P. Achambault	
<b>1. Competența tehnică</b>	cunoștințe și abilități specifice domeniului de activitate în care managerul activează;
<b>2. Competența conceptuală</b>	capacitatea de a gândi abstract, de a înțelege problemele complexe și de a găsi soluții creative;

3. <i>Competența umană</i>	abilitatea de a lucra cu oamenii și de a-i motiva, de a dezvolta relații interpersonale eficiente și de a încuraja colaborarea și cooperarea în echipă;
4. <i>Competența de comunicare</i>	abilitatea de a comunica eficient, atât verbal cât și în scris, cu toți cei cu care interacționează managerul;
5. <i>Competența de luare a deciziilor</i>	capacitatea de a identifica problemele, de a analiza opțiunile, de a lua decizii rapide și precise și de a evalua consecințele acestora
6. <i>Competența de planificare</i>	abilitatea de a planifica și de a organiza eficient activitățile, resursele și timpul pentru a atinge obiectivele stabilite;
7. <i>Competența de control</i>	capacitatea de a monitoriza și de a evalua performanța organizației, de a lua măsuri pentru a îmbunătăți performanța și de a lua decizii adecvate în situații dificile.

Aceste competențe sunt esențiale pentru un manager care dorește să obțină succes în activitatea sa și să își îndeplinească cu succes obiectivele și sarcinile de lucru [6].

Lungu Viorelia (2011) afirmă că un manager care dorește să fie considerat etic ar trebui să posede următoarele competențe:

**Fig. 1. Competențele managerului după Lungu Viorelia (2011).**



Prin urmare, competența etico-gnosologică presupune cunoașterea și aplicarea principiilor și valorilor etice în deciziile și acțiunile manageriale, astfel încât să se asigure respectarea drepturilor și intereselor tuturor părților implicate, într-un mod echitabil și responsabil.

Competența deontologică se referă la respectarea codurilor deontologice în exercitarea atribuțiilor manageriale. Acestea reprezintă reguli morale și profesionale care reglementează comportamentul și responsabilitatea managerilor în relația cu angajații, clienții, concurenții și cu societatea în ansamblu. Un manager etic trebuie să aibă o înțelegere clară a acestor reguli și să le aplice în practică, asigurând astfel o conduită morală și responsabilă în activitatea sa managerială [Ibidem, p. 7]. Potrivit filosofiei, etica se referă la principiile fundamentale și conceptele de bază ale gândirii umane. În lucrarea sa *Etica pedagogică* (2012), I. A. Axentii oferă o definiție mai largă a acestui termen, susținând că etica este o știință filozofică care se ocupă de studiul moravurilor: esența, natura și structura acestora. Aceasta explică și dezvăluie un ansamblu de va-

lori imuabile elaborate și acceptate prin consens, care au o valoare națională sau universală. Aceste norme, reguli și principii ghidează conduita individului în viața personală, în relațiile interpersonale, în viața comunitară, profesională și cea socială, oferindu-i o viziune asupra perenității și spiritualității vieții [1, p. 10].

Deontologia se referă la un set de reguli de comportament pe care o organizație, instituție sau profesie le urmează și care sunt elaborate și aplicate de organizațiile profesionale. Moralitatea reprezintă un ideal normativ care arată ceea ce ar trebui să facem sau să nu facem într-un mod rațional, binevoitor, imparțial și bine intenționat. A avea un comportament etic presupune să desfășurăm acțiuni morale, iar normele morale arată ce trebuie să facem sau să nu facem, precum și ce trebuie să fie sau să nu fie subiectul conștient, astfel încât să putem aprecia rezultatele ca fiind bune sau rele. Pentru a fi un manager etic, este necesar să se cunoască principiile și funcțiile eticii, care îl ajută să coordoneze și să ghideze instituția mai eficient. Putem explora în detaliu aceste principii și funcții prin consultarea lucrării „*Etica pedagogică*” a doamnei Axentii Ioana [Ibidem, p. 12, 67]. O altă competență importantă pe care un manager trebuie să o dețină este Competența deontologică, care se referă atât la abilitatea sa profesională cât și la comportamentul său etic.

