

Efektivita řízení firmy je dána osobností vrcholového manažera

Karel Kostka

Obsah

1. Úvod.....	4
1.1. Za chod firmy odpovídá její nejvyšší představitel	
1.2. Umění řídit	
1.3. Práce s lidskými zdroji	
2. Publicita.....	6
2.1. Každá firma potřebuje publicitu	
2.2. Praktická ukázka publicity jako efektivního nástroje manažerské činnosti	
3. Firemní kultura	11
3.1. Osobnost manažera	
3.2. Ovlivňování firemní kultury	
4. Závěr	12
4.1. Strategie moderního managementu ve škole	
4.2. Týmová práce	
Seznam použité literatury.....	14

1. Úvod

Cílem práce je pojednat o roli vedoucího představitele firmy, který jí vtiskuje tvář, charakter a prostřednictvím nástrojů řízení ji buduje a rozvíjí tak, aby nejen obhájila své tržní postavení, ale aby ho neustále rozvíjela.

U teoretických východisek zmiňuji obecně firmu, jako praktického příkladu využívám v této postupové práci školu, tedy specifické firemní prostředí, ve kterém pracuji.

1.1. Za chod firmy je odpovědný její nejvyšší představitel

Je nesporné, že každá firma má po určité době své činnosti tendenci sklouzávat k vytváření stereotypních struktur a zvyků.

Nejvyšší reprezentant, zpravidla ředitel, který je nedělitelně jedinou manažerskou osobností zodpovědnou za celkový chod firmy, má prvořadou povinnost generovat takovou míru intelektuální a kreativní energie, která zajistí, aby se firma vyhnula úpadku a opakovaně byla schopna vlastní renesance.

Ředitel je tím, jenž nastavuje ambice firmy, vytváří prostředí pro rozmanitost místo konformity a podmiňuje kultivaci prostředí směrem k profesnímu rozvoji a růstu i k osobní svobodě pracovníků.

Firma má tendenci vytvářet šablony, které jsou škodlivé, neboť vytrhují firmu z toho, co jí má dělat jedinečnou.

Ředitel vtiskuje svým jednáním a chováním firmě tvář a má privilegium iniciovat ať už spontánně, či s jistým promyšleným kalkulem, firemní kulturu. Pokud dochází ke vzniku negativních šablon, jak je zmíněno výše, pak je na vrcholném představiteli firmy, zda je schopen je vidět a odstraňovat, nebo zda se mu podaří vytvořit natolik týmový charakter vztahů mezi pracovníky, že oni sami budou stereotypy týmovou prací narušovat.

S rozvojem techniky a především elektroniky však stojí za úvahu fakt, že elektronická komunikace, která nabývá v současné době jednoznačně prioritní postavení, znamená pro budování vnitřního týmového ducha ve firmách velký problém. Čím více, rychleji a dokonaleji se budují počítačové systémy a sítě, tím více se od sebe vzdalují lidé a ztrácejí prostor pro osobní komunikaci, která je především z emotivního hlediska jakoukoli elektronickou komunikací nenapodobitelná. Je otázkou, nakolik je v takové situaci možné vytvářet semknutý, vzájemně spolupracující a samostatně rozhodující tým.

Protože pracuji na pozici ředitele školy a prorektora univerzity, budu se dále v této postupové práci věnovat prostředí, které je mi blízké - specifickému druhu firemního prostředí – škole.

1.2. Umění řídit

Umění řídit je zčásti vrozené a zčásti získané. Hlavním posláním ředitele školy je řídit celý systém vztahů uvnitř a vně školy, vztahů, jejichž úroveň a kvalita vtiskuje škole neopakovatelný ráz.

Ačkoli to nezní nijak sympaticky a řada pedagogů by tento názor jistě nesdílela, dobrý ředitel musí být do jisté míry manipulátorem. Nikoli ovšem manipulátorem plným falše, ale manipulátorem, který bez zjevného nátlaku stmeluje v tisíci drobných operacích a postupech pracovníky, studenty i rodiče tak, aby vytvářeli otevřený tým.

Isabele Nazare-aga v této souvislosti stručně konstatuje: „Proces manipulace je do té míry nenápadný, že téměř zaniká mezi mnoha ostatními postoji, které jsou zpravidla zcela přijatelné nebo se tak přinejmenším jeví.“ (NAZARE- AGA, Isabele. Nenechte sebou manipulovat, 2. vydání, Praha: Portál, s. r. o., 2005, s.18 ISBN 80-7367-049-6.)

