

**U N I V E R Z I T A K A R L O V A**

**Pedagogická fakulta**

**CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU**

**VNITŘNÍ MARKETING  
V ZÁKLADNÍ UMĚLECKÉ ŠKOLE**

**Závěrečná bakalářská práce**

<b>Autor:</b>	<b>Marián Mikula</b>
<b>Obor:</b>	<b>Školský management</b>
<b>Forma studia:</b>	<b>kombinované</b>
<b>Vedoucí práce:</b>	<b>PaedDr. Ivo Zachař</b>
<b>Datum odevzdání práce:</b>	<b>10.4.2009</b>

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem předkládanou závěrečnou práci vypracoval sám za použití zdrojů a literatury v ní uvedených.

.....  
Marián Mikula

**Resumé:**

Závěrečná práce se zabývá vnitřním marketingem a jeho aplikací v prostředí základních uměleckých škol (ZUŠ).

Vychází z dostupné literatury a analýzy dotazníkového průzkumu provedeného na základních uměleckých školách.

Přináší pohled na možnosti uplatňování marketingových přístupů v personální práci ředitele ZUŠ a návrhy a doporučení ke zkvalitňování personálního řízení a efektivního využívání lidských zdrojů.

**Summary:**

The final report deals with the internal marketing and its application at the primary art schools (ZUŠ).

It goes of the available literature and the analysis of a questionnaire research made in primary art schools .

It brings in the way of featuring marketing characteristics in the activities of an art school headmaster, concerning the treatment of the staff as well as suggestions and recommendations directed towards the improvement of quality of personnel control and the effective approach to human reasources.

**Klíčová slova:**

marketing, leadership, lídr, manažer, personální marketing, vize, strategie, motivace, komunikace, kultura organizace, organizační struktura, vnitřní informační systém

## **OBSAH:**

	strana
<u>1. Úvod</u>	5
<u>2. Specifika vzdělávání v ZUŠ</u>	7
2.1.    Formy a obsah výuky v ZUŠ	7
2.2.    Pedagogičtí pracovníci ZUŠ	9
<u>3. Marketing, škola a ZUŠ</u>	11
<u>4. Vnitřní marketing ve škole</u>	16
4.1.    Personální marketing	18
4.1.1.    Výběr pracovníků v ZUŠ	22
4.1.2.    Adaptace nových pracovníků ZUŠ	24
4.2.    Leadership a styly řízení	26
4.2.1    Lídr v ZUŠ	30
4.3.    Kultura marketingově řízené školy	33
4.4.    Motivace a komunikace – pilíře vnitřního marketingu	36
<u>5. Analýza stavu přístupu managementu ZUŠ k vnitřnímu marketingu</u>	41
5.1.    Personalistika	42
5.2.    Vedení lidí	47
5.3.    Motivace a komunikace	49
5.4.    Shrnutí	51
<u>6. Závěr</u>	53
<u>7. Použitá literatura</u>	55

## 1. Úvod

Základní umělecké školy jsou nedílnou součástí naší vzdělávací soustavy. Koncepce českého základního uměleckého školství je unikátní. Díky provázanosti v systému uměleckého vzdělávání, struktuře a hlavně široké dostupnosti nemají základní umělecké školy srovnání v evropském ani světovém měřítku. Celý systém staví na kvalifikaci vyučujících a propracované koncepci výuky. Umění je cíleně a systematicky využíváno jako prostředek k harmonickému rozvoji osobnosti.

Nadaní jedinci mají možnost v základních uměleckých školách (dále jen ZUŠ) již od raného dětství rozvíjet své schopnosti a dovednosti a pod odborným vedením se připravovat na uměleckou činnost na neprofesionální či profesionální úrovni.

Změny, kterými v posledních letech prochází český vzdělávací systém, se dotýkají logicky i ZUŠ. Od konce roku 2006 se pracuje na vytváření Rámcových vzdělávacích programů, jejichž definitivní podoba se právě dokončuje. Školy stojí na prahu vytváření vlastních vzdělávacích programů, které mají poskytnout novou příležitost zrevidovat zavedené postupy a cíle a vyprofilovat se ve vztahu ke konkurenci i k veřejnosti. Tato nová výzva je vzhledem k tradici velmi zavazující. Mnohé školy si výjimečnost chvíle dostatečně uvědomují a tak, jak se dokázali vypořádat s vydobytím si místa na trhu vzdělávání, zapojují se i do tvorby nových vzdělávacích dokumentů.

Velmi důležitou roli na cestě k úspěchu hraje funkce ředitele školy, který musí kvalitně pokrýt všechny oblasti managementu, zároveň zvládat marketing a public relations a k tomu ještě vykonávat kvalitně i vlastní pedagogickou činnost.

Většina školských manažerů dnes již využívá řízení na základě důkladné analýzy stavu školy, následného stanovení cílů a volby vhodných strategií a jsou otevření a přístupní uplatňování teorií managementu, které jsou úspěšně užívány v ziskové sféře.

Marketing v činnosti ředitelů ZUŠ našel uplatnění hlavně v oblasti propagace a působení na veřejné mínění. Dokazují to i práce studentů oboru školský management, které vznikly na půdě Pedagogické fakulty Univerzity Karlovy v Praze a které se zabývaly marketingovými komunikacemi a public relations.

Málo prozkoumanou oblastí je ovšem uplatňování marketingového řízení v činnosti ředitelů škol a zvláště uplatňování marketingového přístupu k vlastním zaměstnancům. To je také jeden z důvodů, proč vznikla tato práce.

Cílem práce je:

1. osvětlit význam pojmu vnitřní marketing,
2. poskytnout vybrané teoretické poznatky o vnitřním marketingu a poukázat na jejich možné uplatnění v ZUŠ,
3. zmapovat situaci v oblasti vnitřního marketingu na ZUŠ,
4. nabídnout osnovu a metodiku pro efektivní řízení a vedení zaměstnanců ZUŠ.

Věřím, že tato práce bude vhodným doplňkem a pomocníkem při realizaci změn v českém uměleckém školství a poslouží vedoucím pracovníkům ZUŠ jako určitý model efektivního personálního řízení a budování výkonné a prosperující školy s angažovanými a vysoce motivovanými pracovníky.

## **2. Specifika vzdělávání v ZUŠ**

### **2.1. Formy a obsah výuky v ZUŠ**

Umělecké vzdělávání má v českých zemích dlouholetou tradici. Jeho počátky sahají až do 17. století. Postupným vývojem, od působení kantorů v 18. století, zakládáním městských hudebních škol a zavedením jednotného typu hudebních škol po druhé světové válce, se základní umělecké vzdělávání transformovalo do podoby organizovaného vzdělávání v lidových školách umění.

V druhé polovině 20. století začaly vedle hudebního oboru vznikat v lidových školách umění další obory - výtvarné, taneční a literárně dramatické. Po roce 1989 získaly lidové školy umění opět statut škol, který jim byl v době normalizace dočasně odebrán přearazením mezi školská zařízení. Zároveň se změnil i jejich název na dnešní - základní umělecká škola.

V současné době působí v České republice 476 ZUŠ. Většina z nich je sdružena v Asociaci základních uměleckých škol, která tak představuje největší školskou asociaci v ČR.

Základní umělecké školy mají podle školského zákona statut školy. Vzdělávání v nich má však oproti jiným školám poskytujícím základní vzdělávání několik odlišností, na které je potřeba brát ohledy při řízení a plánování, sestavování marketingových a komunikačních strategií i při samotném vedení zaměstnanců.

Hlavní odlišnosti:

- dobrovolnost vzdělávání na základě prokázání předpokladů ke vzdělávání,
- individuální, skupinová a kolektivní výuka,
- vzdělávání bez věkového omezení,
- vzdělávání za úplatu,
- kvalifikační předpoklady pedagogických pracovníků.

Do ZUŠ jsou přijímány děti od pěti let, ale i žáci starší, dokonce je zde umožněno studovat i dospělým. Velké věkové rozpětí žáků školy je náročné na koordinaci výuky při naplňování hlavních cílů základního uměleckého vzdělávání, kterými jsou kultivování osobnosti žáka po stránce umělecké, rozvíjení tvořivosti,

vybavení nezbytnými dovednostmi k realizaci uměleckého záměru a pěstování volných vlastností a návyků, potřebných k dalšímu profesnímu i osobnostnímu růstu.

Zařazení do vzdělávání v ZUŠ není povinností a ani samozřejmostí. Uchazeči musí prokázat specifické schopnosti a předpoklady k uměleckému rozvoji. ZUŠ je tedy již ze své podstaty zaměřena na určitou cílovou skupinu.

Výuka, která je rozčleněna na přípravné studium, základní studium I. a II. stupně a studium pro dospělé, probíhá v jednotlivých oborech rozdílně. V hudebním oboru se jedná převážně o individuální způsob výuky, zatímco v dalších oborech převládá výuka kolektivní, případně skupinová. Toto specifikum vyžaduje od managementu školy individuální přístup k hodnocení práce jednotlivých oborů i samotných pedagogů.

Vzdělávání v ZUŠ se poskytuje za úplaty, formou vybírání školného. Stanovení jeho výše se řídí vyhláškou o ZUŠ a příjmy jsou školami využívány na úhradu neinvestičních provozních výdajů.

Pro management školy je udržování konstantního stavu žáků životně důležitou podmínkou fungování organizace. Od počtu žáků se odvíjí totiž nejenom zdroje na platy a další náhrady, které jsou poskytovány Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy České republiky, ale i schopnost financovat vlastní provozní chod organizace, na který si musí škola prostředky, s výjimkou prostředků na investice, z velké části zajistit sama.

Na základě uvedených skutečností lze shrnout, že ZUŠ je nestandardní složkou našeho výchovně vzdělávacího systému a v naší vzdělávací soustavě se řadí na pomezí školské a mimoškolní výchovy a vzdělávání. V očích veřejnosti je často vnímána spíše jako organizace zájmové činnosti. Tento obraz pramení z nedostatečné prezentace obsahu a cílů vzdělávání v ZUŠ a je na vedení škol i jednotlivých pracovnících, aby se ho podařilo změnit.

Unikátnost základního uměleckého vzdělávání u nás, která je vysoce ceněna i v zahraničí, přímo vybízí k tomu, aby ZUŠ byla mnohem výrazněji prezentována jako osobitý a nezastupitelný typ školy, který plní významnou roli v celospolečenském systému výchovy a vzdělávání.



## 2.2. Pedagogičtí pracovníci ZUŠ

Předpokladem úspěchu a efektivnosti organizace je kvalitní lidský kapitál. Rozpoznání, získání a hlavně udržení odborně i lidsky kvalitních pedagogů se stává základní konkurenční výhodou na trhu vzdělávání. Bez nadsázky lze říci, že takoví zaměstnanci jsou opravdovým bohatstvím školy.

Kvalifikační předpoklady pedagogických pracovníků ZUŠ jsem v předcházející kapitole uvedl jako jedno ze specifíků vzdělávání v ZUŠ, protože zatímco předpokladem pro výkon učitele na základní a střední škole je získání odborné kvalifikace vysokoškolským vzděláním získaným studiem v akreditovaném magisterském studijním programu (15), požadavky pro výkon učitele ZUŠ jsou mírně odlišné. K získání odborné kvalifikace postačuje vysokoškolské vzdělání v akreditovaném bakalářském studijním programu, ale i vyšší odborné vzdělání získané ukončením vzdělávacího programu konzervatoře či vyšší odborné školy, dokonce je možné získat odbornou kvalifikaci i ukončením vzdělávacího programu střední odborné školy. Podmínkou je, aby ukončený vzdělávací program odpovídal charakteru vyučovaného uměleckého předmětu.

Ještě jednu výjimku definuje Zákon č. 563 o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů v §10, odstavci 2: *„Ředitel základní umělecké školy, střední odborné školy a konzervatoře může v odůvodněných případech rozhodnout, že upouští od předpokladu splnění odborné kvalifikace u učitele uměleckého předmětu, který vykonává umělecko-pedagogickou činnost, pokud je nebo byl výkonným umělcem. Rozhodnutí musí být vydáno písemnou formou. Tímto rozhodnutím se pro pracovněprávní účely považuje předpoklad odborné kvalifikace učitele na dané škole za splněný.“*

Ředitel ZUŠ, který musí splňovat předpoklady pedagogického pracovníka, má před sebou jako představitel vrcholového managementu nelehký úkol. V mnoha případech vede kolektiv učitelů vzdělaných na různé úrovni, přičemž mnozí z nich vnímají pracovní poměr v ZUŠ jako určitou jistotu pevného místa a prioritně se věnují vlastním uměleckým aktivitám a projektům. Dále ředitel rozhoduje i o možnosti přijetí k pedagogické činnosti odborně nekvalifikovaných zaměstnanců a svoje rozhodnutí musí obhájit před kontrolními orgány, někdy ale i před samotnými zaměstnanci. Zvláště zkušenými pedagogy s mnohaletou pedagogickou praxí je na tuto „benevolenci“ zákona někdy nahlíženo velmi kriticky. „Vyladění“ a zaangažování takto pestře složeného

pedagogického sboru klade vysoké nároky na osobnost vedoucího pracovníka v ZUŠ, jeho lidské i řídicí schopnosti a kreativitu.

Než se začneme problematikou vedení a marketingového řízení podrobněji zabírat, je potřeba si uvědomit, že ředitel ZUŠ není ve většině případů v manažerské roli „profesionálem“. Manažerské znalosti a dovednosti získává většinou až po nástupu do funkce dalším vzděláváním v různých programech. V poslední době se možnosti dalšího vzdělávání v této oblasti výrazně rozšířily, zřejmě i v souvislosti s podmínkou získání znalostí v oblasti řízení školství, která je zakotvena ve výše zmiňovaném Zákoně č.563/2004 Sb. jako další předpoklad výkonu funkce ředitele školy.

Je potřeba upozornit ještě na jeden fenomén v oblasti pedagogických pracovníků ZUŠ. Tuto pozici v naprosto převažující míře zastávají lidé s výraznými uměleckými sklony. Ve většině případů se jedná o bývalé výkonné umělce, výjimkou ale nejsou ani stále ještě výkonní hudebníci, tanečníci, výtvarníci či herci. Další početnou skupinu učitelů tvoří absolventi uměleckých škol, kteří o umělecké dráze a kariéře přinejmenším uvažovali. Nechci se pouštět do rozborů a definic umělce, ale chci poukázat na to, že tito lidé se specifickým způsobem vnímání, s velkou citlivostí, emotivností a tvořivostí, s touhou po tvůrčí svobodě a výrazové volnosti, se všeobecně velmi neradi nechávají „svazovat“ pevným řádem, administrativními činnostmi, různými plány a nařízeními a jejich vedení a řízení může vedle mnohého pozitivního v umělecké výchově a vzdělávání přinášet i určitá negativa při samotné práci s nimi.

Vedení pedagogických pracovníků v ZUŠ vyžaduje v mnoha případech individuální přístup, citlivou kontrolní činnost a variabilitu ve volbě řídicích stylů. Z výše uvedených důvodů se proto v oblasti personálního managementu přímo nabízí volba marketingového přístupu k zaměstnancům. Důsledný vnitřní a personální marketing je vhodné využívat již od samého počátku výběru pracovníků a dále všechny formy marketingu rozvíjet při začleňování a postupném získávání pracovníků pro kvalitní činnost školy. Výsledkem může být odměna ve formě „zapálení se“ takto řízených zaměstnanců pro myšlenky, vize a cíle školy a věnování všech schopností a dovedností k jejich naplňování.

### **3. Marketing, škola a ZUŠ**

Marketing je jedním ze stěžejních pilířů managementu. Jako samostatný obor vznikl koncem třicátých let dvacátého století v USA, kde také byla jeho výuka postupně zaváděna do škol. Do Evropy pronikl přibližně v padesátých letech dvacátého století. Základním principem marketingu je hledání nových a rozšiřování stávajících příležitostí pro uplatňování výrobků a služeb na trhu. Pro tyto účely jsou využívány poznatky z různých vědních oborů, jako například logika, statistika, matematika, sociologie, ekonomie, psychologie a mnohé další.