Potrivit lui R. Poenaru, măiestria pedagogică presupune dezvoltarea tuturor aspectelor personalității profesorului, care sunt integrate într-un întreg unitar. Această abilitate reprezintă o sinteză a tuturor trăsăturilor generale umane și psihopedagogice ale personalității pedagogului, care conduc la o performanță înaltă în activitatea educațională prin realizarea idealului educațional. Profesorii sau managerii care demonstrează măiestria pedagogică își îndeplinesc pe deplin responsabilitățile profesionale [Ibidem, p. 136].

În opinia lui Ioan Bontaș, măiestria psihopedagogică presupune că profesorii sau managerii trebuie să fie capabili să determine cât, ce și cum să facă pentru a asigura eficiența procesului de instruire și educație a tinerei generații [2, p. 236]. În fiecare domeniu există experți remarcabili, cunoscuți drept „maestri». Măiestria profesională se bazează pe o înțelegere profundă a psihologiei grupului, pe abilitatea de a aplica în mod adecvat și creativ procedurile de lucru și metodele, precum și pe capacitatea de a analiza rezultatele aplicării acestora și de a anticipa etapele desfășurării procesului de lucru, ținând cont de particularitățile de vârstă și individuale ale persoanelor cu care se lucrează. De aceea, profesii au nevoie de coduri etice. Pentru ca aceste coduri să aibă o autoritate morală, trebuie să aibă acordul tacit sau explicit al fiecărui membru. Acest acord este cerut la intrarea în profesie, iar în absența sa, persoana nu este acceptată sau, dacă încalcă principiile de bază, este exclusă. În unele cazuri, anumiți practicanți ai unei profesii controlează în mod exclusiv regulile și codul acesteia, ceea ce duce la ceea ce se poate numi „mafia prototipului unei profesii». Profesioniștii care își îndeplinesc rolul cu responsabilitate și respect pentru cerințele etice dobândesc un statut de recunoaștere în domeniul lor. Acest lucru este o dovadă că aceștia manifestă calitățile care sunt considerate esențiale pentru un profesionalism de succes [7, p. 26]. Aceasta este o problemă complexă pentru manageri, deoarece trebuie să gestioneze diferite interese, uneori contradictorii, și să ia decizii care să fie acceptate de toate părțile implicate. În acest sens, este important să existe o abordare echilibrată și să se țină cont de aspectele legale, etice și morale în procesul de luare a deciziilor.

De asemenea, managerii ar trebui să înțeleagă că politicile și deciziile lor pot avea un impact semnificativ asupra comunității și să aibă în vedere interesele așteptărilor și nevoilor acesteia. În cele din urmă, managerii ar trebui să fie responsabili și să acționeze cu integritate în funcție de ceea ce este cel mai bun pentru comunitatea pe care o slujesc. Comportamentul etic în cadrul societății și al organizațiilor este supus reglementării de către un set de factori, printre care se pot enumera un set de factori ce reglementează comportamentul etic atât în societate, cât și în organizații. Acești factori includ:

- Legislația de stat care impune respectarea legilor și obligațiilor individuale și organizaționale, precizând consecințele încălcării acestora.

- Codul deontologic sau codul de etică.

Potrivit lui Constantinescu M. și Mureșan V., un cod de etică are rolul de a proteja o instituție de diferite prejudicii, având funcții precum protejarea tuturor părților implicate și asigurarea coerenței comportamentului membrilor instituției.

Codul de etică este un instrument important în educația morală, bazat pe principii și valori morale comune. El joacă un rol important în determinarea instituțiilor și organizațiilor de a se concentra nu numai pe profit, ci și pe interesele tuturor celor implicați în dezvoltarea acestora. Acest document contribuie la

protejarea tuturor părților implicate și la asigurarea unui comportament coerent și etic din partea membrilor instituțiilor sau organizațiilor [4, p. 72-73].

VI. Guțu, profesor universitar, în acest sens, a elaborat un Cod deontologic universitar care reprezintă un factor important pentru integritatea academică. În cadrul acestui cod, el a propus un al treilea model pentru profesia de cadru didactic, considerat a fi „simbolul autorealizării depline pe plan moral și profesional” [apud 5, p. 29].