Existuje možná nějaký psaný a ucelený soubor činitelů, ukazatelů, předpokladů, znalostí, dovedností a zkušeností, s nimiž lze kvalitně vykonávat funkci ředitele školy, ale stejně jako nenalezneme mezi lidmi dvě zcela totožné osobnosti, tak nenalezneme ani přesný soupis toho, co musí dokonalý ředitel určitým způsobem zvládnout. Ředitelé jsou pouze lidé a stejně jako ostatní lidé jsou různí a mají různé manažerské styly uplatňované v závislosti na jejich osobnostních rysech a charakteristikách, vzdělání, zkušenostech apod.

Z hlediska svých osobnostních rysů pak volí nástroje, jimiž se snaží vytvořit ze své školy harmonický celek, v němž bez závažných problémů fungují zejména informační a finanční toky.

V zásadě lze konstatovat, že ředitel školy řídí školu, chová se k ní s přístupem řádného hospodáře, organizuje práci zaměstnanců, zajišťuje nábor studentů, odpovídá za chod výuky a výchovy, motivuje spolupracovníky, stanovuje filozofii a cíle školy, jedná jménem školy a zastupuje ji navenek, vytváří a ovlivňuje prostředí, ve kterém spojuje společenské, profesní, technické, materiální, ekonomické a organizační činitele uvnitř a vně školy v jeden celek.

To vše koná v prostředí, kde na něho působí celý komplex faktorů, které determinují jeho připravenost a schopnost podávat manažerský výkon, v jehož rámci musí zvládat běžnou denní operativu a souběžně vytvářet prostor a tlak na plnění dlouhodobé strategie a dlouhodobých cílů.

1.3. Práce s lidskými zdroji

Možnost vytvářet a ovlivňovat personální práci patří mezi nejdůležitější pravomoci ředitele.

Personalistika patří mezi zásadní nástroje, kterými lze budovat a rozvíjet firmu. Z vnějšího pohledu tvoří firmu zdánlivě budovy, zařízení, stroje, tedy to, co se nám vizuálně zobrazí při její představě, když o ní přemýšlíme.

Nicméně firmu tvoří především lidé. Sebelépe vybavená firma bez schopných lidí nemá naději na úspěch. Škola není výjimkou.

Rozhodování o strategii práce s lidskými zdroji není jednorázovým aktem, ale je dlouhodobou a trvalou součástí práce ředitele školy.

Personální management musí vycházet z dlouhodobých záměrů školy, na rozdíl od běžných firem škola zpravidla nemá personálního manažera, a tak ředitel školy stanoví principy a organizaci personálního managementu sám a sám rozhoduje o tom, jak se bude pracovní tým doplňovat a řídit.

Já osobně se považuji za demokratický typ ředitele, nejsem příznivcem autoritativního stylu řízení a v minulosti jsem si mnohdy uvědomoval, že mým hlavním úkolem je obklopit se schopnými lidmi. Nejlépe lidmi, kteří mne ve svých úzce zaměřených odbornostech na jednotlivých postech ve firmě přerůstají.

Jednak je v takovém přístupu motivační prvek, ponoukající mne k tomu, abych na sobě pořád pracoval, jednak roste moje role koordinátora, jehož posláním je sladit pracovníky do fungujícího tým. Samozřejmě je nezasahovat do jejich odborných rozhodnutí, kde by mohl být můj vliv kontraproduktivní.

„Kolikrát jste už stanul v čele takových komisí či jednorázových skupin! Pomyslel jste na to, že se lze dívat na tuto „svou“ komisi či skupinu jako na komorní orchestr? Orchester, který potřebuje věducího a moudrého dirigenta – a nikoli velícího důstojníka?“ (ŽDÍMAL, Milan.

Příručka moderního manažera aneb jak vést sám sebe. 1. vydání. Praha: Management Press, 1992. s.60 ISBN 80-85603-23-3.)

Součástí personálního managementu je i personální marketing, který stanovuje způsoby, kterými lze co nejefektivněji získávat vhodné pracovníky z trhu práce. Personální management zahrnuje vyhledávání, výběr a získávání pracovníků, efektivní vedení pracovního kolektivu, mzdovou politiku, vnitřní komunikaci, udržování sociálního klimatu a motivaci pracovníků.

Kvalita pracovního týmu a zejména kvalita pedagogického sboru je jedním z hlavních aspektů, podle nichž lze vysledovat konkurenční úroveň jednotlivých škol.