Význam marketingu s rostoucí produkcí neustále stoupá. Marketing se stal odbornou specializovanou činností, bez níž se organizace a podniky nemohou v moderním světě obejít. Věnovalo se mu, a stále se věnuje, velké množství odborníků a úměrně tomu můžeme nalézt i mnoho rozmanitých definic marketingu.

Za jednu z nejuznávanějších světových autorit marketingu bývá považován americký profesor mezinárodního marketingu na Northwestern University Philip Kotler. Jeho definice marketingu je následující: „Marketing je společenský a řídicí proces, kterým jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných produktů s ostatními.“ (4, s. 23).

Základními nástroji marketingu jsou:

- tvorba poptávky,
- průzkum trhu,
- plánování výrobního programu,
- propagace výrobků a služeb.

Marketing, jako metoda řízení pracuje s několika „ingrediencemi“, které jsou vzájemně propojeny. V této souvislosti je běžně užívaný pojem „marketingový mix“. Za jeho popularizátora bývá označován právě Philip Kotler, který ho definoval takto: „Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů – výrobní, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu.“ (8, s.10).

Nejznámější a nejužívanější marketingový mix bývá označován zkratkou 4P - Product, Price, Promotion a Place.

Do popředí se dostává výrobek či služba z hlediska kvality. Průzkumem trhu se zjišťuje, jaké produkty a služby očekává potenciální zákazník, a podle toho se pružně přizpůsobuje plán výrobního programu.

Dále je potřeba správně identifikovat potenciální zákazníky a nastavit cenu podle jejich očekávání. Z hlediska ceny není hlavním úkolem dodávat na trh špičkové výrobky, ale takové, které mají nejvyšší poměr užitné hodnoty a ceny.

Prezentace výrobku či služby musí být rovněž správně zaměřena na potenciální zákazníky. Podle cílové skupiny se volí správná forma marketingového komunikačního mixu, který obsahuje podporu prodeje, reklamu, public relations a osobní prodej.

Každý produkt se dobře prodává pouze na správném místě, při správné příležitosti nebo ve správný čas. Proto je důležité i místo prodeje.

Můžeme se setkat ale i s další definicí marketingového mixu označovanou jako „4C“, kde je vlastně na mix „4P“ nahlíženo z pozice kupujícího. Do popředí vystupuje zákazník, spotřebitel, klient – Consumer a z produktu se stává zákaznická hodnota. Z ceny se stanou z pohledu zákazníka náklady – Cost, propagace se promění na komunikaci se zákazníkem – Communication a distribuční politika je orientována na dostupnost a zákaznické pohodlí – Convenience.

S dynamikou oboru se teorie marketingového mixu různě modifikují a proměňují. Na významu nabývá lidský faktor – People, jako jedna z nejdůležitějších součástí marketingového mixu – teorie „5P“. V marketingu služeb bývá základní model často doplňovaný dalšími „P“, jako Personnel (zaměstnanci), Proces, Public opinion (veřejné mínění) a podobně.

Než organizace přistoupí k uplatňování marketingového mixu, měla by vyřešit základní strategickou otázku, která bývá označována zkratkou „STP“ a pochází také od Philipa Kotlera. Jedná se o pojmy:

- Segmentation (segmentace)
- Targeting (zacílení)
- Positioning (umístění)

V rámci segmentace a následného zacílení je potřeba nejprve objevit a prozkoumat, komu chce organizace své produkty nabízet a prodávat. V rámci těchto procesů se defínují potenciální zákazníci, ale i způsoby, jak s nimi co nejlépe komunikovat.

Asi nejdůležitějším bodem strategie STP je umístění, někde se můžeme setkat i s pojmem pozicování. Jedná se o deklaraci hodnoty či hodnot, kterou si bude veřejnost spojovat s nabízeným produktem či službou. Tímto způsobem lze zaručit, že zákazníci budou kupovat právě tento produkt anebo využívat právě tuto službu a nebudou vyhledávat konkurenční nabídku.

Pokusíme-li se o přenesení marketingových principů do prostředí neziskového sektoru, kam se řadí i škola, dojdeme, pro někoho možná trochu překvapivě, k tomu, že i v této oblasti patří marketingu velmi výrazné místo.

Problematicke marketingu ve školském prostředí se u nás již delší dobu velmi úspěšně věnuje doc. Ing. Jaroslav Světlík, PhD, v současnosti děkan Fakulty multimediálních komunikací zlínské Univerzity Tomáše Bati. Marketing školy definuje jako „...proces, jehož výsledkem je poznání, ovlivňování a v konečné fázi uspokojování potřeb a přání zákazníků a klientů školy efektivním způsobem zajišťujícím současně splnění cílů školy...“ (11, s.18).

Ve své publikaci Marketingové řízení školy (11) nabízí Světlík ucelený a propracovaný systém efektivního řízení školy na základě marketingových principů. Kromě jiného zde upozorňuje i na někdy velmi zjednodušené vnímání marketingu a některé odmítavé přístupy k aplikaci tržních postupů při řízení školy.

Ve školském prostředí je sice fungování tržních mechanismů narušeno například v oblasti směny, protože za služby poskytované školami se zatím většinou neplatí a tím dochází k deformaci tržního rozhodování zákazníků, ale jinak je potřeba chápat školu jako subjekt trhu se vzděláním.

Se vzrůstajícím konkurenčním prostředím a v souvislosti s klesajícím počtem žáků se stále více dostává do popředí otázka efektivního fungování školy a definování a nabízení takových produktů ve formě poskytovaného vzdělávání, které škole zajistí dostatečný zájem klientů z řad žáků i dalších zájemců o vzdělávání. Velkým pomocníkem při naplňování těchto cílů může být právě volba marketingového přístupu, jehož podstatou v prostředí školy je:

- definování trhu a identifikace cílové skupiny příjemců nabízených služeb,
- přizpůsobování nabídky vzdělávání potřebám cílových zákazníků,
- strategické řízení školy na principu stanovení vizí a cílů, analýzy prostředí, silných a slabých stránek a formulace strategií vedoucích k dosažení žádaného stavu,

- efektivní personální management,
- vytváření příznivého a tvůrčího klimatu uvnitř organizace,
- kvalitní otevřená komunikace s okolím školy a budování pozitivního image a vztahů s veřejností,
- soustavná evaluace výsledků.

Důsledné a dlouhodobé uplatňování marketingového přístupu v řízení školy by se po určitém čase mělo velmi pozitivně projevit na zvýšené kvalitě a pestrosti nabídky vzdělávacích služeb, na lepší informovanosti všech subjektů přicházejících se školou do styku a v neposlední řadě i na vysokém, neklesajícím, naopak narůstajícím počtu spokojených příjemců poskytovaných služeb a tím i zajištěním vyšších finančních zdrojů školy.

Základní umělecké školy, jak jsem již uvedl v předešlých kapitolách, jsou specifickým subjektem na trhu vzdělávání. Jedinečnost poskytovaného druhu vzdělávacích služeb jim svým způsobem usnadňuje pozici v konkurenčním prostředí, na druhé straně je potřeba si uvědomit, že v minulosti musely ZUŠ velmi tvrdě obhajovat kromě svého postavení ve školském vzdělávacím systému dokonce i samotný smysl své existence.

V současné době se jeví pozice ZUŠ jako dostatečně stabilní. Důkazem může být i neustále vzrůstající zájem o využívání jejich služeb. Zatímco populační křivka obyvatelstva v posledních desetiletích výrazně klesá a některé školy jiného typu řeší existenční problémy z důvodu ubývajících žáků, stavy žáků ZUŠ jsou na hraně jejich kapacitních možností a mnohé školy musí, právě z důvodu nemožnosti rozšíření kapacit, zájemce i odmítat. Tento velmi potěšitelný jev lze přičíst mimo jiné i kvalitní marketingové práci managementu ZUŠ a dobré prezentaci jejich práce a výsledků.

V souvislosti s finišující tvorbou rámcového vzdělávacího programu pro umělecké obory základního uměleckého vzdělávání jsou školy postaveny před úkol vlastní nové profilace a specializace při přípravě školních vzdělávacích programů. Mnohým pedagogům ZUŠ, dokonce i značné části ředitelů a zástupců, se jeví tento úkol jako nepotřebný. Jejich argumentace se opírá o minulé období, kdy ZUŠ obhajovaly potřebu své existence a již tehdy musely prokázat značnou specializaci a odbornost. Dalším velmi důrazným argumentem je, že pedagogové ZUŠ jsou nuceni již delší dobu přizpůsobovat zastaralé učební plány a osnovy současným potřebám a pro některé nové

obory dokonce vytvářejí učební plány vlastní, a tak již vlastně nové vzdělávací programy vytvářejí.

Tato tvrzení mají svoji logiku, přesto si dovoluji namítnout, že jejich nositelé nedokážou dostatečně zhodnotit nové možnosti a pozitiva změn, které tvorba rámcových a školních vzdělávacích programů může přinést v oblasti kulturní i v celospolečenském kontextu.

Na změny v systému výuky v ZUŠ je však potřebné se kvalitně připravit a o jejich potřebě přesvědčit zainteresovanou pedagogickou veřejnost. Následně je potom důležité přínosy změn prezentovat i všem současným a potenciálním budoucím příjemcům uměleckého vzdělávání. Právě tady se otvírá velký prostor pro uplatňování marketingového přístupu.

Školy by již v tomto období měly vykonávat mnohé činnosti vedoucí jak ke zjištění přání a potřeb svých klientů, tak i k uplatnění vlastních vizí, které se můžou od přání a potřeb zákazníků lišit. Rezignace na vlastní vize, podbízění se a absolutní podřízení se požadavkům klientů by totiž mohlo ZUŠ do budoucna velmi poškodit.

Je rovněž potřebné upravit současný nabízený produkt ve formě vzdělávacího programu anebo připravovat produkt zcela nový tak, aby dokázal oslovit široké spektrum zájemců, přitom ale „souladil“ s cíli školy.

Dále se musí připravit podmínky pro efektivní zacílení a oslovení současných i budoucích klientů. Kvalitní komunikace s veřejností bude jednou ze základních podmínek úspěchu.

Velký úkol stojí před řídicími pracovníky i v oblasti vnitřního marketingu, protože vlastní zaměstnanci, kteří jsou v každodenním kontaktu s klienty školy, musí být nejprve sami přesvědčeni o potřebě nastávajících změn, v ideálním případě by měli být dokonce jejich nadšenými propagátory a šířiteli.

Marketing a jeho využívání se jeví jako velká příležitost ke zkvalitnění řízení ve školství a v současné době má uplatňování marketingového řízení školy již značnou část příznivců i v řadách školských manažerů, řídicí pracovníky základních uměleckých škol nevyjímaje. Nelze očekávat, že v budoucnu budou ve školách vznikat, podobně jako v ziskovém sektoru, specializovaná marketingová oddělení, přesto jsem přesvědčený o tom, že marketingové řízení školy má před sebou velké uplatnění a využívání alespoň některých součástí marketingového mixu se stane nevyhnutelnou potřebou všech řídicích pracovníků ve školství.

#### **4. Vnitřní marketing ve škole**

S pojmem vnitřní marketing se můžeme setkat v knize J.Světlíka Marketingové řízení školy. Definuje ho jako „...způsob řízení pracovníků školy vedoucí k tomu, aby fungovali jako motivovaný tým odborníků, jehož cílem je co nejvyšší stupeň naplnění poslání a cílů školy, a tím i uspokojení potřeb jejich zákazníků a klientů“ (11, s.232).

Kvalitní lidské zdroje organizace jsou základním pilířem jejího efektivního fungování. Ve škole to platí dvojnásob, protože právě zaměstnanci školy, kteří jsou v každodenním styku s klienty školy, se rozhodujícím způsobem podílejí na vytváření obrazu a pověsti této instituce. Toto tvrzení se netýká pouze pedagogů, ale i všech provozních zaměstnanců, protože i oni se významně podílejí na image školy.

Nejedná se pouze o odváděnou práci všech pracovníků školy, ale i o jejich postoje, loajalitu, informovanost, způsob komunikace a celkovou zainteresovanost na pozitivním vnímání školy na veřejnosti.

Kvalita školy je přímo úměrná kvalitě jejich zaměstnanců, a proto je velmi důležité co nejdokonalejší a nejkvalitnější využití potenciálu všech pedagogických i nepedagogických pracovníků.

Předešlou kapitolu jsem věnoval vztahu školy k marketingu. V oblasti řízení lidských zdrojů lze za základní strategii označit personální marketing. Ten, kdo chce být na trhu vzdělávání úspěšný, potřebuje získat a hlavně udržet schopné zaměstnance a neměl by se proto ptát, jestli vhodnou volbou k naplnění tohoto cíle je využití personálního marketingu, ale měl by přímo hledat jeho nejvhodnější strategii pro vlastní školu.

Personální marketing tvoří ale pouze jednu důležitou část celku, který označujeme pojmem vnitřní marketing organizace. Podle Světlíka sem lze dále zahrnout tyto oblasti (11, s.232):

- efektivní vedení lidí – leadership,
- motivaci,
- vnitřní komunikaci,

Můžeme tedy říci, že vnitřní marketing je systematicky řízená činnost vedoucí k naplňování a uspokojování potřeb zaměstnanců, zároveň ale zaměřená



k maximálnímu využití zaměstnaneckého potenciálu k dosažení cílů školy a neustálému zvyšování kvality poskytovaných služeb.

Vnitřní marketing, který bývá někdy označován i pojmem interní, by měl začínat analýzou současného stavu a zaměřit se na organizační model, kulturu a klima školy, systém a způsoby vnitřní komunikace, oblast využívání personálního marketingu při získávání a výběru zaměstnanců a jejich následné adaptaci, efektivní vedení a řízení lidí, stimulaci, motivaci a týmový management.

Základním cílem uplatňování vnitřního marketingu ve škole je vytvoření vysoce motivovaného a angažovaného týmu zaměstnanců a pozitivního vzdělávacího prostředí. Naplnění tohoto cíle je důležitým předpokladem efektivního fungování školy a udržení si předních pozic ve stále sílící konkurenci institucí působících na trhu vzdělávání.

Pro management ZUŠ může být navíc využívání marketingového řízení školy a interního marketingu například i příležitostí k jednoduššímu prosazování změn, které budou nevyhnutelné v souvislosti s tvorbou a zaváděním školních vzdělávacích programů.

## 4.1. Personální marketing

Primárním cílem personálního marketingu je vytvoření předpokladů pro dlouhodobé zajištění kvalifikovaných a motivovaných zaměstnanců. Podobně jako u produktů jsou v personálním marketingu chápáni stávající, ale i potenciální zaměstnanci jako zákazníci a staví se do středu zájmu manažerského jednání.

Personální marketing lze rozdělit na:

- externí - zaměřuje se hlavně na oslovení a získání nových kvalifikovaných zaměstnanců
- interní - zaměřuje se na zvyšování a zachovávání atraktivity pracovního místa pro stávající zaměstnance

Úspěšné uplatňování personálního marketingu v praxi vyžaduje rozpoznání požadavků stávajících zaměstnanců a snahu o rozšiřování jejich kvalifikace, jejich ztotožnění se se školou a jejími myšlenkami a cíli. Pro oslovení vhodných uchazečů o práci a pro stabilizaci stávajícího personálního obsazení je potřeba neustále získávat, zpracovávat a vyhodnocovat informace týkající se personální oblasti organizace.

Obecně tedy můžeme personální marketing popsat jako souhrn činností spojených s vytvářením jména dobrého zaměstnavatele. Tyto činnosti jsou směřovány jak k vlastním zaměstnancům, tak i k potenciálním uchazečům o práci.

Stýblo uvádí (10, s.16), že principem personálního marketingu v praxi je neoslovovat všechny zájemce o místo, ale pouze ty pravé. Tato cílená činnost předpokládá provedení analýzy pracovních míst v podniku či instituci a rovněž vytvoření profilu potencionálního uchazeče o místo.

V prostředí ZUŠ je potřeba plánování lidských zdrojů provádět na základě současných, ale i budoucích potřeb. Důkladná analýza pracovních míst, která je třeba obsadit či v budoucí době přeobsadit je výchozím bodem personálního plánu školy. V této souvislosti by měl být management školy připravený i k nepopulárnímu opatření, jakým bezesporu je propouštění zaměstnanců. Tento krok musí předcházet analýza poptávky po službách školy a případné rozhodnutí o změně struktury nabízených vzdělávacích oborů. K uvolňování nekvalitních zaměstnanců lze přistoupit až po neúspěšném vyčerpání všech motivačních a komunikačních nástrojů a dalších možností vedoucích ke zlepšení či nápravě situace.

