

Etika ve firemním vzdělávání

Vysokou školu v současné době absolvuje více a více mladých i starších lidí. To souvisí jak s širší nabídkou vzdělávacích programů, tak zejména s větší potřebou vzdělávat se, dozvídat se něco nového a rozvíjet se tak profesně i osobně. S tím, jak lidstvo poznává stále více jevů, stoupá i nutnost prohlubovat si vědomosti ve všech oborech. Již nestačí mít všeobecný přehled, v dnešní době jdeme do hloubky problému, snažíme se vědět všechno o naší oblasti zájmu, abychom byli lepší než konkurence.

Vzdělání je v dnešní době nutností a s tím souvisí i nabídka nejrůznějších institucí a programů. Z institucí jsou samozřejmě nejvíce zastoupeny univerzity a vysoké školy, nástavby a jazykové školy. Tento typ institucí nabízí vzdělání zpravidla mladým lidem, kteří nepracují a mohou se studiu věnovat naplno. Druhým typem institucí jsou společnosti, zabývající se vzděláváním dospělých – zaměstnanců jedné firmy nebo náhodné skupiny lidí, zajímajících se o stejnou oblast.

V minulosti byly obvyklejší spíše náhodné skupiny lidí studující např. jazyky. Zaměstnavatel svým podřízeným někdy uhradil část kurzu, což se ukázalo jako dobrá, nicméně nedostatečná motivace. V minulých letech už i do České republiky dorazil trend vzdělávat své zaměstnance nejen v cizích jazycích, ale zejména v profesních dovednostech (specificky profesně zaměřené kurzy zakončené často mezinárodně uznávanými certifikáty). Neméně častým typem kurzů či seminářů jsou osobnost rozvíjející kurzy/workshopy/cvičení. Může se jednat o manažerské dovednosti, komunikační dovednosti či např. o outdoorový program pro zlepšení týmové spolupráce. Čím méně je práce pouhým místem, kde se osm hodin denně pracuje, ale stává se společenstvím, kde by se v ideálním případě měl člověk cítit mezi kolegy dobře a rozvíjet se, tím narůstá i potřeba rozvoje právě osobnostních vlastností člověka.

V současnosti se více méně podařilo překonat nechuť zaměstnavatelů umožňovat a financovat vzdělávání svých zaměstnanců, většina z nich si plně uvědomuje nutnost vzdělání a je ochotna investovat do něj čas a finanční prostředky. Překonány jsou argumenty stylu „vzdělávání je drahé a naše firma na něj nemá peníze“, „vzdělávání je zbytečné, do teď to šlo i bez něj, tak to půjde i nadále“, „na vzdělávání nemáme u nás ve firmě čas“. Na tyto poznámky lze reagovat následujícími argumenty: Pokud nebude firma investovat do lidských zdrojů a tím i do vzdělávání, nebude se rozvíjet, prosperovat a tudíž ani mít peníze. Vzhledem

k nedostatku lidských zdrojů je nutností nabízet zaměstnancům nadstavbu např. v podobě vzdělávání. Pokud ji firma nechce poskytnout, zaměstnanci odejdou jinam, čímž stávající firmu dostanou do problémů nehledě na to, že bude muset draze vyškolit nové zaměstnance. A nakonec – pokud si firmy neudělají čas na vzdělávání, lidé se nebudou rozvíjet, tzn., že se nebude rozvíjet ani firma. Stagnující firma je v dnešní době zanikající firma. Tolik krátké vyvrácení argumentů, které v minulosti nejvíce používali manažeři odmítající vzdělání. Nyní tedy narážíme na další problém – nezáměr zaměstnanců, letargii. Ani zde situace samozřejmě není tak kritická, v podstatě můžeme rozlišit dvě skupiny školených osob podle jejich přístupu ke vzdělání po vysoké škole.

Menší část absolventů vysokých škol a univerzit pokračuje v doktorandském studiu, většina však navždy odchází ze školních lavic – někdo s pocitem, že všechno zná, někdo s jistotou, že proces vzdělávání rozhodně nekončí. První skupina si najde práci a o případné rozšiřování znalostí či o školení se moc nezajímá. Druhá skupina odjíždí do zahraničí, získává nové zkušenosti a rozšiřuje se obzory. Je připravena se dále vzdělávat a dobře ví, že znalosti ze školy jsou pouhým základem a startovní čarou, ze které ale musí pokračovat dál. Úkolem lektorů je zaujmout zejména první skupinu, přesvědčit ji, že stojí za to dávat pozor a věnovat školení někdy i mimopracovní čas. Velkou pomocí jsou v tomto směru manažeři firem, kteří by měli jít svým zaměstnancům příkladem a nastavit ve firmě takovou atmosféru, kde je vzdělávání přirozenou součástí pracovního procesu. Neměli by své pracovníky nechat zakrnět na úrovni, na které do firmy přišli, ale starat se o jejich profesní a osobnostní rozvoj, ze kterého bude profitovat v první řadě opět jejich firma. Majitelé firem a pracovníci na manažerských postech si tak vychovávají vzdělané a osobnostně vyrovnané zaměstnance, kteří firmě na oplátku věnují nejen povinných osm hodin denně.