Doplňování pedagogického sboru není jednostranným procesem, ale stejně tak, jak si ředitel vybírá spolupracovníky, si i pracovníci vybírají školu, na které by chtěli působit, protože vybraná škola pro ně představuje oproti jiným školám přidanou hodnotu - třeba v atmosféře a klimatu, týmovém nadšení, postavením na trhu, mezilidskými vztahy, vybavením apod.

2. Publicita

2.1. Každá firma potřebuje publicitu

Rockefeller svého času prohlásil, že pokud by mu v kapse zůstaly poslední čtyři dolary, tři z nich by vložil do reklamy.

V dnešní době reklama přehlčuje posluchače a diváky natolik, že její skutečný vliv na chování spotřebitele je mnohem menší, než tomu bylo v minulosti. Dokonce jsou z výzkumů známy případy, kdy reklama svojí všudypřítomností spotřebitele od koupě reklamovaného výrobku dokonce odpuzuje.

Marketingově účinnějším nástrojem působením na spotřebitele a zákazníka je publicita. Zvláště ve školství může přemíra reklamy vyvolávat v potencionálních zákaznících (tedy rodičích a studentech) obavy, zda nejde o pouhou snahu zachránit hroutící se školu před nedostatkem studentů a úpadkem.

V té souvislosti nikdy neodmítám novináře a vítám jakoukoli možnost podpořit publicitu a prezentovat školu, kterou řídím, v médiích. A to i za cenu toho, že přeruším přednáškovou činnost v zahraničí a třeba na jediný den přiletím zpátky do republiky.

Psychologicky je prokázáno, že lidé vnímají slova vrcholného představitele firmy vždy jako závaznější, důvěryhodnější a současně i mnohem závažnější než prohlášení jiných pracovníků. Slova vrcholového představitele totiž už nikdo výše postavený nemůže dementovat či v nějakém následném vyjádření modifikovat do jiného vyznění.

Posluchač vnímá prohlášení vrcholového představitele jako neměnné, zbavuje ho to pochybností a umožňuje mu tedy zaujímat konečné stanovisko.

2.2. Praktická ukázka publicity jako efektivního nástroje manažerské činnosti

V rámci této práce bych mohl popisovat teoretické východiska, zdá se mi však vhodnější použít vlastního příkladu z praxe. Jde o novinový rozhovor, který jsem před časem poskytl a v kterém jsem se snažil vyjádřit v praktickém mediálním využití co nejefektivnějším způsobem to, co považuji v mé roli manažera za podstatné a objasnit čtenáři, kam chci směřovat a čeho chci ve své škole dosáhnout.

Článek uvádím mimo jiné i proto, že v následných průzkumech se potvrdilo, že plných 64 % nově nastupujících studentů na naši školu v daném roce bylo článkem ovlivněno.

Tím chci podtrhnout fakt, že v rámci managementu je vedle řídicí a personální práce velice důležité dbát na to, aby se úspěchy firmy „prodávaly“ do vnějšího prostředí. Pokud tomu tak není, povědomí o firmě ve veřejnosti klesá, a ač to nemusí být pravda, s tím může ve veřejnosti růst i pocit, že firma stagnuje a nerozvíjí se, případně vyklízí na trhu své pozice. Rozhovor uvádím se souhlasem vydavatele. Podmínkou bylo nezasahovat do původního textu, proto jsem rozhovor nemohl zkrátit a uvádím ho v plném znění:

„Tykej mi, uvidím, jak sis tím poradíš.“

Na začátku devadesátých let přišel s myšlenkou založit soukromou jazykovou školu vsetínský učitel Karel Kostka. Zprvu téměř nikým nepozorován organizoval, vyjednával, učil.

Pak postavil budovu své školy. A to už přiměl řadu osob, a to nejen zapojených do školského procesu, zvednout obočí.

Program jazykové školy začal být Karlu Kostkovi brzy těsný. Na Vsetíně tak začala fungovat první soukromá střední škola. Důvěru si však musela tvrdě vybojovat. Státní školy totiž byly pro mnohé přece jen větší zárukou stability. Navíc média měrou nikoliv zanedbatelnou přinášela informace, že tu, či onde jiná soukromá škola padla a její žáci museli přemýšlet, v jaké jiné škole se dostanou ke kýženému maturitnímu vysvědčení.