Na analýzu pracovních míst navazuje analýza profilu hledaného zaměstnance. Každý ředitel určitě uvítá vysoce kvalifikovaného odborníka se zájmem o vyučovaný

obor, k tomu člověka vnímavého, důvěryhodného, tvořivého, spolehlivého a komunikativního. Nalezení takového ideálu ovšem může být neřešitelným úkolem. Nábor a výběr vhodných pedagogických, ale i nepedagogických pracovníků by proto neměl být prováděn jako jednorázová kampaň, ale mělo by se jednat o systematickou práci, výsledkem které může být získání základní konkurenční výhody, kterou představuje odborně i lidsky kvalitní pedagogický sbor a spolehlivý kolektiv provozních zaměstnanců.

Personální plány organizace se neorientují ovšem pouze na vnější prostředí a externí marketing. Jejich důležitou součástí má být také oblast interní, pokrývající péči o stávající pracovníky a vytváření vhodných pracovních podmínek a prostředí.

Pokusme se znázornit princip marketingového mixu „4P“ v oblasti personálního marketingu:

1. product = nabídka pracovního místa
2. place = místo výkonu pracovní činnosti
3. promotion = způsob nabízení pracovního místa
4. price = náklady na získání vhodného kandidáta

Obecně lze konstatovat, že atraktivita místa pedagoga neustále klesá. Podílejí se na tom hlavně faktory vnější, proto jsou v oblasti externího personálního marketingu možnosti managementu při zatraktivňování nabízeného pracovního místa poměrně omezené. Ovlivňovat lze ale pověst a image školy, její vybavenost, nabídku možností osobního růstu a celkovou kvalitu vzdělávání a tímto způsobem se pokusit zvýšit hodnotu nabízené pracovní pozice.

V ZUŠ v poslední době počet volných pedagogických míst neustále ubývá, navíc se i zvyšuje kvalifikovanost a aprobovanost vyučujících. Přičteme-li k tomu ještě poměrně malé možnosti uplatnění absolventů uměleckých škol v oborech, pro které získávají odbornou kvalifikaci, zdá se, že vnější faktory tu na atraktivitu pracovní pozice působí příznivěji. Neznamená to ovšem, že výše uvedeným nástrojům zvyšování atraktivity nabízeného místa se může ředitel ZUŠ vyhýbat.

Z pohledu interního personálního marketingu na produkt v podobě pracovního místa uspěje pouze ředitel, který se stará o příznivé klima školy, vytváření dobrých pracovních podmínek a dále o způsob komunikace, motivace a vedení zaměstnanců. Vytváření podmínek k osobnímu růstu zaměstnanců, případně nabídka

zaměstnaneckých výhod a využívání všech zmiňovaných nástrojů pro zvyšování atraktivity pracovního místa jsou zárukou udržení kvalitních pracovníků školy.

Umístění školy je rovněž určitou hodnotou nabízeného pracovního místa. Je pochopitelné, že prestiž pedagogického místa roste úměrně s prestiží školy a částečně i s její polohou. Čerství absolventi například jen neradi oslovují s nabídkou školy z periferních oblastí. Ani tento faktor nelze ale zásadním způsobem ovlivnit. Důležitost uvědomění si atraktivity místa výkonu nabízené práce hraje ale důležitou roli v personálním marketingu.

Mnohé ZUŠ zřizují kromě vlastní instituce i pobočky a různá odloučená pracoviště, jejichž atraktivita nebývá vždy rovna atraktivitě kmenové školy. Práce na těchto pracovištích je často navíc spojena s dojížděním. Při zpracovávání personálního plánu ZUŠ je proto potřeba zvažovat i tento moment.

Další dva body marketingového mixu „4P“ jsou částečně provázány. Forma oslovování potenciálních uchazečů o nabízený post je závislá na finančních možnostech školy. Protože zdroje škol vymezené pro tuto oblast určitě nebudou vysoké, je důležité hledat finančně nenáročná řešení, kterými může být například dlouhodobé sledování nabídky inzerce v odborných tiskovinách, vedení databáze uchazečů o místo ve škole, v mnohých případech se osvědčila i spolupráce ředitelů jednotlivých škol. Vhodná je rovněž spolupráce s pedagogickými fakultami a odbornými uměleckými školami a různé formy oslovování jejich studentů a absolventů.

Asi málokterá škola si dovolí obrátit se na profesionální personální agenturu, proto tíha práce s nabídkou pracovní pozice a se získáním vhodného uchazeče bude na řediteli, maximálně na užším kolektivu jeho spolupracovníků. Aby jejich vynaložené úsilí nebylo moc vysokou „cenou“ z marketingového pohledu, je potřeba při výběru uchazečů volit co nejobjektivnější kritéria výběru a snažit se zajistit co nejvyšší pravděpodobnost správné volby nového pracovníka.

V úvodu jsem uvedl, že u nás působí kolem 470 základních uměleckých škol. Síť ZUŠ velmi dobře pokrývá celé území republiky, zároveň je ovšem nastavená tak, že školy si navzájem konkurují jen ve velmi malé míře, protože každá ZUŠ má určitou „svoji“ spádovou oblast. Tento fakt se velmi pozitivně projevuje v personální oblasti. Ředitelé ZUŠ si ochotně poskytují reference o bývalých zaměstnancích a snaží se o vzájemnou výpomoc při řešení personálních obtíží. Další výhodou ZUŠ je individuální a skupinová výuka, ve které se formují mnohem osobnější vztahy mezi vyučujícími a žáky. Většina pedagogů má díky tomu o svých bývalých absolventech,

kteří se rozhodli následně věnovat profesionálně umělecké činnosti či studiu uměleckých škol, poměrně dobrý přehled a tyto informace může vedení školy rovněž využít při řešení personálních otázek.

Správný výběr vhodných pracovníků je prvním úspěšným krokem v oblasti personálního marketingu. Hledání a formování ideálu vytvořeného pracovního profilu musí pokračovat vhodnou adaptací přijatého pracovníka do organizačního prostředí, jeho seznámením s chodem podniku či organizace, s firemní kulturou a v neposlední řadě i se spolupracovníky. Nedílnou součástí procesu je následná podpora osobního a profesního rozvoje pracovníků.

V této fázi se management organizace bude zabývat mnohem více interním personálním marketingem a dalšími součástmi vnitřního marketingu a usilovat o systematické řízení rozvoje vlastních zaměstnanců.

#### 4.1.1. Výběr pracovníků v ZUŠ

Cílem každého ředitele ZUŠ je co nejsprávnější volba při výběru nového zaměstnance. Snahou je vybrat pracovníka, který bude v maximální možné míře odpovídat požadovanému profilu z hlediska odborných a lidských kvalit.

Již jsem se zmiňoval o nejvhodnějších způsobech získávání nových pracovníků v ZUŠ. V této části se chci podrobněji věnovat samotnému výběru uchazečů o nabízené místo a pokusit se najít metodiku správného výběru, která zaručí co nejvyšší pravděpodobnost úspěchu.

Existuje řada metod pro výběr pracovníků. Ne všechny lze z pochopitelných důvodů uplatnit v prostředí ZUŠ. Zřejmě nejjednodušším postupem je rozdělit výběr do dvou kroků:

1. příprava k přijetí,
2. samotné přijímací řízení, eventuálně pohovor.

Nejdříve se soustředíme na analýzu nabídky uchazeče, jeho životopisu a dalších dokumentů, které od uchazeče žádáme. Jedná se o doklady o vzdělání, praxi a dalších získaných dovednostech.

Mnoho organizací využívá metodu testování uchazečů pomocí různých testů odborné, psychické a speciální způsobilosti. Vyhodnocením testů a získáním informací o osobních způsobilostech se například zkracuje doba adaptace a usnadňuje optimalizace zařazení uchazečů na vhodné pozice. Tato metoda není v ZUŠ využívána a ani do budoucna nevidím její velké uplatnění, snad pouze při výběru vedoucích pracovníků. Vhodnější se jeví pro získání potřebných informací sestavit si vlastní dotazník.

V přípravné části se snažíme dále získat a vyhodnotit reference o uchazeči. V této souvislosti doporučuje Světlík pro zachování objektivitu posuzovat kromě referencí i jejich zdroj (11, s.236).

Objektivní posouzení všech získaných informací je velmi důležitým krokem ke správnému výběru. Pro objektivní výběr pracovníků je potřeba nastavit přehledná kritéria hodnocení a promyslet i způsob a metodu samotného výběru. Asi nejčastěji vybírá nového zaměstnance ředitel, někdy ve spolupráci se zástupcem, případně vedoucími jednotlivých oborů. V mnoha případech se proto jedná o dost subjektivní volbu, takže nastavení kritérií výběru může napomoci při vytvoření určité rovnováhy.

Samotné přijímací řízení či v mnoha případech v ZUŠ přijímací pohovor má zásadní váhu na rozhodnutí o přijetí. V rámci zajištění co největší objektivity a správnosti volby doporučuji vytvoření výběrové komise, nebo alespoň přítomnost všech vedoucích pracovníků školy. Pohovor je příležitostí doplnit a ověřit již získané údaje a zjistit další informace o uchazeči, o jeho osobnosti, postojích, záměrech a očekáváních. Zároveň slouží i k poskytnutí informací uchazeči o škole, požadavcích a očekáváních managementu od pracovníků. Z výše uvedených důvodů snad není potřeba zdůrazňovat důkladnou přípravu na pohovor.

Specifikem ZUŠ je někdy využívaná metoda výběru pomocí předvedení praktické ukázky výuky. Užívá se při výběru na místo pedagoga v individuální výuce. Uchazeč o nabízenou pozici předvádí práci s modelem. Názory na vypovídací hodnotu této metody se mezi odborníky ze ZUŠ liší. Je vhodné ji proto považovat pouze za jedno z mnoha dalších kritérií výběru a nepřeceňovat její význam.

Závěrečné rozhodnutí a informování zájemců o místo je zcela v režii ředitele školy. Je však přinejmenším vhodné vyslechnout názory všech přítomných a rozhodovat na jejich základě. Stýblo uvádí (10, s.63), že: „...platí zásada, že o konečném přijetí nebo odmítnutí uchazeče má rozhodovat jeho budoucí bezprostřední nadřízený.“ V našem případě záleží na složení komise a rozhodnutí ředitele. Respektování názoru zástupců, či případné výběrové komise v ZUŠ velmi doporučuji v rámci důvěryhodnosti celého přijímacího řízení i samotné osoby ředitele.

V ziskových organizacích bývá pravidlem vyhodnocování úspěšnosti výběru. Sledují se většinou různé poměrné údaje, jako např. počet žadatelů k počtu pozvaných k pohovoru či přijímacímu řízení, počet přijatých a počet dosavadních zaměstnanců působících v organizaci více než jeden rok, náklady na výběr a vyhledávání vzhledem k počtu přijatých a pod. Dále se provádějí i tzv. rozborů odcházejících, kdy se provádí zjišťování a analýza informací o důvodech odchodů.

I když v ZUŠ nedochází v tak velké míře jako v ziskovém sektoru k obměnám zaměstnancům, je z marketingového hlediska dobré i v ZUŠ sledovat mobilitu pracovníků a pravidelně vyhodnocovat míru jejich spokojenosti s organizací a výsledky a kvalitu jejich práce.

#### 4.1.2. Adaptace nových pracovníků ZUŠ

Po úspěšném zvládnutí prvního kroku, kterým je přijetí vybraného uchazeče, nastává fáze uvedení nového pracovníka do organizace, jeho seznámením s chodem a organizací školy, s její historií, vizemi, záměry a cíli, s novými spolupracovníky.

Ředitel marketingově řízené školy by rozhodně neměl tuto fázi podcenit. Jedná se vlastně o jakési promotion, kdy velmi záleží na tom, jakým dojmem na nového pracovníka zapůsobí organizace, do které nastupuje.

Na úvod je vhodné seznámit pracovníka s historií a výsledky školy a představit mu její současnou podobu a budoucí záměry a plány. Hlavním záměrem úvodní prezentace školy je vzbudit zájem o určitou identitu nového zaměstnance se školou a chuť pracovat pro ni. Z tohoto důvodu doporučuji, aby úvodní část prováděl samotný ředitel. Jeho osobnost dodává prezentaci jistou působivost a napomáhá i s nabytím pocitů perspektivy a jistoty u nového zaměstnance.

V další části adaptačního procesu se nový pracovník postupně seznamuje s kolegy, celkovou organizační strukturou a kulturou školy, získává informace o chodu školy, o žácích a postupně se začíná přizpůsobovat novým podmínkám.

Často užívanou praxí v ZUŠ bývá pro toto období adaptačního procesu přidělení tzv. uvádějícího učitele. Tuto metodu považuji za velmi vhodnou. V osobě uvádějícího učitele získává nový pracovník výraznou podporu a pomoc s celkovým zapracováním a zařazením se v organizaci. Pro začínajícího učitele bez praxe je navíc zkušený odborník, který je mu v počátcích po nástupu k dispozici, i velmi vítaným zdrojem odborné metodické - pedagogické pomoci.

Funkci uvádějícího učitele je potřeba svěřit spolehlivému a loajálnímu pracovníkovi s dlouhodobější praxí a působením ve škole. Zpravidla se tyto kompetence delegují na vedoucího oboru, ve kterém nový pracovník nastupuje.

Jako další postupy zkvalitňování adaptačního procesu bývají doporučovány pravidelné kontroly a konzultace s novým zaměstnancem. Tyto by měly být v první řadě zaměřeny na pomoc a poradenství a odehrávat se můžou na úrovni všech vedoucích pracovníků školy. Váha osobnosti ředitele ovšem opět napomáhá k vytváření pocitu jistoty a vysokého zájmu o pracovníka, a proto je nejlepší, pokud je to možné, když tuto činnost vykonává ředitel sám.

Opomenout nedoporučuji ani neformální způsoby seznamování nového pracovníka se školou a spolupracovníky. Patří mezi ně různé školní společenské akce,



večírky, výlety a pod. Všechny tyto akce napomáhají budovat pocit sounáležitosti se školou a jejím kolektivem. Navíc pro šikovného pozorovatele přinášejí i množství dalších zajímavých informací o přijatém kolegovi a umožňují jeho důkladnější poznání.

Noví zaměstnanci bývají do ZUŠ přijímáni ve většině případů na dobu určitou, nejčastěji trvající jeden školní rok. Za tuto dobu, kterou označujeme jako zkušební, můžeme při pravidelném a důkladném sběru a analýze informací o činnosti, výkonech, postojích a výsledcích pracovníka skoro bezpečně určit, zda byl jeho výběr pro školu dobrou volbou.

Za velmi důležitou součástí adaptačního procesu zaměstnanců považuje odborná literatura zabývající se personalistikou oblast plánování profesního rozvoje pracovníka. K tomuto procesu je vhodné přistoupit po počáteční fázi adaptace, která prokáže vhodnost pracovníka přijatého na novou pozici a jeho odborné předpoklady pro výkon stanovených úkolů a činností. Vychází se z analýzy práce a zkušeností z adaptačního procesu, z osobních konzultací a mnohé můžou napovědět i případné testy způsobilosti z přijímacího řízení. K plánu profesního rozvoje je potřeba přistupovat systematicky a sestavovat ho na základě důkladného rozboru a vyhodnocení získaných poznatků a informací. Měl by se sestavovat v souladu se zaměstnancem a jeho potřebami. Jen tak lze docílit optimálního výsledku a využití motivační funkce plánu.

Strategie vytvoření plánu profesního rozvoje se pochopitelně bude lišit ve velkých ziskových organizacích a v ZUŠ. Výsledky pedagoga v ZUŠ lze hodnotit až v určitém delším časovém úseku, navíc určitou roli sehrává i složení a kvalita svěřených žáků. Z hlediska řízení pracovního procesu je proto potřeba soustředit se na motivaci a kontrolu zaměřenou spíše na poradenství. Hlavní váha profesního plánu v ZUŠ bude v rozvoji a získávání dalších odborných předpokladů a dovedností. U pedagogů věnujících se zároveň aktivní umělecké činnosti je potřeba vhodně podporovat i tuto část jejich kariéry. Opomenout v plánech nedoporučuji formování a ovlivňování pozitivního vědomí pracovníka a jeho sounáležitost se školou. K tomu je vhodné využít náčrt perspektivy profesní kariéry a možností dalšího růstu a zvyšování pravomocí a odpovědnosti.

