

Krizový management



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**

**OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ**

Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.

Katedra Podnikové ekonomiky a managementu

KRIZOVÝ MANAGEMENT

Osnova tématu

- Podstata a vymezení krizového managementu
- Činnosti krizového managementu
- Krizový manažer
- Interim manažer
- Krizový tým



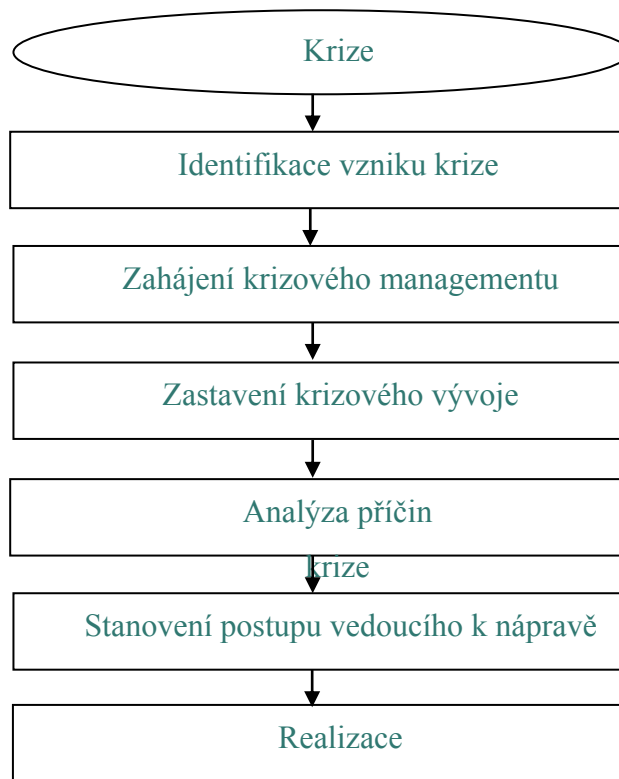


- **Krizový management** můžeme definovat jako jednu z disciplín managementu podniku. Je určen ke zvládnání mimořádné negativní (krizové) situace podnikatelského subjektu.
- Krizový management nelze rozhodně považovat za souhrn mechanických opatření – jednotlivých postupů a aktivit. Jeho podstatu bychom měli spatřovat zejména v systému promyšlených, provázaných procesů a postupných kroků, jejichž cílem je jak rozpoznat komplexní podstatu krizové situace podniku, tak také nalézt způsob jejího úspěšného vyřešení.

V širším smyslu slova je úkolem krizového managementu:

- včas rozpoznat možnost vzniku nestandardní negativní situace podniku a odhalit její možné příčiny (krizový potenciál podniku);
- nastavit preventivní procesy, předcházející krizi;
- efektivně vyřešit vzniklou krizi;
- odstranit následky uplynulé krizové situace podniku.

V užším slova smyslu lze krizový management považovat za soubor opatření, zaměřený na řešení vzniklé krize podniku a omezování objemu škod, které mohou vzniknout v jejím důsledku.



Činnosti krizového managementu



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

Činnost krizového managementu se odehrává ve specifických podmínkách. Ty jsou velmi často důsledkem vzniklé krizové situace, v některých případech mohou dokonce patřit mezi její příčiny:

- časová tíseň;
- překvapivost;
- nedostatek informací, které mohou být nepřesné či chybné (falešné);
- nestandardní postupy řízení;
- nedostatek vhodných lidí;
- nevhodné a nedostatečné složení kapitálových zdrojů.

Práce členů krizového managementu je ztížena malou možností předvídání budoucího vývoje, rychlostí působení nepříznivých vlivů a zejména jejich negativním dopadem na fungování organizace. Manažeři podniku jsou konfrontováni nejen se sníženou pracovní morálkou, napětím a projevy odporu mezi zaměstnanci, ale také musí čelit kritické pozornosti obchodních partnerů, věřitelů, médií a veřejnosti vůbec

Činnosti krizového managementu



Na základě zkušeností celé řady podnikatelských subjektů, které se ať již více či méně úspěšně ve své historii vypořádali s krizovými situacemi, můžeme formulovat **faktory úspěchu krizového řízení**. Můžeme k nim zařadit především:

- rychlou formulaci cílů krizového postupu jako východisko pro krizovou strategii;
- zastavení všech investic do vyjasnění situace;
- soustředění sil na klíčové úkoly;
- odměňování orientované na výkonnost a výsledek řešení krize;
- interní a externí komunikace jako základ důvěry a informovanosti.