Uplynulo téměř dvacet let a Kostka škola se stala přirozenou součástí Valašska, jakož i školského vzdělávacího systému v republice. A nejen to. Škola, kterou kdysi mnozí nepřejícníci považovali za instituci, kam majetní rodiče odkládali potomky, jimž studijní morálka či intelekt nestačily na dosažení maturity ve státní škole, se stala zdatnou štikou v rybníce – výběrovou školou s řadou mimořádně úspěšných absolventů.

V jejím čele po celou dobu stojí muž, který ji založil a propůjčil své jméno – doktor filozofie a pedagogiky Karel Kostka. Toho jsme si pozvali na slovíčko. „Tykej mi. Uvidím, jak si s tím poradíš.“ I tak testuje své studenty ředitel školy. Kostka škola, to jen není sezení v lavicích.

Než položíme první otázku týkající se školy, jednu máme přímo osobní. Není to tak dávno, kdy vám bylo při oficiálních testech naměřeno IQ hodně přesahující hodnotu 210.

„Dovolím si informaci upřesnit. Výsledek byl dvě stě šest.“

(od cca 100 do 130 lze o člověku říci, že má dobrou „myslivnu“, nad 130 již jde o výjimečný intelekt, jehož nositelé jsou sdružováni v celosvětové organizaci Mensa, pozn. redakce).

Myslíte si, že vaše vysoké IQ stojí za úspěchem školy, kterou řídíte?

„Rozhodně ne.“

Co tedy?

„IQ je pouze rozumová inteligence, ale v životě, v osobních i pracovních vztazích hraje mnohem důležitější úlohu EQ, neboli emoční inteligence. Ta má rozhodující vliv na to, jak je člověk vnímán okolím, jak se uplatní či neuplatní se svými nápady a vizemi. EQ zatím nikdo měřit neumí, i když pokusné testy již existují. Mají však malou validitu. Úspěch každého jedince je dán vzájemnou korelací IQ a EQ. Můžete mít IQ přes sto třicet a žít jako asociál, pokud rozumovou inteligenci nedoplníte dalšími faktory. Důvodů, proč škola dobře funguje a daří se jí, je samozřejmě více, a vybrat jeden je docela obtížné.“

Zkuste to.

„Rozšiřuji pedagogický sbor o osobnosti, u kterých vysoké EQ předpokládám. A z osobního hlediska? Snad je důvodem fakt, že mne škola baví, беру ji jako koníčka a nepovažuji ji za práci, ale za dar, který můj život naplňuje smysluplným trávením času, nejenom biologickým přežíváním.“

Přesto, že jste se nechtěl nechat právě z osobního pohledu dotlačit do jednoduché odpovědi, a nakonec jste to udělal, nechce se mi toto vámi vyslovené klišé přijmout.

„Klišé jsou zrádná, máte pravdu. Jinými slovy, od chvíle, kdy jsem odešel ze státní školy a založil si svoji školu, neznám pojem v práci, doma. Škola se naprosto propojila s mým osobním životem a stala se součástí mé rodiny a s nadsázkou řečeno i mne samotného.“

Tak to zkusme jinak. Srovnajte vaši práci jako ředitele státní školy a dnes té, kterou vlastníte. Co se změnilo?

„Jako ředitele státní školy mne práce taky bavila a taky jsem měl spoustu báječných kolegů, ale přece jenom upadáte postupně do automatického jednání a průměrnosti, protože kdykoli může přijít někdo a řekne – sbalte si svých pět švestek, teď tu bude ředitelovat někdo jiný. A ten jiný může všechno, co jste vymýšleli a budovali, pošlapat a převrátit naruby, aby vtiskl škole zase svoji tvář a osobitost. To člověka v plánech a v nadšení brzdí. U své školy cítím časovou kontinuitu a přemýšlím dlouhodobě a doufám, že prvních dvacet let píšeme jenom začátek dlouhé historie této instituce. A protože dělám na svém, nemusím taktizovat a politikařit, můžu lidem říkat, co si myslím, nemusím kličkovat, nemusím se schovávat, nemusím se bát o pracovní židli, můžu všechen svůj um věnovat hledání cest k tomu, aby se studenti u nás naučili co nejvíce, což je smyslem mého úsilí. Odpovídám sám sobě, svým studentům a jejich rodičům, a samozřejmě i svým kolegům. Jsem svobodnější a šťastnější.“

V čem je vaše škola jiná, nebo byste chtěl, aby byla.