Celé zaměření profesního rozvoje pracovníka je důležité koncipovat jako přípravu k řešení různých situací a problémů, které se v pedagogické a pracovní činnosti zaměstnance vyskytnou a zapracovat do něj i formování postojů a osobního zaujetí pracovníka.

## 4.2. Leadership a styly řízení

Osobnost ředitele školy, jeho vztah k zaměstnancům a všem klientům školy má zásadní význam pro efektivní vedení a fungování školy. Vize, cíle a strategie jejich dosažení, iniciativa, kreativita, empatie a profesionální řízení jsou základními atributy dobrého vůdce.

Na jiných místech této práce jsem několikrát zmiňoval, jakou mají pracovníci školy, jejich odborná kvalita, motivace a oddanost práci důležitost pro profesionální a efektivní působení školy na trhu vzdělávání. Samotná kvalita ovšem nestačí. Podstatné je, jak dokáže ředitel využít vnitřní potenciál pedagogických a nepedagogických pracovníků, jak je dokáže motivovat a nadchnout pro naplňování cílů a vizí školy.

Podstatou kvalitního leadershipu je objevovat, rozvíjet a zapojovat lidský potenciál a týmovou spolupráci, podporovat motivaci a inspirovat zaměstnance k dosahování stanovených cílů a úkolů.

Z terminologického hlediska se můžeme v literatuře setkat s různými překlady a výklady pojmu leadership. V jeho užívání panuje značná nejednotnost. Někdy bývá překládán a označován jako řízení, ale mnohem výstižněji tento výraz charakterizuje ekvivalent vůdcovství, nebo tvůrčí vedení.

Pro lepší přiblížení tohoto termínu si vypomůžu citací ze závěrečné práce Jiřího Stárka, která se věnuje leadershipu a jeho možnému uplatnění v ZUŠ: „... Za nejvýstižnější považujeme Coleovu definici leadershipu, která zní: „Leadership je dynamický proces probíhající ve skupině, kde jednotlivec ovlivňuje ostatní, aby v dané situaci dobrovolně dosahovali skupinových cílů.“...“(9, s.9).

Vodáček a Vodáčková (13, s.178) považují za výstižnou definici Koontze a Weihricha: „Tvůrčí vedení lidí je vliv, umění nebo proces ovlivnění lidí tak, že se budou ochotně a s nadšením snažit o dosažení cílů skupiny.“

Hlavní rozdíl mezi řízením a vedením vidím v tom, že řízení ovlivňuje člověka z racionálního hlediska, zatímco leadership působí spíše na lidské emoce. Je proto velmi důležité, jakou odezvu u lidí vyvolává osoba, která vede. Pojmy vedoucí nebo řídící pracovník z pohledu výše uvedeného spíše odpovídají pozici manažerské, zatímco vůdcem může být i řadový pracovník školy, který dokáže pozitivně na lidi působit. Manažer je ten, kdo řídí výkon, zadává úkoly a rozhoduje o práci podřízených, lídr využívá k dosahování organizačních cílů svůj vztah k lidem.

Stárek uvádí jako zásadní rozdíl mezi řízením a vedením trvání na principech (9, s.12). Jaké jsou vlastně základní principy vůdcovství?

V první řadě by se mělo jednat o principy morální, jako čestnost, slušnost, trpělivost, spravedlnost, pokoru, bezúhonnost a pod. Mezi další patří:

- uznávání hodnot,
- existence vizí,
- profesionalita,
- respektování a snaha o pochopení druhých,
- přijímání zodpovědnosti.

Vůdce, v případě ZUŠ její ředitel, má v leadershipu nesmírně důležitou roli. Zjednodušeně lze říci, že vést znamená jít všem příkladem. Proces ovlivňování je v první řadě podmíněný přijímáním osoby, která ovlivňuje. Těžko bude akceptován někdo, kdo něco hlásá a zcela něco jiného vykonává a jinak se chová.

Za zajímavost určitě stojí ještě jeden citát ze Stárkovy práce: „...Ředitelé ZUŠ, jelikož jsou to bývalí, nebo i současní umělci a jsou již od raného věku pravidelně trénováni v zaměstnávání pravé hemisféry mozku, mají po této stránce nejlepší předpoklady k aplikaci leadershipu ve svých organizacích...“ (9, s.23). Toto tvrzení se opírá o výzkumy obou mozkových hemisfér a zjištění, že právě vnímání pravou částí mozku představuje potenciál k sebeuvědomování a představitosti, tedy základům, na kterých staví leadership.

Přijmeme-li toto tvrzení a zohledníme-li i určitá „umělecká“ specifika zaměstnanců ZUŠ, o kterých jsem se zmiňoval v jedné z úvodních kapitol, zdá se, že uplatňování leadershipu je tou nejvhodnější metodou efektivního vedení a personálního řízení v ZUŠ.

Na počátku rozhodnutí se pro tuto metodu je potřebné důkladně zhodnotit vlastní kvality, zanedbat se nesmí ani další faktory efektivního a tvůrčího vedení, které představuje kultura a klima školy, motivovanost pracovníků, vnější podmínky školy a potřeba řízení případných změn.

K vyřešení zbývá ještě jedna velmi důležitá otázka. Jaký bude nejvhodnější styl vedení a řízení, který bude v souladu se snahou o co nejefektivnější využití principů leadershipu? Najít odpověď není vůbec jednoduché. Základní rozdělení stylů vychází z osobnostních rysů vůdců a hlavně z jejich chování a uplatňování pravomocí. Na

základě tohoto rozdělení se v odborné literatuře můžeme setkat s řadou teorií. K nejznámějším se řadí práce Adaira, Tannenbauma a Schmidta, Blakea a Moutonové nebo teorie čtyř systémů R.Linkerta. Z našich autorů jsou známé například práce Jiřího Plamínka a Michaely Tureckiové.

Právě M. Tureckiová (12, s.99) shrnula základní modely stylů podle míry podílení se členů skupiny na rozhodování a řídicích procesech na:

- **autoritářský styl** – *manažer sám rozhoduje a zneužívá pravomoci* – odporuje principům leadershipu
- **autoritativní styl** – *manažer sám rozhoduje a očekává a kontroluje plnění* – účinný v krizích a v situacích vyžadujících okamžité rozhodnutí
- **konzultativní styl** – *manažer rozhoduje sám na základě konzultací s vybranými členy skupiny* – vhodný v době stability, náročný na komunikaci s členy skupiny, se kterými se nekonzultuje
- **participativní styl** (týmové vedení) – *usměrňování rozhodovacího procesu, přijímání nejlepších rozhodnutí bez ohledu na jejich autorství* - účinný při práci s rozvinutou skupinou
- **delegativní styl** – *přenášení významných úkolů na spolupracovníky, vysoká míra důvěry* - podmínkou je rozvinutá kultura podporující učení a rozvoj a ochota delegovat
- **zmocňování** – *kompetentní je ten, kdo věci nejlépe rozumí a nese odpovědnost* – rozvinutá varianta delegování

Je patrné, že leadershipu odpovídají nejvíce styly založené na participaci, i když kromě autoritářského lze efektivně využívat všechny.

V hledání a uplatňování stylu řízení doporučuji vždy vycházet z vlastních znalostí a zkušeností a z vnějších i vnitřních podmínek školy. Z těchto důvodů nedoporučuji užívání pouze jednoho univerzálního stylu, ale spíše určitou flexibilitu a variabilitu v uplatňování různých technik a způsobu vedení a řízení. Podle podmínek ponechává vůdce svým zaměstnancům různý stupeň volnosti a odpovědnosti, v případě potřeby využívá i určité prvky autokratického řízení. Pro všechny vedoucí pracovníky v ZUŠ je určitě žádoucí seznámit se se základními teoriemi řídicích stylů a odbornou literaturou věnující se problematice řízení a vedení lidí.

Tvůrčí vedení nesmí mít za následek ztrátu disciplíny a kontroly. Opírá se spíše o participativní a demokratický styl řízení, ale každý řídicí pracovník si přizpůsobuje styl svým vlastním potřebám, osobní charakteristice a vnějším a vnitřním podmínkám a situacím.

Nejlépe vystihuje otázku užívání stylu řízení a efektivního vedení lidí ve školství citát ze Světlíka: „ Úspěšný školní leadership zahrnuje široké rozmezí kultur a praktik od relativně autokratických až po relativně demokratické, od relativně byrokratických až po praktiky ad hoc. To, co charakterizuje úspěšný školní leadership, není určitý styl nebo metoda, ale konzistentní věrnost několika velmi důležitým principům“ (11, s.242).

Inspirativní a tvůrčí vedení lidí určitě přispívá ke zvyšování výkonnosti. Je potřeba opírat ho o vytváření kvalitních pracovních a organizačních podmínek, budování atmosféry důvěry a možností svobodného vyjadřování názoru. Ve snaze ovlivňovat výkon pracovníků a zvyšovat a zkvalitňovat jejich schopnosti je potřeba usilovat o bourání komunikačních a jiných bariér a efektivní motivaci. Schopný vedoucí pracovník ZUŠ musí začít u sebe a svým vlastním příkladem podněcovat své podřízené k tvůrčí činnosti a k naplňování školních vizí a cílů.

Zvyšování výkonnosti školy a kvality poskytovaných služeb efektivním vedením a podporou a rozvojem pracovníků je, nebo by alespoň mělo být, cílem všech manažerů. Metod k dosažení tohoto cíle je celá řada. Leadership k nim jistě náleží. Jako systém práce s lidmi založený na principech učící se organizace, na kvalitě vztahů a rozvoji schopností zaměstnanců je úspěšným nástrojem v nynější době a velkou příležitostí pro blízkou budoucnost.

### 4.2.1 Lídr v ZUŠ

Několikrát jsem zmiňoval důležitost osobnosti lídra v procesu leadershipu. Jaký má být, co má umět, jak se má chovat? Rodí se člověk lídrem, anebo se lze lídrovským dovednostem naučit?

Než se pokusím najít odpovědi, dovolím si citovat Michaelu Tureckiovou (12, s.26): „Leadershipu se za splnění určitých předpokladů dá naučit. Důležitá je pevná víra v sebe a v ostatní lidi, ať už jí budeme říkat prosociální orientace, osobní návyk nebo jakkoli jinak. Dále se skutečné vůdčí osobnosti vyznačují ochotou vést, vysokou morálkou a vůlí, projevovanou také v ochotě se dále učit a měnit.“

Navážeme-li na Stárkovu teorii o předpokladech umělců k lídrovské roli, musíme se zamyslet nad tím, co se vlastně od úspěšného lídra očekává. Na počátku musí být ochota vést lidi, ochota vynaložit značné úsilí k získání lidí pro naplnění určitých úkolů a pochopitelně ochota nést odpovědnost za důsledky, které lídr svojí aktivitou vyvolá.

V procesu leadershipu se osobnost vůdce postupně transformuje do různých rolí a pozic jako učitel, poradce, pomocník, dohlížitel, vzor. Opravdoví vůdci se projevují vlivem a pozitivním působením na ostatní. Tento vliv nesmí být využíván pro vlastní prospěch, ale pro prospěch organizace. Lídři vzbuzují důvěru a respekt a působí nedirektivně prostřednictvím přirozené autority.

Základními atributy dobrého lídra jsou sebedůvěra, odvaha, charakter, vůle a morálka. Mezi schopnosti můžeme zařadit tvořivost, znalosti, zkušenosti, osobní dovednosti a inteligenci. Z uvedeného výčtu schopností je patrné, že všechny lze neustále rozvíjet a tím upevňovat a zvyšovat kredit lídrovské pozice.

Ředitel ZUŠ vystupuje v roli řídicího pracovníka - manažera a zároveň působí a je vnímán i jako pedagogický pracovník. Světlík tento stav označuje pojmem „dvojitá role vedoucího pracovníka“ (11, s.234). Předpokladem uznání role vůdce je kvalitní vykonávání obou činností. Autorita ředitele musí být budována na základě jeho odborných a osobních kvalit a kvalitních výsledků jeho práce. Nesmí se opírat pouze o formální pravomoc danou vykonávanou pozicí. O věrnosti principům, morálce, odvaze nebát se experimentovat a nést odpovědnost jsem se již zmiňoval, stejně tak o potřebě být vzorem. Ředitel ZUŠ, pokud chce školu a zaměstnance vést tvůrčím způsobem, by měl přímo hýřit aktivitou. Měl by neustále podněcovat osobní

a profesní růst všech zaměstnanců, sebe nevyjímaje, a maximalizovat osobní a týmový výkon.

K osobním dovednostem vedoucího pracovníka v ZUŠ určitě patří i schopnost efektivně a smysluplně využívat čas. Lídr musí účinně organizovat svůj čas a zvládat stres. Neměl by opomíjet ani péči o své fyzické a duševní zdraví. Podobně by měl postupovat i vůči kolegům, protože je známo, že pedagogická role je vystavena značným psychickým rizikům a po určitém delším časovém působení ve škole hrozí učitelům tzv. vyhoření. V této souvislosti je vhodné pěstovat na škole přátelskou a otevřenou atmosféru a pracovní aktivity prokládat různými neformálními aktivitami typu společných kulturních, společenských či sportovních akcí, výletů a pod. V poslední době jsem zaznamenal i na některých ZUŠ různé outdoorové a tréninkové akce, podobné akcím běžně využívaným v ziskovém sektoru. Využívání těchto metod se jeví jako jedna z možných cest k podpoře kolegiálních vztahů, k lepšímu vzájemnému poznávání a v neposlední řadě i k určitému uvolnění a odpočinku od pracovního napětí.

Schopnost efektivní a přímé komunikace, otevřenost a respekt k lidem, schopnost naslouchání a empatie jsou dovednosti označované jako sociální. Bez těchto předpokladů a bez rozvíjení a zkvalitňování těchto kompetencí si neumím představit řešení problémů a konfliktních situací ve škole, ani působení lídra při vytváření atmosféry týmové spolupráce a kvalitní kultury školy. Rozvinuté komunikační dovednosti dávají předpoklady k jasnému a srozumitelnému sdělení a vysvětlení a následnému pochopení, přesvědčení a získávání lidí pro vlastní vize a myšlenky. Zpětná vazba a naslouchání napomáhají při vytváření a udržování vztahu důvěry.

Inspirovat ostatní nelze bez vyjádření emocí. Práci s emocemi lze rovněž považovat za jednu z klíčových lídrovských dovedností. Ve specifickém uměleckém prostředí ZUŠ patří zvýšené vnímavosti a maximálnímu úsilí k pochopení druhých zvláště významné místo. Kromě toho, že lídr má sdělovat hlavně pozitivní emoce, měl by projevovat maximální porozumění k problémům a stavům svých kolegů a důležitá je i jeho schopnost ocenění a uznání úspěchů a kvalit pracovníků a naopak vysoká citlivost při nakládání s kritikou. Na druhé straně je potřeba počítat i s emocemi od spolupracovníků, které vůči řediteli nemusí být vždy kladné a pozitivní, a naučit se je přijímat, nenechat se jimi odradit a naopak využívat tuto zpětnou vazbu k učení se být kvalitním lídrem.

Ochota být otevřený novým věcem a neustále se učit být dobrým lídrem jsou podle mého názoru nejzákladnějším předpokladem, který by měl kvalitní lídr splňovat. Lze konstatovat, že v procesu vedení je přímo povinností vedoucího pracovníka soustavně a systematicky rozvíjet a zlepšovat svoje schopnosti a dovednosti a vyvíjet úsilí vedoucí k rozvoji pracovníků a ku prospěchu organizace.