Společností nabízejících vzdělání dospělých je na současném trhu mnoho. Nezbyvá proto, než se snažit vybrat si z nich tu, která dodržuje etické zásady vzdělávání, má zkušené lektory a je schopna poradit firmám s výběrem dlouhodobého programu vzdělávání na míru. Následujících šest „situačních obrazů ze života firem“ čtenářům přiblíží, v jakých oblastech leží většina problémů souvisejících s etickým řízením lidských zdrojů ve firmách.

Řízení lidských zdrojů ve firmách můžeme chápat jako strategický přístup k řízení nejcennějšího majetku organizace – lidí.

Při procesu řízení lidských zdrojů většinou klademe důraz na:

- zájmy managementu
- investice do zaměstnanců – jako do cenného majetku firmy
- proces rozvoje lidských zdrojů a řízení pracovního výkonu – hodnocení zaměstnanců
- dosažení loajality lidí
- potřebu silné podnikové kultury.

Řízení lidských zdrojů je tedy ve své podstatě podnikatelsky orientovaná filosofie týkající se řízení lidí s cílem dosažení konkurenční výhody. Je velmi nutné, aby si manažeři uvědomili, jaké zaměstnance a jaký rozvoj těchto zaměstnanců firma vyžaduje. Tím tvoří i vlastní etický kodex firmy, kodex jednotlivců, kodex sebe samých. Definice etických pravidel ve firmě, zásad komunikace, tedy vstřícnosti a informační výměny, může být základem etických postupů tvorby vzdělávacích a rozvojových programů.

Obrázek první – ideální svět:

K rozvoji potřebných schopností zaměstnanců přispívá výchova a vzdělávání. Proces výchovy a proces vzdělávání spolu velmi úzce souvisí a navzájem se významně ovlivňují. Na tomto procesu se podílí několik prvků:

Kdo – bude vzděláván

Jak – forma, metody

Co – obsah

Proč – motivace

Kdy – harmonogramy

Sladěním všech těchto složek dosahujeme efektivního splnění cíle – zájmy managementu, investujeme do kvalifikace, odbornosti zaměstnanců, docílíme spokojenosti školených jednotlivců, podporujeme etické normy a přístup ke vzdělávání ve firmě.

Obrázek druhý – Angličtina v zámoří:

Ovšem pokud organizace poruší a nectí pravidla, která jsou obecně deklarována, pak je zcela jistě přístup i vnímání zaměstnanců vůči vzdělávacím projektům velmi nepravděpodobné. Pokud zaměstnavatelé nedodrží svoje povinnosti, přispívá to k atmosféře nejasných pravidel a dochází k neurčitým, nesrozumitelným prohlášením, ke složitému zdůvodňováním, k nepochopení.

Takovým příkladem neetického postupu ve firmě může být situace, kdy si manažeři platí drahé, nákladné kurzy. Věnují svému rozvoji nemalé prostředky a ostatní zaměstnanci ve firmách tím pádem mají „vyčerpáno“. Typickou ukázkou mohou být jazykové kurzy „pro vyvolené“ – častý obrázek českých firem.

Pro úspěšný a dobrý rozvoj zaměstnanců se personalisté neustále snaží hledat v nabídce nové a neotřelé možnosti. Hledají takové semináře, kde si mohou účastníci zážitkovou formou vyzkoušet nové postupy, vnímají kolegiální vztahy, řeší týmové úkoly synergicky.

Jako dobrý prvek mezi vzdělávacími formami a metodami vedoucími k požadovaným cílům, velmi často ke změnám a k neotřelým postojům vůči novinkám ve firmě, se osvědčily semináře outdoorového charakteru. Od sebemotivačních oblastí po týmovou spolupráci a komunikační dovednosti – to vše můžeme v outdooru nechat působit současně. Velký důraz je vždy kladen na kolegiální, otevřenou atmosféru. V metodách práce společnosti Centrum andragogiky jsou kladeny největší požadavky na dostatek modelových situací, na prožitek, na sebehodnocení účastníka za účelem dalšího rozvoje.