„V celé řadě věcí, například v atmosféře výuky, která by neměla být konzervativní a stresující, ale moderní, přátelská, pozitivní a motivující. Všem musí být jasné, že studenti jsou naši zákazníci a že jim zajistíme co nejdokonalejší vzdělávací servis, za což po nich na druhé straně chceme výkon. Dáme jim zkrátka lepší podmínky a pak se nebojíme být přísnější než jinde. K tomu se snažíme, aby naše škola byla hravá, barevná, čistá, voňavá, usměvavá, plná překvapujících nápadů, oplývající možnostmi zahraničních odborných stáží hrazených především z nadačních a evropských peněz. Za školné, které studenti platí, musí dostat nadstandardní a alternativní možnosti, jinak by existence soukromé školy postrádala smysl.“

Pro jaké studenty si myslíte, že by měla být vaše škola vhodná?

„Především pro ty, kteří chtějí něčeho dosáhnout. Nechceme výchovu směřovat ke stádovosti, šedivosti a ušláplosti. Snad nezní neskromně, že se našim absolventům daří a mnozí jsou opravdu vidět, třeba skoro denně můžeme sledovat v televizních zprávách Terezii Kašparovskou nebo Kamilu Juhaňakovou. Stovky našich absolventů dnes pracují u mezinárodních firem a mnozí dokonce v místech, kde s naší školou absolvovali zahraniční praxe, ať už ve Španělsku, Itálii, Řecku, Švýcarsku či v USA.“

Tedy už ne škola pro ty, kteří chtěli maturitu a na státní školu takzvaně neměli?

„Opravdu nejsme školou odložených dětí. Dokonce nejsme ani školou pro bohaté, jak by se mohlo zdát. Sociální struktura našich studentů je obdobná jako na každé jiné střední škole a jsem si vědom toho, že pro mnohé rodiny není lehké dát dohromady školné. Na podporu studentů z hůře situovaných rodin máme k dispozici systém podpor a stipendií. Alfou a omegou naší vzdělávací filozofie je ovšem předpoklad, že studenty do života připravíme tak, aby si při ohlédnutí zpět mohli říci, že investice do vzdělávání u nás byla správná a že se jim vyplatila, že oproti absolventům jiných škol jsou o krůček nebo krok vepředu. Skutečnost, že se k nám hlásí studenti ze zahraničí, snad znamená i to, že o nás mají zájem i lidé mimo náš region. Pro příklad: Měli jsme, nebo máme mimo Čechů studenty i ze Slovenska, USA, Brazílie, Lotyšska, Ukrajiny, Polska, Ruska, ... A taky máme ve škole už řadu třetích

sourozenců. Tím, že k nám rodiče dají studovat po prvních dvou i svého třetího potomka, nám vyslovují velkou důvěru.“

Jak vysoké je školné a jak hospodaříte?

„Plné školné činí jeden tisíc osm set padesát korun měsíčně, dvacet procent studentů ho má sníženo o sociální stipendia, dalších osmnáct procent dosáhlo na stipendia prospěchová, dvanáct procent pak získalo stipendia rodinná. Nicméně příjmy ze školného jsou marginální částí rozpočtu, větší část doplňujeme z více zdrojů, zejména z hospodářské činnosti, ze státních dotací, z dotací EU, z honorářů za knihy a učebnice, které píšu, taky sem tam maluji a prodávám obrazy, tu a tam dostaneme nějaký dar. Hospodaření školy je stabilní a vyrovnané, dlouhodobě dosahujeme mírného zisku, který jsme povinni podle smlouvy s ministerstvem školství reinvestovat zpátky do rozvoje školy, což samozřejmě rádi činíme a škola se nám rok od roku pomalu rozrůstá dnes mimo podnikatelské obory i do šestiletého humanitního gymnázia a pedagogického lycea, o které je ze strany žáků základních škol mimořádný zájem. A od příštího roku otvíráme zbrusu nové oborové zaměření - žurnalistika a média.“

Žáci vám mohou jednou týdně na zahraničních stážích tykat. Je to jedna z forem, jak testujete jejich ušláplost?

„Výhradně o testování ušláplosti to není. Jde o cvičení, které občas dělám na zahraničních stážích v rámci výuky rétoriky a psychologie, aby si studenti uvědomili, že i ředitel je jenom obyčejný člověk, který si musí umět uhájit autoritu nejen pod ochranou své funkce a formálního typu oslovování, ale hlavně tím, že něco ví a zná a že dokáže své studenty výkladem učiva zaujmout. Studenti se při tomto cvičení osobnostně projeví. Někdo si s takovou situací poradí líp, jiný hůř. Druhý den ráno si všichni sedneme, samozřejmě už si zase vykáme, a na semináři si povídáme o tom, co a jak kdo při tom neobvyklém způsobu komunikace prožíval, jak jsme se vnímali navzájem, jak se vnímali studenti mezi sebou, protože přesah komunikace mezi mnou a nimi zasahuje i jejich interaktivní vztahy. Hledáme příklady, jak se bez ohledu na tykání či vykání dá neverbálně vyjádřit například obdiv, úcta či respekt, ale také třeba pohrdání a despekt.“

Jako chodci na přechodu?