Pro dokreslení vyřčeného si na závěr této kapitoly dovoluji ještě odcitovat pasáž z práce M.Tureckiové – Klíč k účinnému vedení lidí, která mě osobně velmi zaujala a stala se mi inspirací při psaní této práce: „Transformační lídr se sám v procesu vedení učí, jak být mnohem otevřenější, citlivější či empatictější, uvědoměle získává nové znalosti a dovednosti jak ve své profesi, tak také v sociálních („lidských“) způsobilostech, zdokonaluje se v dovednosti specifikovat své požadavky, aniž by přímo nařizoval. Uvolňuje svoji tvořivost v práci s lidmi, které respektuje a kterým poskytuje oporu potřebnou pro jejich osobní a odborný rozvoj. Stává se „prvním mezi rovnými“ a dále si uvolňuje ruce (a čas) pro to, aby mohl plnit další podpůrné role - stává se postupně poradcem, koučem a supervizorem. Umožňuje tak ostatním členům organizace nacházet jejich vlastní způsoby práce a oblasti činností, ve kterých mohou vyniknout jejich schopnosti. Takový „lídr budoucnosti“ skutečně *„dbá více (morálních) principů než momentálního zisku“ (S.R.Covey)* a stává se vzorem hodným následování“(12, s 22).



### 4.3. Kultura marketingově řízené školy

Kultura školy se společně s kvalitou managementu a jeho způsobem řízení a vedení významně podílí na celkovém klimatu školy. Posledním spolupůsobícím faktorem klimatu školy nebo vnitřního prostředí školy je potom celkový stav a úroveň mezilidských vztahů v organizaci.

V souvislosti se současnými i budoucími změnami v systému základního uměleckého vzdělávání se dají očekávat změny nejenom v samotné vzdělávací činnosti, ale měnit se bude, nebo by se mělo, i celkové klima a potažmo i kultura školy. Marketingově řízená škola - efektivně a zákaznický orientovaná organizace by měla působit velmi přátelsky a otevřeně ve vztahu k veřejnosti a ke svým klientům. Již jsem se zabýval nejučinnějšími prvky personální práce vedoucích pracovníků a způsobem tvůrčího vedení lidí. Nyní se blíže zaměřím na kulturu, která v marketingově řízené škole musí vycházet z efektivního leadershipu a spolupodílí se na schopnosti dosahování úspěchů a stanovených cílů organizace.

Definovat kulturu školy či organizace je velmi obtížné. Spíše se uvádí prvky, které kulturu vytvářejí. Než k jejich výčtu přistoupím, nabízím definici Dagmar Jakubíkové (2, s.71): „Kultura školy je vnitřním fenoménem, který je primárně vytvářen a využíván v oblasti řízení a vztahu k vlastním zaměstnancům školy. Jedná se o souhrn představ, přístupů a hodnot ve škole všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných.“

Na vytváření kultury organizace se podílí způsob práce vedoucích pracovníků, způsob komunikace a spolupráce na všech úrovních a hlavně postoje a náhled zaměstnanců na dění uvnitř organizace, jejich účast na sdílení vizí a identifikace s organizací, jejich hodnocení, interpretace a reprezentování organizace na veřejnosti. Dále se kultura projevuje i ve fyzickém prostředí, ve vzhledu a upravenosti budov a v celkovém vybavení.

Zaměříme-li se na kulturu školy, přibereme do výčtu ještě faktor studentů a žáků, kteří přinášejí rovněž určitý systém hodnot, postojů a zkušeností promítající se do celkové kultury. Kromě hodnot, postojů, norem a pravidel jednání představují kulturu školy i její výrazné osobnosti, historie, symboly a celkový image, který škola vytváří.

Každá škola má svou specifickou kulturu, danou již způsobem přijímání pracovníků a pokračující stylem řízení, způsobem rozdělení pravomocí a odpovědnosti,

hodnocením, kontrolou a interpersonálními vztahy. Hlavní podíl na kultuře školy mají lidé, kteří v ní pracují. S vytvářením nebo přeměnou kultury se proto musí začít u nich.

V odborné literatuře se setkáme s několika typy a modely organizačních kultur. Vycházejí z různých orientací organizací, ze způsobu řízení a z preferování určitých modelových situací a zaměření. V praxi většinou nenajdeme jeden model nebo typ kultury, ale spíše se setkáme s určitým propojením různých variant. Trochu zjednodušené, ale o to přehlednější a srozumitelnější je rozdělení kultur na silné a slabé. K základním znakům silné kultury patří bezkonfliktní komunikace, vysoká motivace a důvěra spolupracovníků, rychlé rozhodování a hledání řešení, dobrá identifikace se školou nebo také nízká fluktuace. Jak uvádí Jakubíková, ani silná kultura ovšem nemá pouze kladné stránky. Usnadňuje sice práci, zvyšuje motivaci a loajalitu, ale určitou uzavřeností a trváním na tradičnosti brání v přijímání nového a v prosazování změn.

Jaká je nejvhodnější kultura marketingově orientované školy? Jak jsem se již snažil naznačit, univerzální model neexistuje. Každá škola vytváří vlastní, specifickou kulturu, která je dána její velikostí, prostředím, kde působí, osobnostmi, které zde působí či působili, dále také vzdělávacím stupněm, historií, zaměřením a mnohými dalšími okolnostmi. Existují ale určité zásady, kterými by se mohla kultura školy řídit nebo se jim snažit přizpůsobit. V prvé řadě by se mělo jednat o kulturu spíše silnější a výraznější než slabou. Zdravá školní kultura by se měla vyznačovat těmito normami a sdílenými hodnotami:

- orientace na klienty,
- řízení kvality,
- tvůrčí vedení a strategické plánování,
- investice do lidí, podpora kreativity a inovativnosti ,
- jasné vymezení rolí a odpovědnosti,
- srozumitelná komunikace vizí, poslání, cílů a strategií dosažení,
- pravidelná evaluace s jasnými hodnotícími kritérii,
- kolegiálnost a podpora mezilidských vztahů,
- kvalitní pracovní podmínky a vysoká estetická úroveň.

Takto navržená kultura by měla být pružná a přizpůsobivá novým podmínkám a trendům. Musí být schopna dostatečně rychle reagovat na potřebu změny.

Právě změna způsobu vedení a celkové orientace školy může přinést mnohá úskalí. Ředitel školy, který se rozhodne pro moderní způsob řízení a uplatňování prvků marketingu a leadershipu pravděpodobně narazí na překážky, jejichž podstatu lze vystopovat v kultuře školy, v její konzervativnosti a uzavřenosti novým podnětům. Každá nová strategie zkvalitňování, zvyšování výkonnosti a dosahování cílů potřebuje pro realizaci podporu v kultuře organizace, proto při rozhodování se pro změnu ve škole je potřeba usilovat o soulad s kulturou a případně iniciovat její změnu.

Je známé a zřejmě i přirozené, že každá změna primárně vyvolává v lidech spíše negativní reakce. Z tohoto důvodu se musí důsledně a srozumitelně „vykomunikovat“ celkový záměr, důvody a přínosy změny a připravit zaměstnance tak, aby byli schopni změnu v horším případě alespoň přijmout. Lepším se pochopitelně jeví získání pracovníků pro zapojení se do realizace změn a poskytnutí možnosti spolupodílet se na vytváření plánu nutných změn. K dosažení tohoto ideálního stavu se musí postupovat trpělivě a v postupných krocích od zpochybňování původní kultury, přes formování, ovlivňování a sladování zájmů a postojů až k rozvíjení žádoucího stavu.

Nutno ještě podotknout, že tak zásadní rozhodnutí managementu organizace, jakým změna orientace školy na marketingově řízenou organizaci bezesporu je, přinese řadu změn a působení na změnu kultury tak nebude probíhat izolovaně, ale v kontextu s celkovou proměnou školy. Dále je potřeba uvědomit si, že každá změna potřebuje čas a odvážné a odhodlané nositele a prosazovatele nových myšlenek a přístupů. Jistě se takoví najdou i mezi řediteli základních uměleckých škol.

#### 4.4. Motivace a komunikace – pilíře vnitřního marketingu

Všemi kapitolami o personálním marketingu, tvůrčím leadershipu i efektivní školní kultuře se vine zásadní proměnná, kterou představuje motivovanost zaměstnanců a kvalitní komunikace.

Když přijmeme vnitřní marketing jako specifický způsob práce s lidmi odpovídající nejlépe potřebám reakce na změny probíhající ve vzdělávací soustavě, je nezbytně nutné stavět na vynikající komunikaci uvnitř organizace a na účinném a systematickém motivování zaměstnanců.

Motivování chápeme jako specifický proces působení na podněty, které určují směr lidského chování. Pokoušíme se zvnějšku tyto podněty ovlivňovat. Motivory rozumíme určité lidské potřeby, zájmy a hodnoty, které dávají smysl jednání a chování lidí.

Již jsem uváděl, že pracovníky školy je potřeba chápat nejenom jako poskytovatele a nositele nabízených služeb školy, ale i jako samotné klienty školy z pohledu zaměstnavatele. Při takovémto vnímání dospějeme k tomu, že motivaci považujeme za součást vnitřního marketingu školy, jehož podstatou je nabídka určitých hodnot, uspokojování zájmů a potřeb, a případně vytváření potřeb a hodnot nových. Tento marketing je orientovaný na vlastní zaměstnance a má vést k rozvoji jejich schopností měnit pracovní chování a postoje a učit se novým dovednostem. Prostředkem této činnosti je efektivní, srozumitelná a jasná komunikace a zpětná vazba.

Chování a jednání lidí ovlivňují kromě zájmů, potřeb a hodnot ještě různé situace a podmínky, a proto pokud chceme působit na vyvolání procesu motivace, je nejdříve potřebná důkladná analýza všech těchto pohnutek. Každý člověk má určitou individuální strukturu motivů, proto nelze paušalizovat a působit na ně jednotně podle nějakého vzorce. Nejpochoptitelnějším typem motivů se jeví potřeby a jejich uspokojování. V této souvislosti jistě každého ředitele napadne známá motivační teorie psychologa Abrahama Maslowa označovaná jako Maslowova pyramida, která může posloužit jako velmi dobré východisko při hledání prostředků účinného motivování. Další variantou je například využití Plamínkovy teorie motivačních typů (6, s.32-38) a rozčlenit zaměstnance na:

- a) objevovatele - hledají něco nového, potřebují volnost při výkonu práce a úkolů,
- b) usměrňovatele - potřebují uplatňovat vliv na ostatní,

- c) sladovatele - vítají práci mezi lidmi, dokážou posilovat a vylepšovat vztahy,
- d) zpřesňovatele - potřebují jasné zadání, vynikají pečlivostí, přesností a spolehlivostí.

Toto členění předpokládá důkladné poznání jednotlivých typů a vysokou kreativitu ve využívání silných stránek všech typů při jejich motivaci.

V souvislosti s rozdělováním na typy se uvažuje o určitém motivačním profilu zaměstnanců a věnuje se mu značný počet motivačních teorií. Poznání a rozčlenění zaměstnanců podle motivačních profilů a typů se využívá i při sestavování týmů a týmovém řešení zadaných úkolů.

Existuje ještě celá řada dalších motivačních postupů a teorií. Jejich výčet ale není smyslem této práce. Přesto chci ještě zmínit jednu teorii, která se opírá o stanovování cílů a vychází z toho, že pokud mají lidé samostatnou možnost formulovat vlastní cíle, mají tendenci stanovovat si je jako náročné a jsou celým procesem i zaujatější. Současná tendence zavádění týmových projektů staví právě na zaangažování zaměstnanců a na vlastní formulaci cílů. Tato motivační teorie bývá označována jako řízení podle SMART cílů. Zkratka SMART představuje charakteristiku takových cílů. Jedná se o cíl specifický (konkrétní a srozumitelný), měřitelný (má význam pro stanovení kritérií), atraktivní, realistický (dosažitelný) a termínovaný. Takto formulovaný cíl působí jako velmi kvalitní a účinný motivátor.

Hledání neúčinnějších způsobů a prostředků motivace je velkou výzvou dobrých lídrů a mělo by být jedním ze základních zaměření jejich řídicích činností. Nabídnout jednoduchý návod, jak dosáhnout vytvoření kolektivu vysoce motivovaných a pro práci a úspěch školy zaujatých pracovníků, není možné. V celé práci se pokouším ukázat komplexně na určitý model organizace, která sama o sobě může působit motivačně na své zaměstnance i klienty. Hlavní zásady účinného motivování plynou z celkového zaměření organizace, ze stylu jejího řízení a z mnohých dalších okolností, o kterých již byla zmínka. Na závěr se pokusím zásady účinné motivace stručně shrnout pro potřeby ZUŠ do následného přehledu:

- inspirativní a tvůrčí prostředí školy a její „zdravá“ kultura,
- vysoký a upřímný zájem o pracovníky a respekt k jejich osobnosti,
- individualizovaný přístup k zaměstnancům,
- inspirativní a tvůrčí vedení – leadership,
- řízení podle cílů a motivační hodnocení výkonu,

- podpora a rozvoj spolupráce a mezilidských vztahů,
- efektivní komunikace.

Zastavím se ještě u posledního bodu přehledu. Pod pojmem efektivní komunikace si představuji volbu takových prostředků a forem komunikace, které co nejvíce napomůžou k pochopení a k získání všech zúčastněných stran pro vize, cíle a záměry školy. Komunikaci je potřeba chápat ovšem v širších souvislostech. Nejedná se pouze o sdělování a předávání informací. Obsahuje i část vztahovou mezi všemi účastníky.

Komunikace probíhá na různých úrovních a bývá specifikována jako vnitřní a vnější, formální a neformální, individuální a skupinová, případně masová, přímá a zprostředkovaná, verbální a neverbální. Z našeho pohledu na vnitřní marketing školy se soustředíme na komunikaci vnitřní a budeme pozorovat komunikační prostředky užívané na různých úrovních a hledat jejich nejvhodnější uplatnění při naplňování záměrů kvalitního lídra a tvůrčího motivování a vedení.

Nejužívanějším typem komunikace kvalitního vedoucího pracovníka má být komunikace přímá, kterou představuje rozhovor s jednotlivými pracovníky a diskuse ve skupině. Na první pohled se tento typ komunikace jeví jako přirozený a nenáročný. Je třeba mít ale na zřeteli hlavní požadavky, které jsou na účinnou přímou, ale vlastně i nepřímou komunikaci mezi vedoucími pracovníky a jejich podřízenými kladeny. V prvé řadě je to požadavek rychlého a přesného sdělení, dále dosažení určité motivační úrovně a poskytnutí co nejvyššího stupně podpory zaměstnancům. Všechny tyto požadavky ovlivňuje řada faktorů. Mezi nejzákladnější lze zařadit úroveň verbálních a neverbálních komunikačních schopností a dovedností vedoucích pracovníků a jejich schopnost odstraňování komunikačních bariér. K dosažení co nejlepšího výkonu a účinku přímé komunikace vede tedy poměrně dlouhá cesta neustálého zkvalitňování osobních komunikačních a prezentačních dovedností a učení se efektivní komunikaci.

Každý člověk má zažitě jisté představy o tom, jak komunikovat. Tyto představy jsou spojeny s určitým vyladěním osobnosti a s životními zkušenostmi a představami o tom, co je vhodné a správné. Důležité je proto uvědomit si, že každý má právo na vlastní pohled a názor na věc a snažit se respektovat a pochopit druhou stranu. Pokud chceme usilovat o určitý komunikační vztah, musíme ho zakládat na respektu a empatii.

Uvnitř školy probíhá komunikace po linii vrcholový management (ředitel a zástupci) - střední management (vedoucí oddělení, oborů, předmětových komisí

a pod.) - ostatní zaměstnanci. Neměla by probíhat pouze směrem dolů, ale obousměrně. Efektivní komunikace se neobejde bez zpětné vazby, která poskytuje managementu informace o pochopení a účinku sdělení, ale i o postojích a názorech příjemců. Zpětná vazba v prostředí školy založeném na důvěře a respektu posiluje otevřenost, která je základem kvalitní komunikace a výchozím předpokladem budování moderně řízené školy.

Pro potřeby zvyšování úrovně vnitřní komunikace je nutností evaluovat celý vnitřní informační systém školy, který řeší způsob předávání a sběru informací. Vhodné je zapojení a využívání moderních informačních technologií. Hlavním požadavkem funkčního informačního systému je efektivita a rychlost přenosu a sumarizace informací.