Každý z nás je osobnost se svými slabiny. Máme právo na pochybnosti a úhybné manévry. I manager, který najde partnera – např. kouče – ve svém nitru můžeme najít důvěru ve změnu a v rozvoj sebe sama. Ze zážitkového semináře si účastníci mohou přenést do pracovního prostředí novou zkušenost. Kde jinde by jednodušeji zjistili mimopracovní dovednosti svého šéfa? Svého kolegy z kanceláře? Dostanou tu zpětnou vazbu na své vlastní chování. Tempo života a neustálé změny ovlivňují i ty nejlepší vztahy mezi zaměstnanci.

Obrázek třetí – co po semináři?

Právě klima outdoorového semináře otevírá možnosti k budování důvěry, etických vazeb mezi podnikem a zaměstnanci. Pokud všem lektori nezvládnou rozborové situace prožitkových seminářů, kde si účastníci „sáhnou“ mimo své komfortní zóny, vykročí za hranici svých možností, může dojít k nepříjemným situacím. Účastníci si uloží i nepříjemné zážitky, orientují se na nepodstatné záležitosti, nevhodnými komentáři může „rádoby“ psycholog odstartovat lavinu obtíží jednotlivců – tedy i vpád a narušení firemního klimatu. Jedině volbou renomované, prověřené společnosti s vyškolenými lektory můžeme zabránit takové pohromě. Kamarád z tenisového kurtu, výborný trenér a všestranný sportovec, ještě nemusí být tím pravým odborníkem pro vedení outdoorového semináře.....

Obrázek čtvrtý – bolavá místa v kanceláři:

Právě personalisté mají šanci šířit etickou politiku a sledovat reakce na ni. Jsou nositeli strategie a hodnot společnosti. A tady se setkáváme s dalším úskalím etického vnímání pojmu vzdělávání a rozvoj v firmách. Kdo, jaké osobnosti jsou personalisté? Aby se zajistilo, že zaměstnanci dobře vnímají a chápou rozvojové prvky ve firmách, je důležité jim zajistit správný výklad, profesionální přístup. Personalista sám by měl být nadšencem, nejen odborníkem, ale i propagátorem a tvůrcem. Zhodnotit situaci ve firmách, kdy se velmi často setkáváme s nízkou úctou k profesi personalistů, se znevažování personálních útvarů v firmách ...kdy se cíleně zužují personální činnosti na „tabulkové“ výkaznictví – a to nejen z pohledu managerů, ale někdy i vlastních pracovníků v oddělení.... Nechť si čtenář sám vyhodnotí, jak často se s takovým přístupem již setkal. Obrázek častý, stále živý, plnobarevný.

Obrázek pátý – nechceme a nebudeme a ne a ne a ne:

Často se mi stává, že při schůzkách u klientů slyším, že jednotlivci kompetentní pro výkon dané pozice se více již školit nemusí. Jeho získaná dovednost, tedy odbornost je dostačující. Více se do dané pozice prostě investovat nebude. Filosofie rozvoje zaměstnance je v tu chvíli dobře zpracovaný cár papíru v poslední přihrádce pracovního stolu. Snažím se vysvětlit, že vzdělání přináší i nečekané, nepřímé výnosy, zlepšovací návrhy, porozumění podnikatelskému prostředí, snížení nákladů, ztrát, zvýšení výkonnosti, spolupráci týmu Etika rozvojového programu je potlačena, podnikové vzdělávání pravděpodobně nepatří k benefitům dané společnosti. Naštěstí se dnes trh práce chová tak, jak si zaměstnavatelé zaslouží.

Obrázek šestý – postoje nejvyšších:

Přístup manažerů vůči vzdělávacím projektům ve firmách bývá různý. Co personalista naplánuje, vedení schválí, toho se manažer zúčastní. Ovšem s názorem – Já už to umím, ať se učí oni – se bojuje těžce. Marketing vzdělávacích projektů přímo ve firmě má svá vlastní pravidla. Podle postojů manažerských pozic hodnotí lidé v organizaci úspěšnost programu. Manažeři nevědomě svým frivolním jednáním ovlivní volný přístup ostatních..... Naopak aktivním postojem podporují motivaci podřízených vzdělávat se.