„Uvádíte zajímavý příklad. Pro slušného řidiče je smutné pozorovat chodce, který si užívá pár vteřin pocitu nadřazenosti z toho, že svým šouráním zastavil provoz nad míru nutnosti, protože mu to jakýsi předpis dovolil. Ale jiný chodec naopak popoběhne a ještě pohledem či gestem řidiči poděkuje. Jsou to dva hraniční typy chování. Například oproti češtině nemá angličtina ve slovníku tykání oddělené od vykání, anglicky mluvící lidé se přesto jinými prostředky v hovoru tykání a vykání, jak my ho cítíme, vyjadřují, přičemž škála vztahových odstínů je u nich bohatší a variabilnější. Něco z této situace se snažím navodit cvičením i v češtině a do tykání vtěsnat právě tu bohatost neverbálních vyjadřovacích prostředků nesvázanou kategorickým Ty či Vy.“

Prý také mluvíte mezi sebou na stážích jenom anglicky...

„Taky. Je to jako s tím vykáním a tykáním, prostě se na jeden den domluvíme, že budeme komunikovat od rána do večera výhradně anglicky. Takový bobřík angličtiny. A když někdo má s konverzací problémy? Třeba se rozhodne něco se sebou udělat, aby je už příště neměl (smích). Ale samozřejmě nechci, aby se studenti začali bát, naopak, snažím se, aby odhodili zábrany. Aby se ti z nich, kteří neumí jazyk na úrovni plynulé řeči, domluvíli, aby našli sebedůvěru a nesesypali se. Snažím se vést každého k tomu, aby mluvil tak, jak umí, aby se hlavně dorozuměl a aby pokud možno konverzoval co nejdříve lépe než já, aby mne přerostl.“

Realizovat tyto a podobné nápady vyžaduje kreativní přístup nejen váš, ale i všech dalších pedagogů.

„To rozhodně. Použij-li nadsázku, pro mne je učitel dvacátého století mrtvý učitel, myslím tím konzervativního učitele neznajícího práci s informačními médii, s internetem, trvajících na biflování a bezmyšlenkovitém memorování nazpaměť naučených textů, mnohdy zastaralých. Takové pedagogy ve škole nechci. Chci tým učitelů, který bude vést studenty k přemýšlení na úrovni doby, k samostatným úsudkům a rozhodnutím, učitele, kteří povedou studenty k učení se ne pod nátlakem postu, který zastávají, ale tím, co jsou schopni jim předat, čím je zaujmout, motivovat a strhnout. Zase to zní neskromně, ale myslím si, že takových učitelů mám ve sboru většinu a za jejich přístup ke studentům jim musím poděkovat.“

Školu jste postavil doslova na zelené louce. Nemohu se na závěr nezeptat. Nevíš její další fungování na jednom hřebíčku jménem Karel Kostka?

„To možná platilo před patnácti lety. Dnes je tomu jinak. Jsme velkou školou s pobočkami i se zahraničními pracovišti, máme správné, technické a pedagogické pracovníky, kteří vědí, co po nich chci a kde je jejich místo, mám šikovné a schopné zástupce. Ročně trávím se svými studenty přes čtyři měsíce v zahraničí a škola ve své každodenní činnosti funguje stejně se mnou jako beze mne. A zvládla by to určitě i v mnohem delším časovém horizontu.“

Týdeník Jalovec 11. srpna 2009

3. Firemní kultura

3.1. Osobnost manažera

Efektivita řízení firmy je dána osobností vrcholového manažera a stylem, který v závislosti na svojí osobnosti uplatňuje.

Jsem přesvědčen o tom, že efektivita řídicí činnosti je přímoúměrná tomu, nakolik vrcholový manažer dokáže propojit teoretické znalosti z managementu s přirozenou praktickou stránkou své osobnosti a uplatňovat je jako vyvážený harmonický celek.