Zmiňoval jsem již, že proces komunikace neslouží pouze k předávání informací, ale obsahuje i část vztahovou. Každý účastník komunikačního procesu předává s požadovanými a předkládanými informacemi zároveň svoje osobní názory, přání a očekávání, snaží se o určité ovlivňování a zároveň využívá komunikaci jako součást vztahů s lidmi. Z tohoto důvodu by měl vedoucí pracovník klientsky orientované školy trávit co nejvíce času mezi lidmi. Důležitou vlastností manažera by mělo být aktivní naslouchání a pozorování. Získané informace a hlubší poznávání ostatních, jejich motivů a schopností lze využít k správnému zacílení vlastního komunikačního sdělení. Nemám samozřejmě na mysli manipulaci s lidmi, ale přizpůsobení obsahu sdělení a volbu takových komunikačních prostředků, které nejlépe odpovídají založení vedených zaměstnanců a kterým budou spolupracovníci rozumět a ochotně naslouchat. Opět se dostáváme k nejzákladnějším předpokladům kvalitního leadershipu a účinné komunikace a motivace. K těmto předpokladům patří upřímný zájem o lidi a jejich poznávání a atmosféra důvěry a přátelství.

Zmíním se ještě o jedné důležité dovednosti lídra v souvislosti s komunikací. Představuje ji asertivní komunikace. Otevřenost, respekt k ostatním a zároveň vyjadřování vlastních potřeb, názorů, pocitů a očekávání bez obav. Dále k asertivnímu jednání patří zohledňování přání, názorů a očekávání komunikačních partnerů, snaha o dosažení konsensu, přijímání kritiky, zvládání hněvu, přijímání a podávání pochval a komplimentů, prosazování a odmítání požadavků. Smyslem asertivního jednání je vytěsnit manipulativní chování a dosáhnout řešení, které bude přijatelné pro obě strany a přinese prospěch hlavně organizaci.

Ne vždy a všude lze uplatňovat asertivní jednání. Jsou situace, jako například přijímání nepopulárních opatření, kde musí vedoucí pracovník prokázat rozhodnost a neústupnost a jednat neasertivně. Otevřeností v jednání a následným vysvětlováním a vyjasňováním těchto situací lze získat pochopení i pro taková řešení.

Kvalitní motivaci a komunikaci považují za pilíře marketingově řízené školy. Od představitelů managementu takovéto organizace se proto očekává velká otevřenost a ochota k přijímání, poznávání a učení se novým věcem a snaha o neustálé vylepšování a zdokonalování motivačních, komunikačních a prezentačních dovedností.



## **5. Analýza stavu přístupu managementu ZUŠ k vnitřnímu marketingu**

V úvodu práce jsem uvedl jako jeden z cílů práce zjištění současného stavu přístupu vedení základních uměleckých škol k vnitřnímu marketingu. K tomuto účelu jsem využil dotazníkovou sondu. Zvolil jsem formu uzavřeného dotazníku, kde ředitel školy, nebo jeho zástupce volili z nabízených odpovědí, případně u některých otázek mohli doplnit odpověď vlastní. Při tvorbě dotazníku jsem se snažil postihnout základní oblasti vnitřního marketingu, přičemž první část byla zaměřena na oblast personální, druhá na způsob vedení lidí a v závěru jsem se dotkl i otázky motivace a komunikace. Celá koncepce průzkumu vycházela z mých osobních zkušeností z vlastní práce v ZUŠ a z rozhovorů a z diskusí s kolegy z jiných škol o jejich zkušenostech.

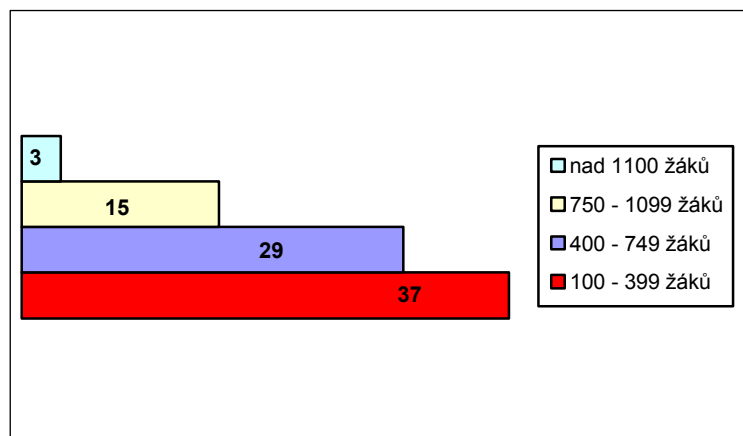
Vycházel jsem z předpokladu, že většina ředitelů škol nemá komplexní znalosti o vnitřním marketingu, ale jednotlivé prvky tohoto oboru ve své řídicí práci často využívá. Využívání marketingu ve školách obecně lze považovat spíše za intuitivní než koncepční. Z těchto důvodů jsem volil formu uzavřeného dotazníku. Volba otázek vycházela ze tří hypotéz:

1. Problematice náboru, přijímání a následnému adaptování zaměstnanců není v ZUŠ věnovaná dostatečná pozornost.
2. Většina ředitelů ZUŠ užívá demokratický styl vedení zaměstnanců, orientovaný více na lidi, nepodceňuje ovšem plnění úkolů.
3. Motivace a komunikace hraje v řídicí práci důležitou roli, ovšem význam těchto nástrojů nebývá často doceněn.

K oslovení ředitelů ZUŠ jsem přistoupil prostřednictvím databáze ZUŠ z Ministerstva školství mládeže a tělovýchovy. Tato databáze obsahuje emailové adresy prakticky všech škol. Kompetentní pracovník MŠMT zaručil, že dotazník se dostal ke zhruba 400 ředitelům. V tomto kontextu je třeba pohlížet na 84 vyplněných dotazníků jako na určitý reprezentativní vzorek, ve kterém jsou zastoupeny ZUŠ různé velikosti. Velikost školy, kterou posuzuji podle počtu žáků, neměla v podstatě žádný vliv na odpovědi respondentů. Pouze u čtvrté otázky jsem zaznamenal nepatrný rozdíl u odpovědi ředitelů škol s vyšším počtem žáků a pedagogů, v celkovém průměru to ovšem nesehrálo podstatnou roli.

Lze konstatovat, že složení respondentů dotazníkové sondy odpovídá složení ZUŠ v celorepublikovém měřítku a výsledky je možné z těchto důvodů považovat za reprezentativní vzorek.

Následující graf dokumentuje zastoupení respondentů podle velikosti školy:

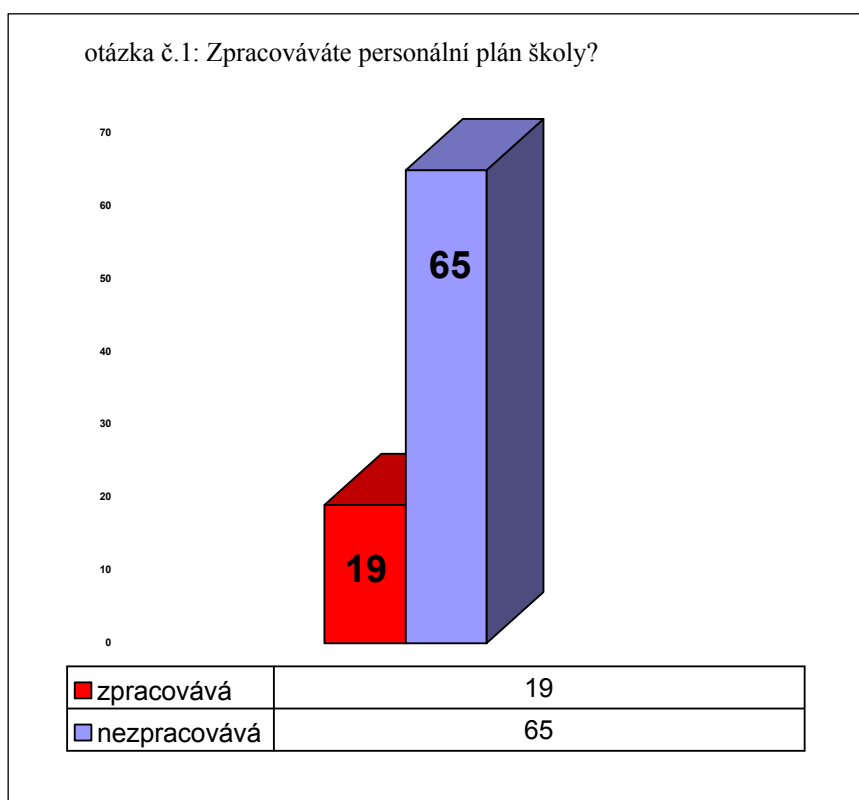


Výsledky odpovědí jsem seřadil, podle jednotlivých otázek v dotazníku, do tří oblastí a předkládám je i s komentářem a závěrečným shrnutím.

## 5.1. Personalistika

Otázka č.1 zjišťovala, jak vedení ZUŠ sleduje personální potřeby školy. K tomuto účelu je vhodné mít vypracovaný personální plán, který se sestavuje na základě analýzy personálního složení školy a budoucích časových a personálních potřeb. Sleduje se věk zaměstnanců, zájem o nabízené obory, ale i kvalita výuky a výkonnost jednotlivých pracovníků. V neposlední řadě je vhodné vést i databázi uchazečů o místo ve škole, případně přehled o bývalých absolventech věnujících se studiu na odborných uměleckých školách.

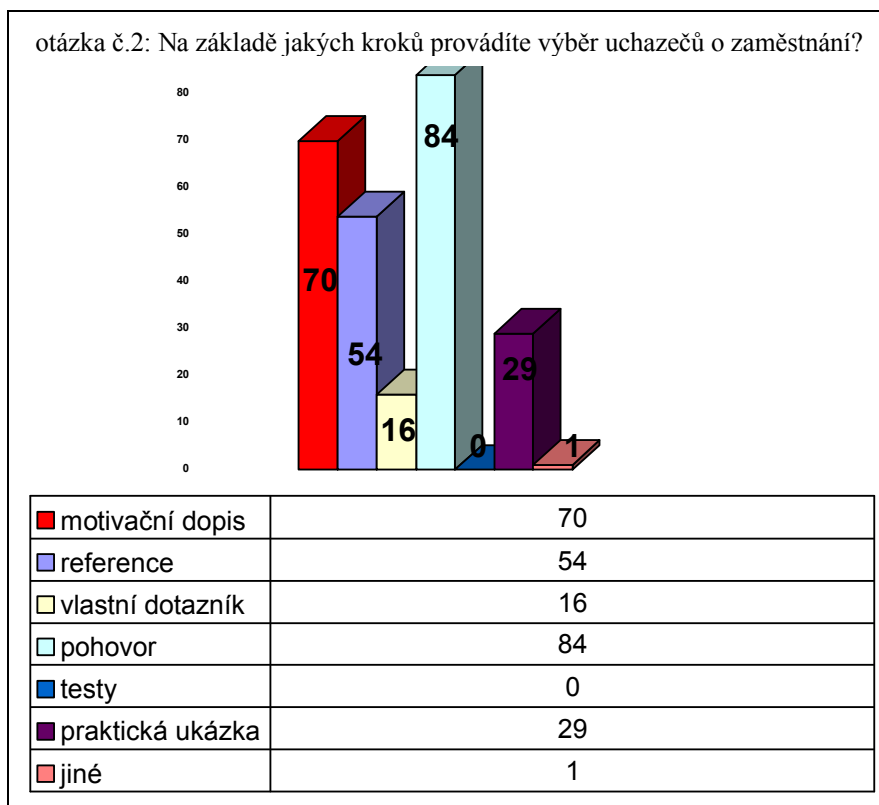
Jak ukazují data z přiloženého grafu, většina škol personální plán školy nezpracovává. U některých odpovědí se objevila poznámka, že samotný plán sice nezpracovávají, ale přehled o potřebách přesto mají. Domnívám se, že tak je tomu ostatně ve většině případů, že většina ředitelů sleduje alespoň potřebu výměny zaměstnanců přibližujících se hranici důchodu, přesto považují hloubkovou analýzu personálních potřeb přinejmenším za užitečnou a doporučuji její provádění.



Druhá otázka byla zaměřená na způsob výběru uchazečů o zaměstnání v ZUŠ. Světlík uvádí, že nejpoužívanějším způsobem je tzv. klasické trio (11, s.235). Tato metoda se skládá z pohovoru, dotazníku a referencí. Dotazník bývá někdy nahrazován strukturovaným životopisem.

Ukázalo se, že v ZUŠ se využívá nejčastěji pohovor s uchazečem a následně se zkoumá motivační dopis, který zpravidla obsahuje i profesní životopis uchazeče. Jako třetí v pořadí se zjišťují reference o uchazeči. Překvapivě malá část školských manažerů využívá formu vlastního dotazníku. Více než třetina zase nechává uchazeče předvést praktickou ukázkou výuky. Tato forma předpokládá, že o výběru zaměstnance nerozhoduje pouze ředitel, případně po poradě se svým zástupcem, ale podílí se na něm k tomuto účelu sestavená výběrová komise, ve které bývá zpravidla zastoupen i vedoucí oboru, ve kterém je volná pozice nabízena.

Jedenkrát vyskytnuvší se odpověď „jiné“ představuje doporučení kolegů, takže se vlastně jedná o referenci o uchazeči.



Žádná ze škol nevyužívá pouze jednu z metod výběru uchazeče. Nejčastější kombinací je trojkombinace motivační dopis - reference - pohovor. Tato bývá někdy doplněna ještě o praktickou ukázkou výuky. Další variantou bývá kombinace pohovor - motivační dopis - dotazník a dvojkombinace pohovor - motivační dopis s životopisem. Přehled všech využívaných kombinací nabízí následující tabulka:

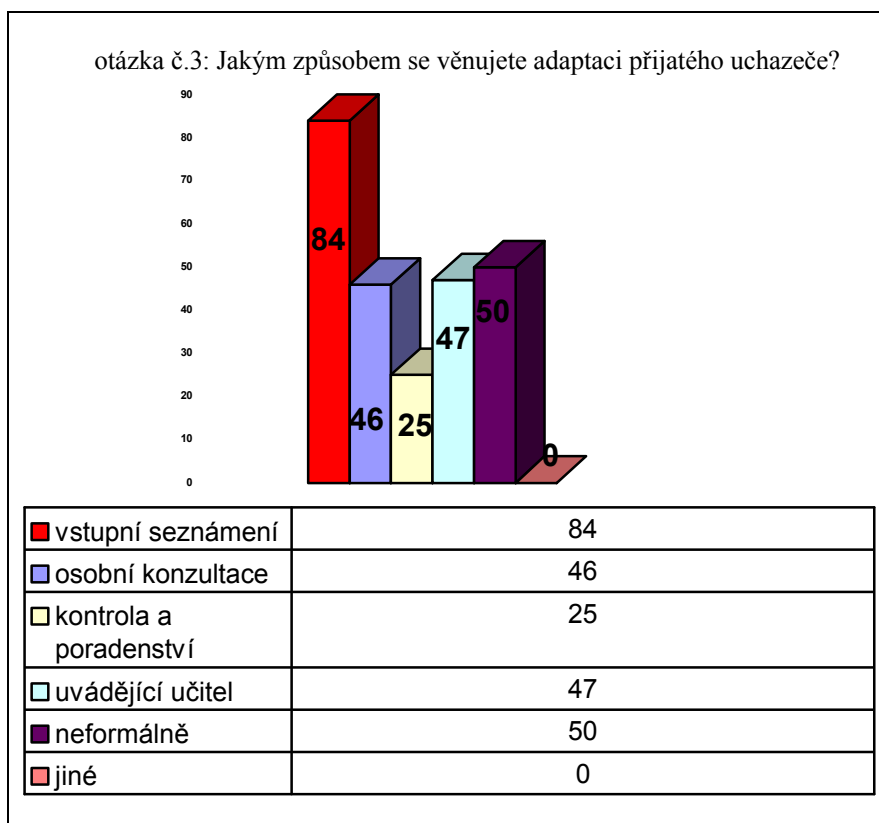
kombinace využívaných metod	frekvence odpovědí
pohovor + reference + motivační dopis (životopis)	31
pohovor + reference + motivační dopis (životopis) + ukázka výuky	15
pohovor + motivační dopis (životopis) + dotazník	13
pohovor + motivační dopis (životopis)	7
pohovor + reference + ukázka výuky	5
pohovor + motivační dopis (životopis) + ukázka výuky	4
pohovor + reference	3
pohovor + ukázka výuky + dotazník	3
pohovor + ukázka výuky	2
pohovor + jiné (= doporučení kolegů)	1

Otázka č.3 se věnovala adaptaci přijatého uchazeče ve škole. Kromě vstupního seznámení s chodem školy, předepsanou dokumentací a základními rysy kultury školy se poměrně často (55%) objevovaly v odpovědích pravidelné konzultace s novým zaměstnancem.