Jak vyplývá z těchto postřehů, startovacím bodem pro vytváření etických hodnot a strategie je vize majitelů, TOP managementu. Moderní a přizpůsobivá firma vnímá podnikové vzdělávání jako jednu z možností jak zvýšit výkonnost a konkurenceschopnost firem. Velmi důležité je

klást důraz na proces vyhodnocování vzdělávání. Díky tomu mají firmy šanci najít partnera pro rozvoj, který je ztotožněn s jejich filozofií podnikání, vnitřní kulturou i rozvojovými potřebami.

Společenská odpovědnost firem

Tématem, které velmi úzce souvisí s výkonností a konkurenceschopností firmy, s etikou i vzděláváním je Společenská odpovědnost firem (CSR-Corporate Social Responsibility). K efektivnímu státu a prosperitě patří společenská odpovědnost firem. Dosahování firemního zisku či maximalizace tržní hodnoty firmy za předpokladu dodržování zákonů a odpovědnosti manažerů, vlastníků a zaměstnanců, to jsou předpoklady pro naplnění společenské odpovědnosti firmy. Definice EU je následující: Společenská odpovědnost firem je dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí s okolím. Společenská odpovědnost firmy je výrazem společenské odpovědnosti jejích vlastníků a majitelů, nikoliv principem, který by nahrazoval právní podmínky dané státem pro dosahování cílů firmy. Z pohledu státu jde o dobrovolnou aktivitu manažerů firem směřující ke zlepšení pracovních podmínek jejich zaměstnanců a dodavatelsko-odběratelských vztahů, směřující k ochraně životního prostředí a těsnější kooperaci s místní správou, zájmovými skupinami. Aktivity vlastníků firem vedoucí ke zlepšení správy společnosti se jednoznačně projeví silně pozitivními dopady na společnost. Koncepty společenské odpovědnosti podniku (dále jen CSR) se teoretikové managementu začínají metodicky zabývat od poloviny 20. století. Za zlomový rok je pokládán rok 1953, kdy Bowen vydává svou knihu *Social Responsibilities of the Businessman*, ve které uvádí první definici společenské odpovědnosti. Ačkoliv hovoří spíše o odpovědnosti podnikatele než podniku, je jeho definice sociální odpovědnosti platná dodnes: "jedná se o závazky podnikatele uskutečňovat takové postupy, přijímat taková rozhodnutí, nebo následovat takový směr jednání, které je žádoucí z hlediska cílů a hodnot naší společnosti."

Společenská odpovědnost firem versus Zelená kniha Evropské komise

Když v roce 2001 vydala Komise Zelenou knihu "Propagovat evropský rámec pro společenskou odpovědnost podniků" (COM(2001)366 final) byl tento dokument prvním krokem k debatě o průřezovém tématu zasahujícím do tří základních oblastí - podnikání, společnost jako sociální aspekt a ekologie na evropské půdě. Přestože byl původně tento koncept šitý na míru velkým společnostem, zanáší Komise tuto myšlenku do oblasti malých a středních podniků. Koncept si klade za cíl naučit podniky chovat se odpovědně ke svému

okolí, na které svou podnikatelskou činností působí. Zasahuje do oblasti lidských zdrojů, risk managementu, označování výrobků, finančních analýz, životního prostředí, ale i zdraví. Podporuje předávání zkušeností, inovační aktivity, neustálé hodnocení a analýzy výsledků firmy a vytváření interaktivního prostoru pro vzájemnou a harmonickou spolupráci jednotlivých aktérů. Zelená kniha Evropské komise uvádí, že "být společensky odpovědný znamená nejen splňovat kritéria daná zákonem, ale také jít dále za hranice legislativy a investovat více do lidského kapitálu, prostředí a vztahů s ostatními účastníky podnikání.

Implementace Zelené knihy v praxi znamená, že podnikatelé, kteří se s jejím obsahem ztotožní, sami ze své vůle při výkonu podnikatelské činnosti berou v potaz i společenské a ekologické aspekty. V této souvislosti nás napadá, že zabývat se dopadem podnikání na společnost – nejbližší tedy spotřebitele a na okolí firmy – zejména jeho kvalitu, bude obzvláště nelehkým úkolem pro malé a střední podniky, které nemají vysokou kapacitu strategicky analyzovat dlouhodobý dopad svých činností. Na druhou stranu je nutné ve prospěch malých a středních firem poznamenat, že tyto chápou některé skutečnosti mnohem rychleji a snadněji – a to i bez znalosti uváděných konceptů, než větší firmy. Současně se ukazuje, že vnímání myšlenky společenské odpovědnosti může přinést podnikatelům větší produktivitu, a dokonce i zisk.