Competența de comunicare etică se referă la abilitatea de a comunica în mod etic, având în vedere cultura vorbirii manageriale, comunicarea etică și dilemele de etică care pot apărea în procesul de comunicare. Omiterea anumitor informații, idei, păreri sau sentimente poate fi o decizie etică sau neetică a comunicatorului, iar această decizie poate influența în mod semnificativ eficacitatea comunicării. Este important ca în procesul de ascultare să se respecte dreptul omului de a fi scutit de anumite informații, ceea ce poate fi o provocare în cazul mesajelor negative sau care implică conflicte. Analizarea dilemelor de etică a comunicării ar trebui abordată cu precauție, având în vedere impactul emoțional și de influențare sau convingere pe care mesajele le pot avea asupra receptorilor. În timpul comunicării, pot apărea cerințe contradictorii, cum ar fi să fii tactuos, dar să nu fii manipulativ, să spui adevărul, dar să fii diplomat. Pentru a naviga printre aceste provocări, comunicatorul trebuie să ia decizii corecte în ceea ce privește organizarea și formatul mesajului, stilul de comunicare, limbajul folosit și multe alte aspecte [Ibidem, p. 63].

*Comunicarea managerială* este un element-cheie în activitatea profesională, prin intermediul căreia managerul transmite informații subalternilor săi. În acest proces, este important ca managerul să fie capabil să-și exprime gândurile în mod clar, precis și captivant. Pentru a face acest lucru, este necesar să aibă o cultură a vorbirii foarte dezvoltată, care implică capacitatea de a găsi cele mai potrivite modalități de exprimare. Prin intermediul vorbirii sale, managerul poate inspira subalternilor săi bucurie, recunoștință și admirație, încercând să stabilească o conexiune emoțională cu aceștia. Acest tip de manager poate fi considerat un umanist, deoarece pune accent pe colaborare și relațiile interumane. Etica unei organizații este influențată de cultura organizațională, politica organizației și de comportamentul etic al managerilor săi. În ceea ce privește comunicarea și climatul în organizații, acestea sunt strâns legate și se influențează reciproc. O comunicare eficientă poate contribui la menținerea unui climat favorabil, iar la rândul său, un climat corespunzător poate facilita o comunicare eficientă.

Un manager etic trebuie să posede competența culturală pentru a înțelege și a gestiona cultura organizațională a instituției. Această competență se referă la modalitățile de manifestare și de dezvoltare a culturii organizaționale. Cultura organizațională și etica managerială sunt două aspecte foarte importante, dar adesea neglijate, în activitatea managerilor. Fiecare organizație, indiferent de mărime și domeniu de activitate, are o cultură organizațională distinctă, care se dezvoltă în timp, în funcție de istoria, abordarea problemelor și practicile de conducere ale activităților. Prin urmare, managerii trebuie să fie conștienți de cultura organizațională a instituției și să o gestioneze într-un mod etic și coerent cu valorile și obiectivele acesteia. Acest mod specific de gândire, simțire și acțiune este transmis prin intermediul valorilor, normelor, atitudinilor și comportamentelor care sunt împărtășite și perpetuate de membrii organizației/instituției. Cultura organizațională poate fi identificată prin intermediul elementelor sale vizibile, cum ar fi ritualurile, ceremoniile, simbolurile, dar și prin intermediul elementelor invizibile, cum ar fi valori, norme și atitudini. Acestea din urmă sunt deseori dificil de cuantificat și de măsurat, dar sunt la fel de importante ca și elementele vizibile în definirea culturii organizaționale și a stilului de conducere. Prin urmare, managerul trebuie să fie conștient de cultura organizațională a instituției și să încerce să o îmbunătățească prin intermediul comportamentului său etic și prin dezvoltarea valorilor și normelor pozitive [9, p. 20].

Ca modalități de manifestare a culturii organizaționale se disting: simbolurile, normele comportamentale, ritualurile și ceremoniile, istorioarele și miturile organizaționale, statusurile și rolurile indivizilor.

- *Simbolurile* sunt reprezentări care pot fi expresii, imagini, obiecte sau semne ce evocă, de obicei, o idee abstractă sau o realitate complexă. Pentru a fi înțelese, aceste reprezentări trebuie să fie cunoscute și acceptate de toți membrii unei instituții, deoarece ele sunt bazate pe o convenție comună. Simbolurile culturale sunt folosite pentru a transmite sensuri care reflectă filozofia, valorile, idealurile, credințele și așteptările împărtășite de angajații instituției.



- *Valorile organizaționale* reprezintă un ansamblu de credințe și norme comportamentale esențiale în cultura organizațională, care stau la baza percepției angajaților cu privire la ceea ce se întâmplă în instituție. Aceste valori și norme comportamentale exprimă ceea ce este dorit și acceptat în cadrul organizației și reprezintă o platformă esențială pentru stabilitatea și coeziunea organizației. Valoarea este o convingere care consideră că un mod specific de a conduce sau de a ajunge la un rezultat este preferabil altor metode.