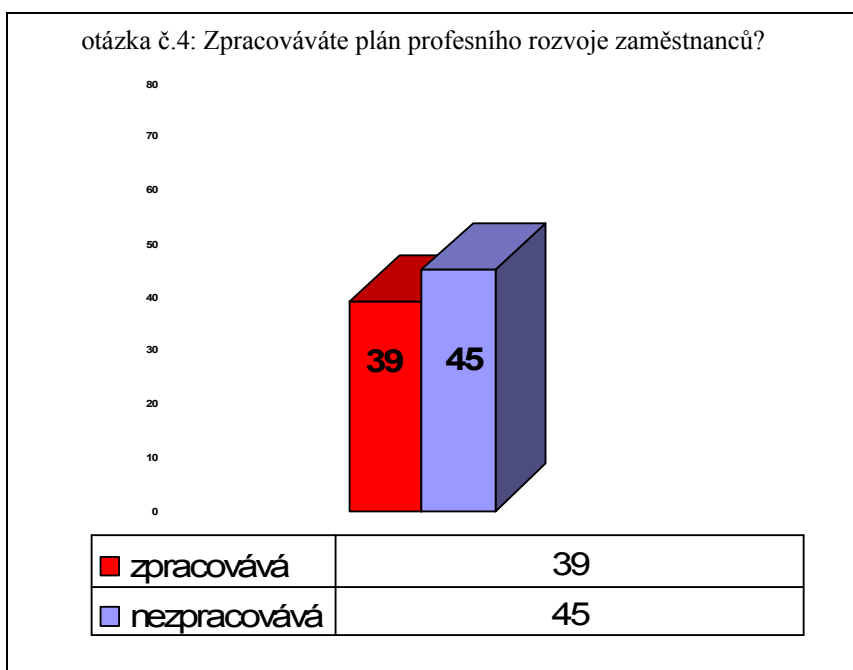
Tento jev je velmi potěšující a podobně jako vysoké procento využívání neformálních způsobů seznamování nového kolegy se školou (59,5%) ukazuje na snahu o vytváření příjemné a přátelské atmosféry ve škole.

Rozšířenou metodou (56%) je i přidělení uvádějícího učitele, který se novému pracovníkovi věnuje a pomáhá mu v počáteční orientaci v organizaci a předepsaných administrativních činnostech. Zároveň nabízí i poradenství v oblasti metodiky a pedagogiky. Uvádějícím učitelem bývá zpravidla zkušený zaměstnanec s dlouhodobější praxí. V ZUŠ tento pracovník většinou zastává funkci vedoucího oddělení.

Trochu překvapivě se v odpovědích neobjevila žádná jiná metoda adaptace přijatého uchazeče kromě nabízených variant. Většina ředitelů využívá více než jeden způsob, nejčastěji se ke vstupnímu seznámení přidávají osobní konzultace anebo přidělení uvádějícího učitele a neformální metody.



K dobré adaptaci zaměstnanců přispívá i péče o jejich profesní rozvoj. Této oblasti se věnovala čtvrtá otázka, které zkoumala, jak se k problematice profesního rozvoje staví management ZUŠ, zda má, či nemá zpracovaný profesní plán rozvoje pracovníků. Trochu překvapivě se objevil poměrně vyrovnaný počet kladných a záporných odpovědí.



U vedoucích pracovníků z větších škol (nad 650 žáků) mírně převažoval (o tři) počet kladných odpovědí, u zástupců menších škol tomu bylo naopak.

Nedomnívám se, že management ZUŠ nevěnuje pozornost dalšímu vzdělávání svých pracovníků. Na mnohých školách se ovšem k této problematice přistupuje nesystematicky, spíše podle zájmu jednotlivých zaměstnanců a na základě aktuální nabídky vzdělávacích programů, kurzů a seminářů.

Marketingový přístup ale tento způsob nemůže reflektovat. Je potřeba analyzovat potřeby organizace a jednotlivých zaměstnanců a na základě toho sestavit vhodné plány a programy dalšího zvyšování odbornosti a kvality.

Celkově výsledky odpovědí na otázky věnované personální oblasti řízení potvrdily, že vedení ZUŠ se této oblasti věnuje, ale určité vylepšení je potřebné a možné.

Hypotéza č.1 o nedostatečné pozornosti věnované náboru, přijímání a následné adaptaci přijatých zaměstnanců se potvrdila. Na druhé straně musím konstatovat, že

výsledky rozhodně nejsou alarmující. Rezervy jsou v oblasti plánování a ve využívání dalších metod získávání informací o zaměstnancích a uchazečích.

Potěšující je naopak vysoké procento osobních konzultací se zaměstnanci. Tato metoda dává velké předpoklady pro využívání dalších forem marketingového přístupu k zaměstnancům, jako jsou například přesné plány jejich osobního rozvoje či individuální volba motivačních nástrojů.

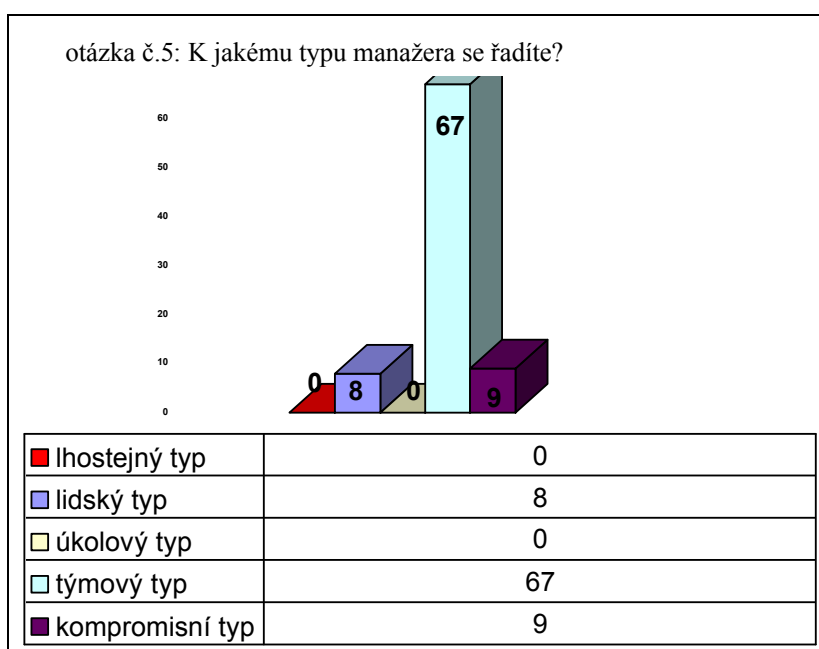
## 5.2. Vedení lidí

Volba řídicího stylu má vliv na klima a kulturu organizace a na způsob dosahování výsledků. Najít nejvhodnější metodu přístupu k vlastním zaměstnancům je náročný a odpovědný úkol každého vedoucího pracovníka.

Odpovědi na otázky č.5 a č.6 plně potvrdily hypotézu o demokratickém vedení a vyváženosti orientace na lidi a úkoly.

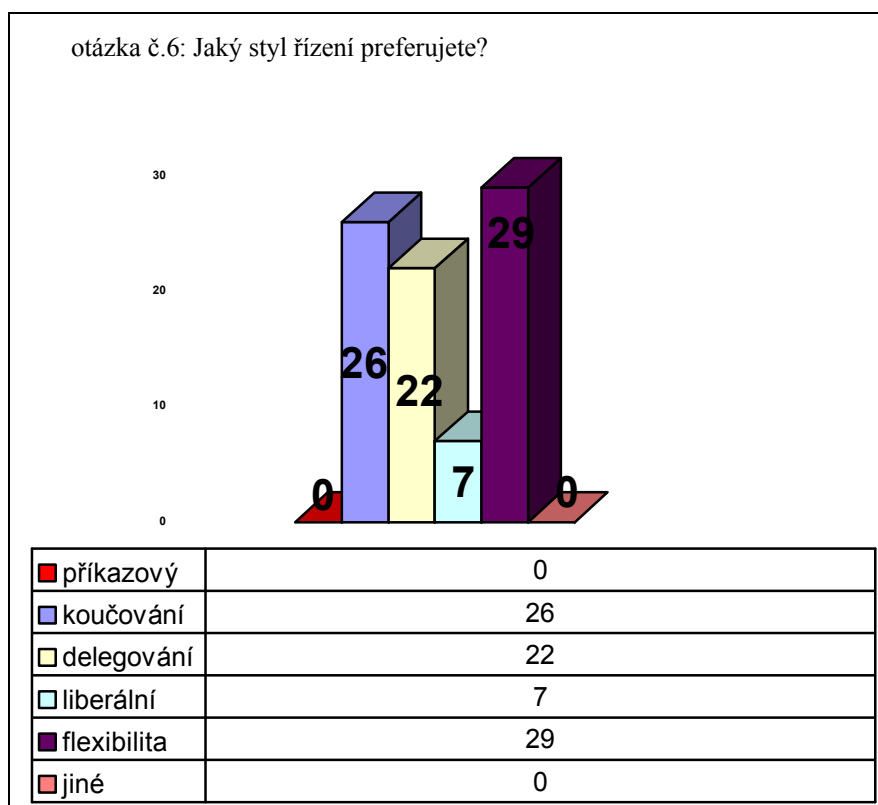
Žádný z manažerů nepřiznal vyšší orientaci na jiné než školní aktivity ani nízký ohled na své spolupracovníky na úkor vysoké orientace na úkoly.

Naprostá většina vedoucích pracovníků ZUŠ (80%) se řadí k týmovému typu manažera, který má vysoký zájem o své zaměstnance, snaží se o respektování jejich potřeb a zájmů a je náročný při zadávání a plnění úkolů. Pouze nízké procento (10,5% respektive 9,5%) respondentů dává přednost kompromisnímu způsobu řízení či zvýšené orientaci na lidi a kvalitu pracovního prostředí před náročností v plnění úkolů.



Výsledky odpovědí na pátou otázku potvrdily i odpovědi na otázku přístupu manažerů k volbě řídicích stylů. Nikdo z dotázaných neuzívá příkazový styl. Ve snaze dosahovat kvalitního plnění úkolů při zachování co nejvyšší spokojenosti zaměstnanců volí většina ředitelů styl s různou mírou delegování pravomocí a odpovědnosti. Většinou se jedná o koučování, kde vedoucí pracovník podává potřebné informace a věnuje se motivování, usměrňování procesů a kontrole. Přibližně stejné procento ředitelů přenáší větší část odpovědnosti na jednotlivce či skupinu a podporuje týmovou práci. Velkou pozornost přitom věnuje získávání zpětné vazby.

V rámci efektivního leadershipu doporučuje většina autorů odborné literatury nevyužívat pouze jeden styl řízení a vedení lidí. Velmi potěšující je proto fakt, že i v ZUŠ nalezneme skupinu školských manažerů, kteří se snaží být flexibilní, nepreferují jeden styl, ale volí styly podle aktuálních podmínek a potřeb. Tato skupina je podle sondy dokonce nejpočetnější (34,5%). Celkově reprezentují odpovědi poměrně vyrovnaný vzorek příznivců flexibility v užívání stylů, koučování a delegování.

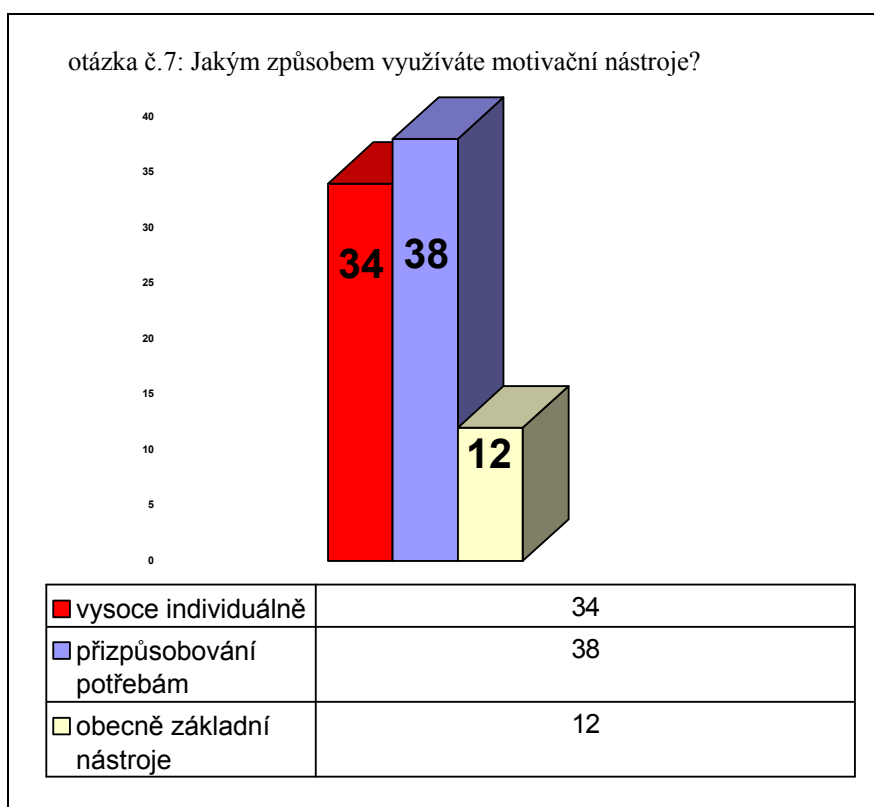




### 5.3. Motivace a komunikace

Záměrem otázek z této oblasti nebylo zkoumat, jaké motivační nástroje a způsoby komunikace jsou nejvhodnější pro využívání vedení a motivace pracovníků ZUŠ. Otázky byly formulovány v obecné rovině a sledovaly postoje vedoucích pracovníků k využívání motivačních nástrojů a k prezentačním a komunikačním technikám a dovednostem v souvislosti s potřebami a požadavky vnitřního marketingu.

Návrh odpovědi na sedmou otázku jsem odstupňoval a rozlišil drobnými nuancemi. Základem byla odpověď nejvíce vyhovující marketingovému přístupu. Poslední odpověď naopak byla tomuto přístupu nejvíce vzdálená.



Podle výsledků znázorněných v grafu lze soudit, že volba vhodných motivačních nástrojů k podpoře výkonnosti a zainteresovanosti vlastních pracovníků vykazuje v ZUŠ potřebnou míru plnění.

Asi 40 % ředitelů vychází z individuálních potřeb a charakteristik pracovníků a nástroje vybírá diferencovaně na základě analýzy těchto faktorů. Dalších 45 % ředitelů se snaží obecně užívané motivační nástroje přizpůsobit vlastnostem a potřebám

zaměstnanců. Pouze necelých 15 % vedoucích pracovníků nevěnuje této oblasti dostatečnou pozornost a přistupuje k ní málo marketingově.