Aplikace CSR

Společenskou odpovědnost zavádí ve své firmě sám podnikatel, který si dobrovolně zvolí cestu a prostředky k zajištění celospolečenského přínosu, tj. jak jemu samotnému, tak jeho klientům, zaměstnancům a širokému okolí. Malý podnikatel je ve výhodnější pozici než velká firma, neboť je v přímém kontaktu s klienty, rychleji reaguje na jejich nové požadavky, poslouchá je, ztotožňuje se s výrobkem či službou a má užší vazby se svými zaměstnanci. Interakce s okolím zde tedy existuje větší než u velkých firem. Ty mají naopak větší kapacitu propojovat tři výše uvedené dimenze na mezinárodní úrovni, která je pro malé a střední podniky nedostupná s ohledem na jejich rozměr a nízkou schopnost přizpůsobit se standardům v zahraničí. Ty mohou být sociálně přísnější než v zemi jejich sídla. Otázkou je, zda aplikace stejných pravidel nastavených pro velké a nadnárodní společnosti na podniky malého rozměru je nutná. Ukazuje se, že nemusí nutně přinášet kladné výsledky, naopak může mít záporný účinek. Významný ekonom a nositel Nobelovy ceny Milton Friedman říkal, že existuje pouze jediná společenská odpovědnost firmy, a tou je využívání zdrojů a jejich přeměna na činnosti vedoucí k vytvoření zisku za respektování pravidel hry, kterými je

otevřená a svobodná konkurenceschopnost bez podvodů a klamů. Ve velkých firmách je orientace na společenskou odpovědnost poměrně dobře zavedená. Velké nadnárodní firmy (v ČR např. Škoda Auto, a. s.) si pro tyto účely najímají kvalitní odborníky, vytvářejí speciální útvary a tvoří standardy a nástroje pro její aplikaci. Společenská odpovědnost je pro ně známkou kvality a dobrého jména. Jejich angažovanost v různých společenských akcích je veřejností vnímána pozitivně a vytváří dobrou image firmy. Malé a střední podniky však tuto kapacitu nemají a s nutnou dávkou kritiky lze říct, že si často až nepřirozená dobročinná gesta nemohou dovolit.

CSR klíčem k úspěchu

Mezi hlavní důvody, proč zájem o CSR v České republice tak dramaticky roste, patří jednak morální a jednak ekonomické zájmy. Kvalitně zpracovaný CSR program pomáhá zvyšovat spokojenost a loajalitu zaměstnanců, zároveň podporuje vztahy s obchodními partnery, zejména dodavateli, a často bývá investicí, kterou ocení široká veřejnost. Všechny tyto změny pak vedou k posílení pozice firmy na finančních trzích a zvýšení hodnoty pro akcionáře. Při zavádění konceptu CSR ve firmě je nejprve nutné vymezit cíle v oblasti sociálního rozvoje, ochrany životního prostředí a ekonomické stability. Nezbytným krokem je zejména analýza zájmových skupiny a jejich působení na fungování společnosti. Způsob komunikace a působení na zájmové skupiny představují základ pro návrh konkrétních aktivit v rámci konceptu CSR. Dalším úkolem po schválení strategie je implementace CSR principů do chodu společnosti. Corporate Social Responsibility může fungovat jedině tehdy, když je plně integrována s podnikovými procesy – marketingem, prodejem, výzkumem a vývojem, nákupem, logistikou a dalšími. Integrace se týká všech úrovní managementu, tj. strategického, taktického i operačního. Velmi důležitým nástrojem, který výrazně pomáhá zviditelnit CSR a tím i dosahovat ekonomických přínosů, je vlastní prezentace aktivit a činností směrem k veřejnosti a jiným zainteresovaným osobám. Mezi široce využívané nástroje patří výroční zpráva nebo samostatné zprávy o udržitelném rozvoji.

Témat souvisejících s etikou ve firemním vzdělávání, potažmo s etikou ve firmách, je dlouhá řada. Tento článek upozornil na pár z nich, která se autorkám zdála zásadní. Snažila jsem se zde o krátkou reflexi v oblastech, kterými se zabývám a které proto mám zmapovány. Doufám, že tento krátký exkurz čtenářům pomůže nahlédnout do problematiky etiky ve vzdělávání a do oblasti firemního vzdělávání vůbec.

Kontakt:

Marie Jírů

e-mail: marie@centrumandragogiky.cz