Krizový management by měl dbát na konzistenci sanačních cílů se strategií společnosti. Klíčovým faktorem úspěchu je včasné „přepnutí“ strategie na krizový scénář.

Činnosti krizového managementu



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

Aktivity, iniciované krizovým managementem, které mohou podnik postavit znovu na nohy:

- redefinice podnikatelského záměru;
- revize marketingového plánu;
- analýza zákaznického kmene;
- přesnější určení segmentu trhu;
- úprava cenové politiky;
- výběr konkrétních marketingových nástrojů k efektivnějšímu oslovení zákazníků;
- zavedení systému účinného vymáhání pohledávek;
- redukce pracovníků;

Činnosti krizového managementu

- vyčleňování vedlejších (obslužných) procesů;
- odprodej majetku podniku;
- razantní úspory nákladů;
- získání strategického partnera a efektivní využití jeho kapitálové podpory;
- zeštíhlení organizační struktury apod.



Desatero krizového managementu



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Krize je součástí našeho života a ve světě stále více komplikovaných vztahů bude ještě častější.
- Na krize a jejich zvládnání je třeba se neustále připravovat.
- Vnímání slabých signálů z okolí umožňuje včasnou identifikaci změn, které by mohly přerůst v krizi.
- Na vznik krize je třeba okamžitě reagovat, protože čas se stává největším nepřítelem.
- Zakrývání krize před okolím je jen ztrátou času a energie, protože stejně vyjde najevo.
- V krizi není nikdo sám, a proto je třeba o ní komunikovat a hledat spojence pro její řešení.
- Při řešení krize se musí využít všechny rezervy; teprve v krizi se zjistí, že je jich hodně.
- Krize je příležitostí pro nové a vyšší cíle a jen stereotypy a rigidita brání ve formulaci nových cílů a v jejich dosažení.
- Krizi je nutné řešit razantně, ale vždy s rozvahou.
- Nejsou beznadějně situace, ale jen lidé bez naděje, víry a cílů.

Plánování

- Krizový management podniku je postaven na dvou pilířích, z nichž každý má své vlastní konkrétní cíle:
- **Krizový plán podniku**, k jehož cílům patří zejména snížit napětí v průběhu krizové situace, demonstrovat organizační závazky a odborné znalosti, efektivně řídit zdroje podniku. Odpovídá na otázky „Co budeme dělat? Jak budeme postupovat?“
- **Plán krizové komunikace**, jejímž hlavním cílem je řídit tok informací směrem k zájmovým skupinám uvnitř podniku (odbory, zaměstnanci, akcionáři/společníci, ostatní úrovně managementu) i vně podniku (dodavatelé, zákazníci, bankovní instituce, veřejnost apod.) a zabezpečit jejich přesnost. Odpovídá na otázky „Kdy, jak, koho a o čem budeme informovat?“

Organizování

- Realizace změn, jejichž výsledkem má být odstranění krizové situace podniku, obvykle vyžaduje zásahy do organizační struktury podniku. V některých případech se může jednat o dílčí změny (sloučení dvou oddělení, outsourcing činnosti určitého provozu apod.), jindy může docházet ke komplexní restrukturalizaci celého podniku. Klasická hierarchická uspořádání, jako jsou liniová struktura či liniově-štabní struktura, vnášejí do chodu podniku systém (pořádek, organizovanost) - poskytují přehledné vazby nadřízenosti a podřízenosti, jasně demonstrují odpovědnost manažerských pozic a také nahrávají disciplíně a byrokracii. Na druhou stranu neposkytují prostor pro iniciativu a kreativitu zaměstnanců, flexibilitu a adaptabilitu podniku jako celku na potřebné změny.