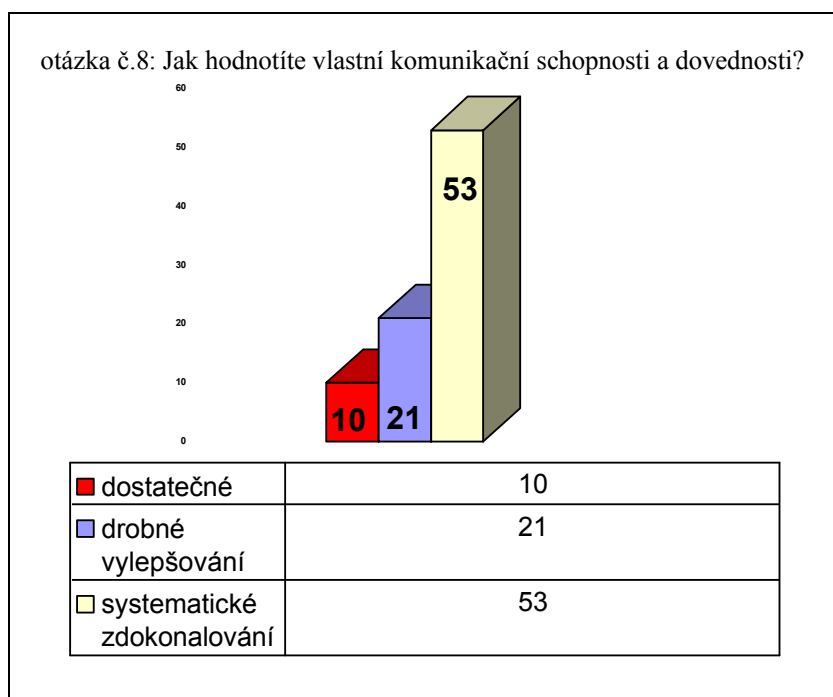
Poslední otázka dotazníku řešila postoj školských manažerů ze ZUŠ k vlastním komunikačním a prezentačním schopnostem a dovednostem.

Komunikace a prezentace hraje zásadní roli ve vedení lidí. Úspěch stanovených úkolů a mnohých manažerských rozhodnutí závisí na způsobu seznámení s nimi, na jejich důkladném a správném pochopení a na kvalitě zpětné vazby.

Komunikace představuje ale i další roviny, které reprezentuje například volba vhodných komunikačních kanálů, základní orientace v lidských a psychologických typech, zájem o druhé, umění empatie a naslouchání, způsoby podávání kritiky a mnohé další.

Z tohoto pohledu se jeví označení vlastních komunikačních a prezentačních dovedností za dostatečné (necelých 12%) jako poměrně odvážné tvrzení.

Naprostá většina ředitelů se ale přihlásila ke třetí navrhované odpovědi. Je dobré, že tak velké procento (63%) si uvědomuje nutnost neustálého a systematického vylepšování a zdokonalování komunikačních a prezentačních dovedností. Když k této skupině přiřadíme i zbylou část (25%), která si důležitost prezentace a komunikace alespoň uvědomuje a nepodceňuje ji, můžeme to považovat za celkem slušný základ pro efektivní vedení lidí a využívání vnitřního marketingu.



## 5.4. Shrnutí

Výsledky dotazníkového průzkumu dávají dobré předpoklady k využívání marketingového řízení školy a vnitřního marketingu.

Na základě získaných odpovědí a jejich analýzy lze konstatovat, že minimálně tři čtvrtiny respondentů ve své práci záměrně, anebo intuitivně využívají prvky marketingu a jsou přístupní a otevření moderním metodám řízení.

Tato skupina řídicích pracovníků se ve větší či menší míře věnuje s osobním zaujetím své řídicí práci, usiluje o získávání kvalitních zaměstnanců na základě jasně požadovaných a formulovaných kritérií, o vytvoření příjemného a dynamického pracovního prostředí, o demokratické vedení zaměstnanců, o organizaci se silnou kulturou a pozitivním klimatem.

Výsledky odpovědí ve vztahu k formulovaným hypotézám dotazníkové sondy ukázaly velmi mírný rozdíl oproti očekávání.

V odpovědích na otázky z personální oblasti lze vystopovat určité nedostatky. Pro získávání pracovníků a jejich následný profesní rozvoj a adaptaci chybí u více než poloviny škol přesně rozpracované plány. Z hlediska marketingového přístupu k získávání a rozvoji zaměstnanců považují tyto plány za velmi důležité. Měly by vycházet z konkrétních požadavků a potřeb škol a z analýz osobnostních a odborně - kvalitativních předpokladů pracovníků. Za zvlášť důležitou považují pravidelnou evaluaci personální oblasti školy.

O samotném výběru uchazečů a jejich adaptaci v organizaci lze říci, že v rámci možností škol se jeví nastavené způsoby výběru a uvádění nových zaměstnanců jako dostačující. Pozitivně lze hodnotit snahu o osobní přístup k přijatým uchazečům a využívání neformálních způsobů jejich seznamování s organizací a spolupracovníky. Do budoucna doporučuji zvážit využívání testů způsobilosti, které mohou o uchazečích mnohé napovědět. Tato metoda je při výběru uchazečů o zaměstnání v ZUŠ zcela opomenuta. Na základě uvedených skutečností lze konstatovat potvrzení první hypotézy.

Leadership se jeví z hlediska průzkumu jako kvalitně fungující. Hypotézu č. 2 považují za plně potvrzenou.

V otázce užívání jednotlivých stylů vládne vysoce demokratický přístup a náročnost v plnění úkolů. Převažuje orientace na týmový management a snaha o vytváření příjemného a podnětného pracovního prostředí. Ředitelé věnují přístupu

k zaměstnancům značnou pozornost. Snaží se reagovat na jejich požadavky a potřeby, poskytují určitou volnost a svobodu, delegují pravomoci a motivují. Rozšířené je i měnění stylů podle aktuálních podmínek a potřeb.

Vedení lidí lze považovat za profesionální. Svědčí o tom i snaha o využívání motivačních a komunikačních nástrojů a postoje manažerů ZUŠ k vlastním prezentačním a komunikačním dovednostem a k volbě motivátorů.

Poměr vedoucích pracovníků ZUŠ, kteří přistupují k motivaci vysoce individuálně a snaží se pro každého zaměstnance najít nejvhodnější motivační nástroje, ke skupině ředitelů věnujících se této oblasti mnohem obecněji představuje v podstatě očekávaný výsledek. Podobně dopadlo i srovnání ředitelů v otázce uvědomování si důležitosti komunikace a prezentace a posouzení vlastních schopností v této oblasti.

Na základě výsledků lze konstatovat, že význam komunikace a motivace dostatečně docenuje 90% dotázaných. Očekávání třetí hypotézy tak bylo potvrzeno pouze částečně, protože 10% odpovědí, které otázku komunikace a motivace neupřednostňují přece jenom představuje nižší procento oproti očekávání.

Analýza stavu přístupu vedoucích pracovníků ZUŠ ukazuje na celkem otevřený a neodmítavý postoj k využívání prvků řízení běžně užívaných v ziskovém sektoru. Toto zjištění potvrzuje teze z úvodu mé práce, kde jsem psal o kvalitní manažerské práci v ZUŠ a o určitém „náskoku“ ZUŠ před školami jiného typu v souvislosti s obhajobou postavení ve vzdělávacím systému.

Zdá se, že i na základě těchto skutečností a zkušeností se manažeři ZUŠ v tak velké míře kvalitně věnují svým školám, snaží se o neustálé zlepšování jejich činnosti a vedou své zaměstnance k naplňování stanovených vizí a cílů a k vysoké podpoře a uspokojování klientů školy.

Věřím, že i tato práce přispěje ke zvyšování efektivnosti ZUŠ a poslouží jako vhodný doplněk všem podobně smýšlejícím vedoucím pracovníkům ZUŠ.

## **6. Závěr**

Posláním ZUŠ je poskytování základního vzdělávání v uměleckých oborech, rozvoj tvořivosti a celková kultivace osobnosti talentovaných dětí a mládeže po umělecké stránce. Na kvalitní naplňování tohoto poslání má vliv řada faktorů. Za základní možno označit kvalitu a motivovanost pedagogických pracovníků, kteří na školách působí.

Řídit v současné době ZUŠ vyžaduje kromě zajištění nezbytných provozních a materiálních podmínek i značnou flexibilitu a ochotu reagovat na rychle se měnící vzdělávací potřeby a požadavky. Využívání řídicích metod ziskového sektoru v podmínkách školy se jeví jako velmi vhodná pomoc při zvládnutí nelehkých úkolů, které stojí před školním managementem. Řízení na principech marketingu mezi tyto metody patří.

Rychlost, jakou se mění celospolečenské podmínky a v nich i postavení pedagogů a kladené nároky na ně, může mít zásadní dopad na úroveň vzdělávání i v ZUŠ. Zvládnutí nutných změn ve vzdělávacích institucích přináší náročné úkoly a požadavky na jejich vedení. Dokonalé vysvětlení a pochopení nových vzdělávacích potřeb, stanovení vizí, cílů a strategií jejich dosažení vyžaduje od vedoucích pracovníků značné řídicí schopnosti. Základním předpokladem kvalitního a efektivního fungování školy jsou ovšem pedagogové.

Práce s lidmi přináší řadu situací a momentů, kdy se vedoucí pracovník dostává do pochybností o správnosti zvolené strategie při naplňování vlastních vizí a cílů školy. Neustálé hledání a nacházení vhodných postupů a metod pro efektivní vedení lidí a řízení školy je ale výzvou, která všechny pochybnosti dokáže překonat.

Svou prací jsem chtěl ukázat model práce s lidmi založený na principech marketingu. Vycházel jsem z toho, že zaměstnanci školy jsou zároveň i jejími zákazníky, kterým je potřeba co nejlépe připravit podmínky pro možnost úspěšného a kvalitního působení na škole. Zároveň jim je potřeba vhodnou formou nastínit a vysvětlit očekávání, která souvisí se zaměřením školy, a v neposlední řadě se snažit dovést je k tomu, aby se postupně s myšlenkami a cíli školy ztotožnili a přijali je za své a ochotně věnovali svůj potenciál pro co nejlepší naplňování poslání školy.

Důsledné uplatňování uvedených postupů při získávání zaměstnanců a jejich následné adaptaci ve škole, stejně jako tvůrčí vedení, motivování a systematický rozvoj a zdokonalování schopností a dovedností všech pracovníků školy je cestou k celkovému

úspěchu a zajištění dobré pozice na trhu uměleckého vzdělávání. Je potřeba si uvědomit, že každá ZUŠ může být pouze tak kvalitní, jak kvalitní jsou její zaměstnanci, a s tímto vědomím se odvážně pustit do budování organizace založené na vysoce individuálním přístupu k zaměstnancům a k jejich potřebám a požadavkům, organizace s vysokou vnitřní kulturou, budované na principech volnosti, svobody a vysoké míře odpovědnosti.

Průzkumná dotazníková sonda provedená na ZUŠ naznačila, že vedení škol ve většině případů usiluje o prosperitu a rozvoj ZUŠ a hledá cesty efektivního řízení a přístupu k zaměstnancům. Věřím, že tato práce bude vítaným doplňkem a příspěvkem k efektivnímu fungování ZUŠ a principy marketingového řízení budou ve stále větší míře uplatňovány v řídicí práci jejich ředitelů.

## Použitá literatura:

1. DRUCKER, F.P.: *Řízení neziskových organizací*. Praha: Management Press, 1994, ISBN 80-85603-38-1
2. EGER, L.: JAKUBÍKOVÁ, D.: *Školský management I - Mezinárodní sborník*. Plzeň: Západočeská univerzita, 1999
3. HANNAGAN, T.J.: *Marketing pro neziskový sektor*. Praha: Management Press, 1996, ISBN 80-85943-07-7
4. KOTLER, PH.: *Marketing Management – Analýza, plánování, využití, kontrola*. 9.přepřpracované vydání. Praha: Grada Publishing, 1998, ISBN 80-7169-600-5
5. PECHOVÁ, B.: *Marketingové komunikace školy, závěrečná bakalářská práce*. Praha, PedfUK - CŠM, 2005
6. PLAMÍNEK, J.: *Vedení lidí, týmů a firem - Praktický atlas managementu*. Praha: Grada Publishing a.s., 2002, ISBN 80-247-0403-X
7. PLAMÍNEK, J.: *Tajemství motivace - Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada Publishing a.s., 2007, ISBN 978-80-247-1991-7
8. PROCHÁZKOVÁ - KULIČOVÁ, R.: *Marketingové komunikace ZUŠ se zaměřením na public relations - závěrečná práce funkčního studia řídicích pracovníků ve školství*. Praha, PedfUK – CŠM, 2006
9. STÁREK, J.: *Leadership a jeho aplikace v praxi - závěrečná práce funkčního studia řídicích pracovníků ve školství*. Praha, PedfUK – CŠM, 2004
10. STÝBLO, J.: *Jak vybírat spolupracovníky*. Ostrava: Montanex, 1994, ISBN 80-85 780-06-02
11. SVĚTLÍK, J.: *Marketingové řízení školy*. Praha: Aspi, 2006, ISBN 80-7357-176-5
12. TURECKIOVÁ, M.: *Klíč k účinnému vedení lidí – Odemkněte potenciál svých zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing,a.s., 2007, ISBN 978-80-247-0882-9
13. VODÁČEK, L. & VODÁČKOVÁ, O.: *Management - Teorie a praxe v informační společnosti*. 4.rozšíř.vyd. Praha: Management Press, 2005, ISBN 80-7261-041-4
14. Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon)
15. Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů

## **Dotazník k ZBP – Vnitřní marketing v ZUŠ**

Specifikace školy

**Počet vyučovaných oborů:**

**Počet žáků:**

**Počet vyučujících :**

---

1.) Máte zpracovaný personální plán školy na základě analýzy časových a personálních potřeb?

- ano  ne

2.) Na základě jakých kroků provádíte výběr uchazečů o zaměstnání ve Vaší škole?

- zkoumání motivačního dopisu a životopisu
- zjišťování a vyhodnocování referencí o uchazečích
- vlastní dotazník pro uchazeče
- pohovor s uchazečem
- zkoumání způsobilosti uchazečů pomocí testů způsobilosti (test osobnosti, výkonnosti, chování, speciálních dovedností, AC ..)
- zkoumání způsobilosti modelovou situací (praktickou ukázkou výuky)
- jiné (uveďte jaké)

3.) Jakým způsobem se věnujete adaptaci přijatého uchazeče?

- vstupní seznámení s chodem školy a předepsanou dokumentací
- pravidelné osobní konzultace s novým zaměstnancem
- pravidelná kontrola zaměstnance zaměřená spíše na poradenství
- přidělení uvádějícího učitele
- neformální způsoby seznamování se školou a kolektivem
- jiný způsob (uveďte)

4.) Zpracováváte plán profesního rozvoje zaměstnanců?

- ano  ne



5.) K jakému typu manažera se řadíte?

- lhostejný typ – soustředování se na jiné, mimoškolní aktivity
- lidský (sousedský) typ – orientace na pracovníky a kvalitní pracovní prostředí výrazně převyšuje důležitost plnění úkolů
- úkolový typ – nízký ohled na spolupracovníky, důraz na plnění úkolů
- týmový typ – vysoký zájem o zaměstnance, respektování jejich potřeb, náročnost v plnění úkolů
- kompromisní typ – orientace na tradiční řízení, kompromisní způsoby, průměrný zájem o lidi a úkoly

6.) Vyberte z následujících možností tu, která nejlépe vystihuje styl vašeho vedení

- příkazový styl – zaměření na výkon, stanovení úkolů, odměn a trestů
- koučování – stanovení úkolů, podávání informací, usměrňování procesů a mezilidských vztahů, motivování a kontrolování
- delegování – seznámení s úkoly, přenos odpovědnosti na jednotlivce či skupinu, kvalitní informovanost a zpětná vazba, podpora týmové práce, zasahování pouze v případě komplikací
- liberální styl – velká nezávislost, nízká kontrola, podpora individualit
- nemám vyhraněný jeden styl – přizpůsobování stylů potřebám a situacím, velká flexibilita
- jiný (uved'te)

7.) Jakým způsobem využíváte ve své řídicí práci motivační nástroje?

- ke každému zaměstnanci se snažím přistupovat individuálně a nástroje volím na základě specifických vlastností a potřeb, které předem důkladně analyzuji
- obecně užívané nástroje přizpůsobuji vlastnostem a potřebám zaměstnanců
- využívám základní motivační nástroje obecně pro všechny zaměstnance

8.) Jak hodnotíte vlastní komunikační schopnosti a dovednosti?

- jsou na dostatečné úrovni
- vidím určité nedostatky a snažím se o vylepšování v rámci možností
- komunikaci považuji za jeden z pilířů efektivního řízení, komunikační schopnosti se snažím systematicky rozvíjet a zdokonalovat

Děkuji za ochotu a Váš čas

---