Tam, kde dojde k rozporu, začne zpravidla manažer ztrácet tvář i důvěru kolegů. Nejen, že si získá nelichotivá označení jako „panák“, „loutka“ apod., ale především mu okolí přestane věřit. Jakékoli situování do umělých póz například rozhodného, tvrdého a nesmlouvavého šéfa, je-li manažer ve skutečnosti submisivní osobou, je nesprávné. I submisivní osoba je schopna kvalitně řídit firmu, najde-li vhodný přístup a obklopí-li se správnými spolupracovníky. Styl jejího řízení však musí být v souladu s jejím přirozeným chováním.

3.2. Ovlivňování firemní kultury

„Firemní kultura je souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných*, prolíná veškeré dění, ovlivňuje manažera a manažer zpětně může ovlivňovat její úroveň.

Firemní kultura je v motivační pyramidě na úrovni týmového ducha, který je prvním motivačním klíčem pracovníků. Proto je tak důležité, aby se manažer orientoval v této problematice, využíval vědomě jejich principů k posilování výkonnosti svého týmu.“

(DOBROSSEOVÁ, L.: Sylabus modulu Management soft skills, nástroje řízení manažerů, Business Institut, Praha 2011)

Dlouhá desetiletí se budování sociálního klimatu a firemní kultury ve školách podceňovalo a vycházelo se z toho, že na jedné straně sociální hierarchie stojí ti, kteří poskytují vzdělání, a na opačné straně ti, kteří jsou vzděláváni. Mezi oběma skupinami existovala hluboká propast, přičemž sociální klima bylo poměrně ostře vyhraněné a dobře čitelné.

Po roce 1989 mnohé školy zůstaly i nadále u stávajícího modelu jakéhosi bipolárního rozdělení mezi studenty a pracovníky, některé školy se ovšem pokusily aktivněji adaptovat na nové podmínky a začaly budovat novou „school culture“ (školní kulturu) založenou na vzájemné spolupráci všech osob ve škole a osob v okolí školy, tj. osob, které se jakkoliv podílejí na činnosti školy. Výrazná sociální role v této souvislosti připadá řediteli školy, který utváří jádro sociálních vztahů uvnitř školy.

„Sociální rolí dnes rozumíme souhrn postojů a souhrn činností, jimiž v dané sociální skupině působíme, jež v dané skupině vykonáváme. Současně jimi v této skupině působíme na postoje a činnosti druhých.“ (ŽDÍMAL, Milan. Příručka moderního manažera aneb jak vést sám sebe. 1. vydání. Praha : Management Press)

4. Závěr

4.1. Strategie moderního managementu ve škole

Práci jsem zpracoval převážně jako vhled do problematiky managementu ve škole, tedy prostředí, které je mi blízké. V závěru se tedy znovu vrátím ke školství.

Moderní management znamená uplatňování takových zásad a nástrojů řízení, které činí ze školy ze soudobého hlediska plně konkurenceschopnou a na trhu pevně etablovanou instituci. Špatná škola je odrazem nesprávného managementu.

Pokulhává škola za praxí?

Nedosahuje úrovně jiných srovnatelných institucí? Zaostává ve vybavení informačními technologiemi?

Má potíže s náborem žáků?

Podléhá pracovní kolektiv vysoké fluktuaci?

Není public relations školy takový, jaký by si škola zasloužila?

Nemá škola dobrý image ?

Čí je to chyba?

Odpověď je jednoznačná. Vždy je to v první řadě chyba vrcholového představitele firmy a až následně firemních pracovníků.

Vedení školy může mít sebelepší a sebeúžasnější nápady, plány a vize, pokud ovšem nejsou zajištěny a podpořeny lidmi, kteří je vezmou za své, zůstane jen u teoretických předpokladů.

Pro úspěch školy na vzdělávacím trhu není nejpodstatnější to, v jaké budově sídlí, jak je budova vybavena, jakou má historii a co kdy dosáhla v minulosti. Nejpodstatnější a nejdůležitější je to, kdo stojí v jejím čele, jací lidé v současné době vedou jednotlivé úseky školy, kteří lidé ve škole pracují nyní, co jsou schopni škole obětovat, jak dokáží využívat zdroje a jak zvládnou týmovou práci a komunikaci.

„Potenciál týmu nelze jednoduše vyjádřit součtem potenciálu jednotlivých členů týmu. Lidé jsou zde spojeni určitými vazbami, doplňují nedostatky jednoho přednostmi druhého, vzájemně se obohacují svými nápady a myšlenkami, a to vše vytváří nové hodnoty. Výkon týmu pak převyšuje sumu možností jednotlivých členů. Hovoříme o tzv. synergickém efektu.