Organizování

- V okamžiku řešení krizové situace podniku, kdy je nezbytné realizovat celou řadu změn, může být na přechodnou dobu uplatněn jako pružný organizační formát „**chaos management**“. Uspořádanost se v něm odvíjí ze zdánlivě chaotické, ale cílevědomé, vysoce produktivní a iniciační součinnosti lidí.
- Chaos management je podle Tótha (2011) **založen na několika premisách**:
- vytyčuje **jasné, perspektivní a náročné cíle**, které důsledně promítá do chodu podniku;
- realizuje **hodnototvorné procesy** (vyhýbá se zbytečným, nesmyslným a škodícím aktivitám);
- vyžaduje **výkon** činnosti nejlepším možným způsobem - **racionálně, hospodárně, s maximální produktivitou** lidí;
- funguje s **maximálním využitím** „sebeřídících“, „sebeorganizujících“ a „učících“ se **mechanismů**;
- vytváří podmínky a prostor pro **vysoké nasazení jednotlivců i skupin zaměstnanců**, pro jejich identifikaci s podnikem, skupinou a s prací, pro sdílení práce, tvořivosti a odpovědnosti;
- **konflikty a rozpory řeší zásadně a okamžitě**.

Vedení lidí

- Krizová atmosféra obvykle způsobuje snížení pracovního výkonu. Loajalita zaměstnanců slábne, jejich vlastní zájmy mají přednost před organizačními a „boj“ o setrvání v pracovním poměru (a zajištění příjmu do rodinného rozpočtu) potlačuje morální hodnoty. Zaměstnanci se v této době obracejí na své manažery s otázkou, co bude dál.
- Komunikace se zaměstnanci bude důvěryhodná pouze tehdy, budou-li zaměstnanci seznámeni s přesnými kroky ozdravného procesu a bude-li jim na jednáních prezentována vize, se kterou budou ochotni se ztotožnit a věřit v ni.
- V krizovém období podniku by se více než jindy mělo v souvislosti s vedením podřízených užívat tvůrčí verze „**vůdcovství**“ („**leadership**“), jehož základními stavebními prvky jsou integrita (jasné hodnoty a cíle) a konzistence (soudržnost manažerů a podřízených).

Vedení lidí

- Přes tento zevšeobecněný poznatek krizoví manažeři a následně i ostatní podřízení manažeři v krizové situaci velmi často preferují **centralizované řízení a direktivní styl vedení**. Jsou totiž přesvědčeni o tom, že v podmínkách, ve kterých je důležitá rychlost a přesnost vykonání úkolu podřízenými, nelze s jiným přístupem k řízení uspět.
- Manažeři by měli vybízet své podřízené, aby konstruktivně a iniciativně přemýšleli, co také oni mohou pro podnik udělat. Krizový management by měl být samozřejmě ve všem příkladem. Manažeři nesou největší odpovědnost a měli by tudíž nést také ty největší oběti.
- Ani v období krize by však podnik neměl zapomínat, že z dlouhodobého hlediska může být úspěšný pouze tehdy, když si vybuduje **klíčovou personální základnu** a když bude schopen **přitahovat talentované zaměstnance**. Cílem programů pro klíčové zaměstnance je identifikovat a udržet ty nejdůležitější a nejobtížněji nahraditelné pracovníky. Programy talent managementu by měly být zaměřeny na vývoj a udržení těch nových zaměstnanců, kteří vykazují největší potenciál a mohou pro podnik představovat budoucí manažerský kapitál.

Kontrola

- Kontrola představuje funkci managementu, zaměřenou na porovnání plánu s novou realitou. Díky ní manažeři zjišťují, zda dosahované výsledky odpovídají výsledkům plánovaným.

Funkční krizové řízení podniku tudíž předpokládá:

- vyjádření skutečného výchozího stavu;
- stanovení cílové hodnoty, ke které se má dospět;
- určení metody pro měření a zhodnocení vzniklé odchylky.

V rámci plánování a kontroly, prováděné krizovým managementem, nacházejí své uplatnění nástroje **operativního controllingu**. Operativní controlling představuje systém měření, který dokáže manažery dokonce **včas varovat** před negativním vývojem reality. Na rozdíl od něj kontrola představuje výhradně ohlednutí se zpět, neboť je prováděna až po té, co jsou zrealizovány plánem stanovené cíle.

Kontrola

Controlling plní svůj účel tehdy, když se může opřít o:

- **cíle a plány** (plán odbytu, kalkulace nákladů, kalkulace krátkodobého výsledku hospodaření, kalkulace procesních nákladů, finanční plán, personální plán apod.);
- **výkazy**, příp. také **reporting** (předkládání zpráv o aktuálním stavu v různých stupních podrobnosti podle momentální potřeby a v závislosti na příjemci výsledné informace);
- **analýzu odchylek a jejich příčin** (například za pomoci Ishikawova diagramu, Paretova principu apod.);
- **opatření proti odchylkám** (popis opatření, vyjádření očekávaného výsledku, vyčíslení dodatečných nákladů, určení termínu pro nápravu situace atd.).