- *Normele de comportament* sunt reguli și obiceiuri ce trebuie respectate în relațiile dintre membrii organizației, cum ar fi modalitățile de adresare sau salut și relațiile interpersonale. Pentru a menține un sistem de valori acceptabil social, este necesar ca organizația să dezvolte un sistem de norme de conduită care să ghideze acțiunile membrilor săi.

- *Obiceiurile* sunt aspecte ale culturii organizaționale care se formează în urma unui consens tacit sau implicit între membrii instituției. Ele sunt mai degrabă rezultatul unei acceptări pasive decât al unor reguli impuse și sunt susținute de valorile explicit exprimate ale organizației. Astfel, obiceiurile pot fi considerate ca fiind reflexe ale culturii organizaționale și pot influența modul în care membrii instituției interacționează între ei și cu exteriorul.

- *Ritualurile și ceremoniile* sunt modele de comportament colective care sunt utilizate în situații formale. Acestea sunt relativ stabile pe termen lung și conțin adesea simboluri importante. Aceste activități colective nu sunt absolut necesare pentru îndeplinirea obiectivelor organizației, dar sunt considerate esențiale pentru dezvoltarea relațiilor interpersonale și a coeziunii organizaționale.

- *Istoriorele și miturile* sunt narațiuni care descriu un șir de evenimente ce au avut loc într-o organizație la un moment dat. Acestea transmit un sens simbolic prin abordarea și soluționarea problemelor umane cu implicații semnificative pentru angajați. Istoriorele și miturile sunt reluate în mod repetat, adăugându-se detalii noi în fiecare retelling, ceea ce contribuie la consolidarea lor în memoria angajaților și la actualizarea așteptărilor pe care le conțin.

- *Legende* sunt o categorie de istorioare care descriu aspectele distinctive ale unui grup sau lider. Ele sunt povestiri simple care furnizează informații utile despre cultura organizațională a instituției. Istoriorele, pe de altă parte, sunt utilizate pentru a prezenta evoluția instituției de-a lungul timpului. Miturile sunt povestiri din viața organizației care se referă în special la conducători prestigioși din trecut și păstrează un adevăr fundamental și o actualitate permanentă datorită sâmburelui lor rațional. Și totuși, *istoriorele și miturile organizaționale* au un rol important în dezvoltarea și menținerea culturii organizaționale, reprezentând, într-un fel, folclorul instituției. Ele oferă modele de comportament, transmit valori și norme comportamentale, precum și o înțelegere comună a istoriei, tradițiilor și obiectivelor organizației. De asemenea, ele pot contribui la crearea unei identități organizaționale puternice și la creșterea angajamentului și loialității salariaților față de instituție [7, p. 133].

Pentru a dezvolta relații bune între subordonați și pentru a conduce organizația în mod etic, managerul trebuie să fie conștient de modalitățile prin care cultura organizațională se manifestă, inclusiv prin istorioare, mituri, rituale și obiceiuri. În plus, un alt aspect important este competența etico-managerială, care implică cunoașterea eticii manageriale, a metodelor de îmbunătățire a performanțelor manageriale în rezolvarea dilemelor etice și a modelelor etice în elaborarea deciziilor comportamentale. Prin dezvoltarea acestor competențe, managerul etic poate contribui la crearea unui mediu de lucru etic și la succesul organizației pe termen lung.

Există mai multe *tipuri de etică managerială*, printre care se numără:

- etica obiectivității;
- etica virtuții și a caracterului;
- etica drepturilor și îndatoririlor;
- etica rezultatelor.

Aceste tipuri sunt esențiale în abordarea și soluționarea dilemelor etice care pot apărea în cadrul unei organizații, iar managerii etici care le cunosc și le înțeleg în mod distinct pot aborda aceste situații într-un mod eficient. Pentru a face acest lucru, este important ca managerii să cunoască și să utilizeze metode eficiente de îmbunătățire a performanțelor manageriale în abordarea și rezolvarea dilemelor etice, indiferent de natura acestora.