Ten můžeme vyjádřit vzorcem:

$$SE = VT - VSI$$

Zkratky vyjadřují tyto faktory: SE = synergický efekt, VT = výsledek týmu, VSI = souhrn individuí.“ (KOLAJOVÁ Lenka. Týmová spolupráce, 1. vydání, Praha: Grada publishing, 2006, s.44 ISBN 80-247-1764-6.)

4.2 Týmová práce

Týmová práce je ve škole zvláště důležitá, protože tvůrčí potenciál pracovního kolektivu musí být sladěn a koordinován tak, aby student cítil, že celá škola vyznává určitou filozofii, že má identifikovatelnou atmosféru a čitelný sociální konsensus mezi dospělými pracovníky a studenty.

Jak docílit toho, aby ve škole opravdu zavládl týmový duch a škola byla úspěšná a naplňovala kritéria, která si pro svoji práci stanovila?

Především je důležité, aby každý z pracovníků školy pochopil, kam vedení školy směřuje, jakou školu chce mít, jaké má škola záměry a vize a jak je chce uskutečňovat.

V této souvislosti je třeba zdůraznit, že tvář týmu vtiskuje především ten, kdo stojí v jeho čele. Ve škole jde o nejvýše postaveného manažera – ředitele školy.

„Vzhledem k efektivitě týmové spolupráce bychom měli zdůraznit, že podstatně lepších výsledků dosahují týmy, jejichž vůdce má schopnost pozitivním přístupem přimět ostatní, aby jej následovali či rádi plnili zadané úkoly.“ (KOLAJOVÁ Lenka. Týmová spolupráce, 1. vydání, Praha : Grada publishing, 2006, s.28 ISBN 80-247-1764-6.)

Personální strategie nemůže fungovat ve vzduchoprázdnu, ale musí vycházet z trvalých strategických záměrů vedení školy.

Východiskem pro dobré a efektivní řízení školy je strategický management. Strategický management není nějaký fixní stav řízení, ale je nepřetržitým procesem strategických (závažných) rozhodování a rozhodnutí a uplatňování nástrojů, kterými je škola vedena při dosahování stanovených cílů. Přitom je podstatné, jakým způsobem se strategická rozhodnutí přijímají a jakým způsobem se uskutečňují. Právě v tom je nezastupitelná a jedinečná role vrcholového manažera – ředitele.

Seznam použité literatury

DOBROSSEOVÁ, L.,: Syllabus modulu Management soft skills, nástroje řízení manažerů, Business Institut, Praha 2011

- DÖRNER, K., PLOG, U.: Bláznit je lidské. Grada, Praha 1998.
- HOLÁ, L.,: Mediace. Způsob řešení mezilidských konfliktů, Grada publishing 2003
- KOLAJOVÁ L.: Týmová spolupráce, 1. vydání, Praha : Grada publishing, 2006
- KONDÁŠ, O. a kol.: Psychoterapia a reedukácia. Osveta, Martin 1985.
- MEDZIHORSKÝ, Š.: Asertivita, Alfa, Praha 1991.
- NEŠPOR, K.: Uvolněně a s přehledem, Grada, Praha 1998.
- PRAŠKO, PRAŠKOVÁ: Asertivitou proti stresu, Grada, Praha 1996.
- STACKE, É.: Koučování pro manažery a firemní týmy, Grada Publishing 2005
- SYŘIŠŤOVÁ, E.: Normalita osobnosti. Avicenum, Praha 1972.
- ŠTĚPANÍK, J.: Umění jednat s lidmi 2 Komunikace. 1. vydání. Praha: Grada publishing , 2005
- URY, W. Síla a moc pozitivního nesouhlasu. Management Press, Praha, 2007.
- VAŠINA, L., STRNADOVÁ, V.: Psychologie osobnosti I., Gaudeamus Hradec Králové, 1998.
- VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O.: Management, teorie a praxe 80. a 90. let. 1.vydání. Praha. Management Press, 1994,
- WHITEMORE, J., Koučování, Management Press 2005
- ŽDÍMAL, M.: Příručka moderního manažera aneb jak vést sám sebe. 1. vydání. Praha, Management Press, 1992)

Kontaktní údaje:
PaedDr. Karel Kostka

Ústav pedagogiky a sociálních studií
PdF Univerzity Palackého v Olomouci
Žižkovo nám. 5
771 40 Olomouc

Tel.: +420 603 259 095

cubeca@seznam.cz