Rozhodování

- Rozhodováním pojmenováváme akt volby jedné z několika možných variant (alternativ). Kritériem pro výběr varianty je obvykle maximalizace budoucího užitku. Hodnocení užitku výsledku manažerova rozhodnutí však není nijak jednoduchou záležitostí:
- Komplikaci při posuzování užitku představují kontexty (souvislosti). Výsledek rozhodnutí můžeme v určitých souvislostech hodnotit pozitivně, v jiném kontextu však negativně.
- Posuzování užitku může být rozdílné také z časového hlediska. To, co se zdá být přínosné z krátkodobého hlediska, může být chybou v dlouhodobém časovém horizontu (nebo také naopak). Zde je namístě připomenout, že dosažení dlouhodobého efektu by mělo mít vždy přednost před krátkodobým efektem.

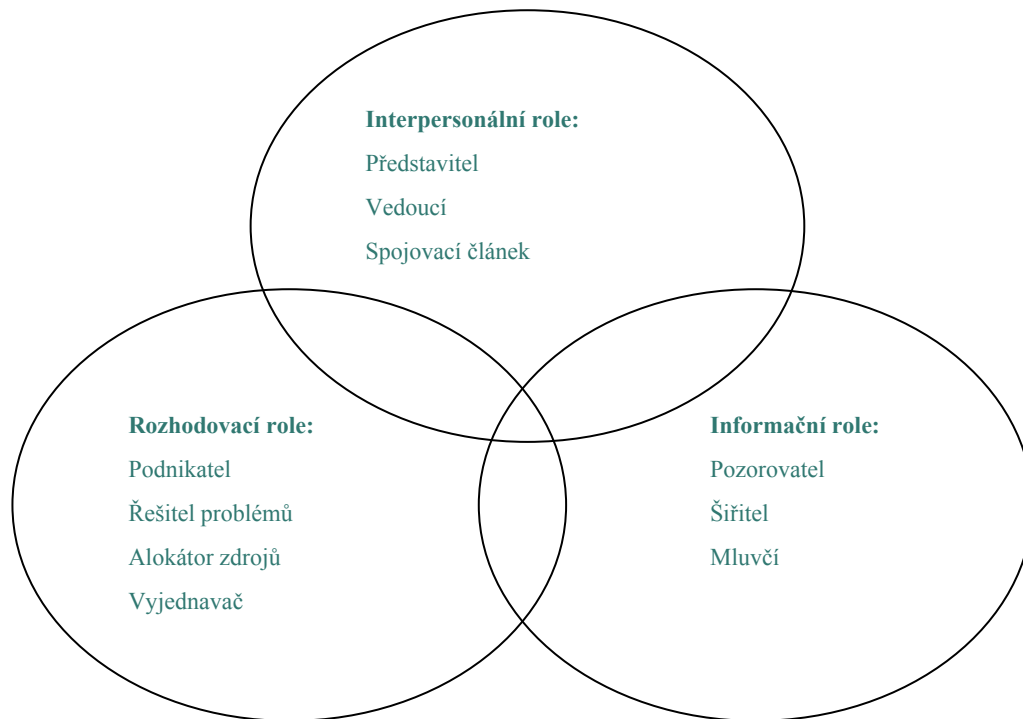
Rozhodování

- Úvahy manažera o budoucím užítku výsledku svého rozhodnutí jsou **známkou racionálního rozhodování**, tzn. vědomého procesu, díky němuž vyvozujeme ze všech známých informací, poznatků o souvislostech či pravidlech logické závěry. Racionální rozhodování bývá velmi často považováno za jediné správné rozhodování, jelikož manažer dokáže své rozhodnutí za pomoci konkrétních argumentů vysvětlit. Vzbuzuje tak dojem, že má situaci zcela pod kontrolou.
- Ani u manažerů by však nemělo být zcela potlačeno **emocionální rozhodování**. To poměrně často uskutečníme, ale nedokážeme přesně vysvětlit proč. Cosi nám jednoduše napovídá, že by právě tato varianta řešení rozhodovací situace mohla být ta pravá - necháváme se ovlivnit intuicí a minulými zkušenostmi (prožitky). Výsledek našeho emocionálního rozhodnutí nedokážeme dost dobře odůvodnit. Přesvědčit pak někoho druhého o správnosti našeho rozhodnutí je nelehkou záležitostí.