Pentru a îmbunătăți performanțele manageriale în rezolvarea dilemelor etice, există mai multe metode care pot fi utilizate, cum ar fi:

- publicarea unui cod etic care respectă valorile și standardele sociale;
- instruirea managerilor în probleme de etică în afaceri;
- crearea de programe interne pentru rezolvarea conflictelor de natură etică;
- instituționalizarea unor comitete de supraveghere a comportamentului etic;
- aplicarea de recompense și sancțiuni adecvate în funcție de comportamentul etic al angajaților.

O organizație poate deveni prosperă și eficientă prin deschiderea către învățare și inovare. În plus, în domeniul eticii, organizațiile pot fi surse de învățare. Acest proces de învățare are un impact direct asupra modului în care organizația abordează, procesează și aplică modele sau experiențe de soluționare a dilemelor etice ale altor organizații. Aceste modele fiind propuse de către Lungu Viorelia [Ibidem, p. 183].

*Model de îndrumar pentru examinarea etică a deciziei manageriale:*

1. Problema pe care doriți să o rezolvați este reală așa cum pare ea? Dacă nu sunteți siguri, aflați!
2. Acțiunea care se va declanșa este legală? Este etică? Dacă nu știți, aflați!
3. Aveți opozanți la acțiunea pe care doriți să o desfășurați? Le înțelegeți poziția? Este rezonabilă?
4. Cui îi este destinat beneficiul acțiunii? Dar daunele, cine le suportă?
5. Ați consultat specialiști în domeniu, pentru a le afla opinia cu privire la acțiunea dumneavoastră? Țineți cont de aceste opinii?
6. Credeți că și alți conducători ar fi îndreptățiți să acționeze la fel ca dumneavoastră?
7. Doriți ca acțiunea dumneavoastră să fie însușită și aprobată de familie, de prieteni, colaboratori? Credeți că în cazul unei investigații în mass-media veți găsi înțelegere?

### Concluzii

Este important de menționat, că un manager etic constant susține libertatea, dezvoltarea și creșterea fiecărui angajat; comunică cu angajații folosind numele cu respect; încurajează un regim echilibrat de muncă și odihnă în funcție de specificul instituției pe care o conduce; onorează și respectă familiile angajaților; tratează toți angajații ca fiind persoane unice și valoroase; protejează viața, siguranța și sănătatea angajaților; creează un mediu de lucru fără discriminare; este corect și echitabil în problemele financiare; comunică deschis cu subordonații; și cultivă o atitudine pozitivă față de celelalte persoane și realizările acestora. Acestea sunt doar câteva dintre comportamentele pe care un manager etic ar trebui să le adopte pentru a asigura un mediu de lucru etic și pozitiv.

### Referințe:

1. AXENTII, I. A. *Etica pedagogică. Suport de curs*. Cahul, 2012.
2. BONTAȘ, I. *Pedagogie*. București: ed. ALL, 1996, p. 236
3. COJOCARU, V., SLUTU, L. *Management educațional*. Chișinău: Ed. Cartea, p. 35
4. CONSTANTINESCU, M., MUREȘAN, V. *Instituționalizarea eticii: mecanisme și instrumente*. București: Editura Universității din București, 2013, p. 72-78.
5. EȚCO, C., CĂRĂRUȘ, M. *Psihologia managerială*. Chișinău, 2006, p. 53.
6. <http://www.scrigroup.com/management/resurseumane/CARACTERISTICILE-ȘI-COMPETENTE63942.php>
7. LUNGU V. *Etica profesională. Suport de curs*. Chișinău, 2011, p. 133.
8. MANEA, A.D. *Managementul organizației școlare*. Cluj-Napoca, 2013, p. 119.
9. NICA, P., IFTIMESCU, A. *Managementul organizațiilor. Suport de curs pentru masterat*. Iași: Editura Universității „Al. I. Cuza”, 2014, p. 20.

### Date despre autori:

**Viorica MELECA**, doctorand, Școala doctorală Științe Sociale și ale Educației, Universitatea de Stat din Moldova.

**E-mail:** viorica-meleca@mail.ru  
vioreliam82@gmail.com

**ORCID:** 0009-0000-5234-2852

**Maia ȘEVCIUC**, doctor în pedagogie, profesor universitar, Facultatea de Psihologie, Științe ale Educației, Sociologie și Asistență Socială, Universitatea de Stat din Moldova.

**E-mail:** maia.sevciuc@gmail.com

*Prezentat la 05.12.2023*