Krizový manažer



- Krizový manažer by měl být silnou osobností, která umí vyjednávat, citlivě prosadit změny a najít uvnitř podniku zdroje pro vyšší efektivnost procesů.
- K jeho charakterovým vlastnostem by rozhodně měla patřit pracovitost, soustředěnost a důslednost. Veškerá jeho rozhodnutí a jednání musí být v kontextu s dlouhodobou strategií podniku a podporovat budoucí dlouhodobou prosperitu.
- Krizový manažer postupuje plánovitě, systematicky uvažuje o variantách řešení a je odhodlán čelit všem nenadálým překážkám. Jeho jednání musí být promyšlené a vzhledem k časové tísní radikální.
- Krizový manažer je zodpovědný za splnění stanovených cílů.



Krizový manažer



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Kvalitní naplňování manažerských rolí předpokládá vybavení osobnosti manažera (tudíž také krizového manažera) určitým potenciálem - **znalostmi, dovednostmi, zkušenostmi, schopnostmi a vlastnostmi.**

- K základním **znalostem** krizového manažera patří kromě poznatků z oblasti managementu zejména dílčí oborové znalosti, především práva, účetnictví, daňové agendy, financí a dané věcné problematiky podle zaměření provozu podniku.
- Za **dovednosti** jsou považovány praktické návyky manažera, tedy znalosti používané při manažerské činnosti. Akutní krize je mimořádnou situací, proto musí krizový manažer při své práci volit metody a postupy, které jsou adekvátní této situaci.
- Krizový manažer pravděpodobně nejvíce ocení znalosti a dovednosti metod či technik zejména z následujících oblastí managementu: strategické řízení; řízení změny; projektové řízení; procesní řízení; řízení času; měření a zvyšování výkonnosti podniku; řešení konfliktů apod.

Krizový manažer



Schopnosti manažera představují vrozený potenciál, díky němuž je manažer jakýmsi přirozeným způsobem připraven na vykonávání své činnosti. Ke schopnostem krizového manažera by bezesporu měly patřit:

- **rozumové (intelektuální) schopnosti** - analytické myšlení, kreativita, rychlé rozhodování, systematický přístup, soustředění se na výsledky, bystrost apod.;
- **psychická a intelektuální dispozice** – rezistence vůči stresu, citová vyrovnanost, jednání s pozitivním cílovým obsahem, sebeovládání, asertivní jednání, schopnost odolávat tlakům a vlivům (díky tomu úspěšně řešit konflikty na pracovištích, činit velmi nepříjemná rozhodnutí a nepopulární opatření).

Vlastnosti manažera jsou zdrojem relativně ustáleného způsobu jeho chování. Například korektnost jednání krizového manažera podmiňuje jeho úspěšnost, věrohodnost a efektivnost. Seriózní, poctivé a etické jednání za všech okolností může napomoci k získání prestiže a autority. Citlivý přístup k zaměstnancům rozhodně není slabinou manažera.

Krizový manažer



V souvislosti s krizí vzniká stres jako reakce manažera na možnost ztráty nejen manažerského postavení v podniku, ale zaměstnání vůbec, čímž se může dostat do sociální nejistoty. Krize s sebou přináší také narušení stereotypů jednání, neboť její řešení vyžaduje změnu manažerova chování.

- V této souvislosti mluvíme o **situačním stresu**, který není žádným specifickým krizových manažerů, jelikož se dotýká každého zaměstnance podniku.
- V chování krizových manažerů se může rovněž projevat **stres anticipující** (předběžný). Ten je obvykle vyvoláván pocitem úzkosti z pravděpodobných problémů, které se mohou v souvislosti s krizí podniku vyskytnout a které bude manažer považovat za zkoušku svých dovedností a znalostí.
- Ke krizovému managementu neodmyslitelně patří také **časový stres**, projevující se podobně jako situační stres jak na práci krizového manažera, tak také jeho podřízených.

Interim manažer



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Interim manažery jsou zejména **úspěšní manažeři s dlouhodobými zkušenostmi** s řízením organizací.
- Necháávají se na krátkou dobu zaměstnávat nebo najímat od managementů či vlastníků podniků, aby jim pomohli vyváznout z krizového vývoje, případně vyřešili zadaný projekt. Absolvují tak u různých firem **krátkodobé mise**, v případech krizového řízení plné adrenalinu.
- Pro podnik, který se nachází v kritické situaci a nedokáže odhadnout svůj budoucí vývoj, by mělo být výhodnější vyhledat služby interim manažera, jenž v podstatě poskytne běžnou dodavatelskou službu, než hledat vhodného zaměstnance, který pro podnik představuje dlouhodobý závazek.
- Interim manažer je navíc **levnějším řešením** než spolupráce s poradenskou společností, která díky svým režijním nákladům poskytne služby za podstatně vyšší cenu.

Interim manažer – výhody oproti krizovému manažerovi



- Interim manažer nemá žádné osobní vztahy se zaměstnanci podniku. Rozhodování interim manažera o zaměstnancích podniku (jejich převedení na jinou práci, rekvalifikaci, propouštění apod.) není komplikováno emocemi.
- Netrpí provozní slepotou, a proto dokáže lépe odhalit a pojmenovat slabá místa podniku. Dokáže najít kreativní řešení, při jehož prosazování může využít svých zkušeností s řešením obdobných problémů, s nimiž se setkal v jiných organizacích.
- Mezi hlavní příčiny existenčních problémů podniků patří v celé řadě případů špatný systém řízení. Při prosazování změn zavedených pořádků má lepší vyjednávací pozici osoba, která je pro osazenstvo podniku neznámou („cizí“) osobností. Často má větší autoritu a u dosavadních manažerů si rychleji získá respekt.
- Podnik nemusí řešit, jak naložit s manažerem v okamžiku, kdy úkol splní. Interim manažer z podniku odchází, případně se může stát příležitostným externím konzultantem. Zaměstnanec podniku, který se navíc osvědčil ve výsadním manažerském postavení, obvykle dále zastává některou z manažerských pozic na úrovni top managementu.

Krizový tým



- Jednou z podmínek úspěšnosti řešení krizového stavu podniku je sestavení **krizového týmu (krizového štábu)**. Krizový manažer si jej vytváří sám. Při obsazování krizového týmu zpravidla vychází z pracovních pozic a odborností, které považuje za klíčové pro řešení krizového stavu. Vzhledem k velkému časovému presu, v němž krizový manažer pracuje, nemá často možnost při sestavování krizového týmu uvažovat o sympatiích či antipatiích svých či členů týmu navzájem, nemusí mít vždy příležitost sestavit tým ze svých osvědčených spolupracovníků, jimž důvěřuje a s nimiž má pozitivní neformální vztahy.
- Důležité je, aby krizový tým pracoval efektivně. Tým, na který jsou kladeny vysoké nároky, který pracuje v napjatém a stresujícím klimatu ohrožení, nemůže být neuspořádanou skupinou manažerů a odborníků s individuálními schopnostmi a dovednostmi, ale skupinou lidí, v které chování každého jednotlivce zapadá do určitého kontextu a vnáší do něj doplňující hodnotu.

Důležitými prvky pro sepjetí členů krizového týmu jsou zejména:

- společný cíl, kterého má být dosaženo, důvěra a loajalita k němu;
- respektování osobnosti krizového manažera a dodržování jeho nařízení;
- disciplína členů týmu;
- ochota k vysokému pracovnímu nasazení;
- stoprocentní plnění zadaných pracovních úkolů ve velmi krátkých časových intervalech;
- vzájemná tolerance členů týmu a schopnost komunikace.

Shrnutí tématu



- Krizový management je manažerský nástroj, jehož využití je vynuceno nastalými okolnostmi. Představuje ucelený soubor postupů, metod, zkušeností a doporučení, jejichž respektování by mělo vést k omezení příčin vzniku krizových situací; přípravě aktivit pro období krizových situací; zabránění vzniku a eskalaci krizových situací; redukci zdrojů krizových situací a jejich negativního vlivu a k odstranění následků krizové situace.
- Tento manažerský nástroj by měl napomoci krizovým manažerům ve specifických podmínkách úspěšně zvládnout manažerské funkce, a to nejen sekvenční (plánování, organizování, vedení lidí, kontrola), nýbrž také paralelní (analýza, komunikace, rozhodování, implementace), díky nimž dojde k dosažení soustavy cílů podniku. Aby svůj úkol krizový manažer zdárně splnil, musí mít odvahu přijmout zásadní a nepopulární rozhodnutí, schopnost prosadit změnu a ve velmi krátkém časovém intervalu ji implementovat.