

KRIZOVÝ MANAGEMENT

Mgr. Ing. Bc. Kamila Svobodová

Téma: Krizový manager a krizový tým

- Rozdílnost krizového managementu – opakování
- Krizový manažer
 - Kompetence krizového manažera
 - Interní a externí krizový manažer
 - Krizový tým

Krizový management

- Opakování:
 - Krize – nenormální situace, kdy působí odlišné faktory, nebo faktory běžné, které mají větší sílu.
 - Ke zvládnutí „faktorů“ musí odpovídat manažerské postupy, kompetence, ale hlavně jejich adekvátní použití.
 - Podstatná je ztráta lidského potenciálu – změny vztahů, komunikace, pokles pracovní aktivity. Ztráta se obtížně obnovuje (někomu vyhovuje).
 - Ztráta konkurenční výhody nebo konkurenceschopnosti, odběratelů a dodavatelů,
 - Ztráta důvěry u bank a partnerů, pružnosti a akceschopnosti
 - Neudržení pozice na trhu, schopnosti inovovat
 - Ztráta dobré pověsti a pozitivního image.
 - Zvýšení obav u zaměstnanců, šíří se dohady, fámy.
 - Krize bývá výrazným impulsem ke změnám, které by se jindy neprosadily.

Rozdílnost krizového managementu

- **Faktor času** - krizový management je třeba zahájit co nejdříve
 - Identifikovat **pravou příčinu** krize,
 - Stanovit priority řešení při vícero problémech,
 - Následně začít krizi řešit.
- **Mobilizace zdrojů**
 - Rychlé vyčerpání zdrojů;
 - Identifikovat a efektivně využívat disponibilní zdroje;
 - Zaměřit aktivity na získávání nových zdrojů (finance, lidské zdroje).

- **Motivace** – i krize může být příležitost
 - Změna je základním předpokladem pro přežití nejen organizace, ale i managementu;
 - Výzva k prověření schopností, vybudování prestiže, seberealizace.
- **Zodpovědnost** – ohroženy zájmové skupiny
 - Investoři a jejich investice,
 - Propouštění, ukončení podnikání, platební neschopnost u dodavatelů.
 - Neměla by negativně ovlivňovat rozhodování a přesvědčení
- **Styl vedení** – disciplína a jednota v řízení
 - Kombinace demokratického a autoritativního stylu.
 - Demokratický styl, pokud je čas k hledání cesty z krize, participace pracovníků.
 - Autoritativní styl přichází po nalezení cesty, kdy je nezbytné, aby byl postup striktně dodržován.

Krizový manager

- Je vždy v čele krizového managementu,
- Nastalou situaci by měl **zvládnout** – přeměnit ve výhodu => **provedení radikální změny**.
- 3 fáze činnosti krizového managera:
 1. Záchranná – zastavení negativního trendu – odstranění X omezení působení příčin krize;
 2. Strategická – formulace nové strategie a její plánování;
 3. Taktická – realizace nové strategie
- „Krise vyžaduje top managera jako kapitána, krizový tým jako taktický útvar a podnikového mluvčího jako komunikátora.“ (Töpfer, 1999)

Kompetence krizového manažera

- V současné době by měl každý manažer přijmout skutečnost, že **krize je součástí podnikání a nelze se jí vyhnout**
- Ne každý manažer má kompetence krizového manažera.
- Součástí připravenosti manažera by mělo být i zjištění, jak je odolný vůči stresu, jak dokáže zvládnout krizovou situaci.
- Outdoortraining – cílem je nejen zjistit, jak se lidé chovají v krizových situacích, ale hlavně posílení schopností řešení problémů (fyz i psych zátěž), racionální a klidné uvažování, komunikace.

Základní kompetence

- Základními kompetencemi, kterými musí být vybaven každý manažer, jsou:
 - **Znalosti** – poznatky z managementu a také určité oborové znalosti – právo, účetnictví, problematika dle zaměření organizace.
 - **Dovednosti** – praktické návyky manažera. Při krizi musí volit postupy adekvátní k situaci. Nejvíce ceněné znalosti jsou z oblasti:
 - Strategické řízení, řízení změny,
 - Projektové a procesní řízení,
 - Řízení času,
 - Řešení konfliktu.
 - **Schopnosti** – vrozený potenciál - přirozeně připraven na výkon činnosti.
 - Rozumové schopnosti – kreativita, analytické myšlení, rychlé rozhodování, soustředění na výsledek, atd.
 - Psychické a intelektuální dispozice – rezistence, sebeovládání, odolnost.

- **Vlastnosti** – ustálený způsob chování.
 - Korektnosti – úspěšnost, věrohodnost, efektivnost.
 - Serióznost – poctivé a etické jednání – pomoc při získání prestiže a autority.
 - Citlivý přístup k zaměstnancům – není slabinou.
- Pro krizového manažera je také důležité:
 - Moc – ovlivnit jednání nebo myšlení druhých, včetně ovlivňování průběhů procesů a nakládání se zdroji.
 - Autorita – ochota podřízených uposlechnout, včetně existence pravidel, která přinutí uposlechnout.
 - Pravomoc – oprávnění nakládat s kapitálem organizace (finanční, lidský, výrobní)

Pozice krizového manažera

- Hlavní otázka při krizovém řízení – kdo zaujme roli **krizového manažera**.
- 3 možnosti:
 - **Interní manažer z organizace** – problémem je, jestli je vůbec v organizaci někdo s potřebnými kompetencemi. Problematické je i obsazení místa tím, který krizi způsobil, ale i to má své přednosti. Zajištěná kontinuita.
 - **Interní manažer s podporou externího poradce** – poradce poskytuje zkušenosti v postupu řešení krizí, vnější vhled na krizi. Nemůže rozhodovat, sporná je jeho odpovědnost.
 - **Interim manažer (externí)** – je jmenován po odvolání top managementu. Může si převést svůj tým. Ne vždy (většinou nikdy) na pozici, po zvládnutí krize, zůstává.

Interní X externí KM

Rychlost reakce	E	Počáteční postup pomalý (seznamování se), pak zrychluje.
	I	Rychlejší analýza situace, nebezpečí „provozní slepoty“.
Zkušenosti	E	Zkušenosti z předešlých krizových řízení
	I	Malá zkušenost, spíše neznalost postupů, většinou dříve neřešil.
Postupy	E	Rutinní a osvědčené postupy, neexperimentuje, sází na jistotu. Neúspěch = ohrožení jeho profesního image.
	I	Realizace toho, co se dřív neprosadilo.
Osobní cíle	E	Vylepšení image, získání dalších referencí.
	I	Zlepšení postavení v organizaci
Vazby uvnitř podniku	E	Pragmatický a účelový přístup -> radikální řešení problému, razantní postupy – směřující k dosažení žádoucího stavu.
	I	Přátelské, osobní vazby – sociální citění blokuje rozhodování
Po ukončení KŘ	E	Odchod a přerušení vazeb s organizací - reference
	I	Zůstává, při úspěchu i lepší pozice.

Interim manažer

- Není součástí organizace.
- Poskytuje manažerské znalosti, dovednosti, zkušenosti, praxi, případně i know how.
- V organizaci působí vždy jen v předem daném čase (délka zakázky).
- Cíl jeho práce je definován v rámci zakázky.
- Během působení v organizaci je včleněn do organizační struktura a má všechny odpovědnosti, které jsou spojeny s jeho pozicí.
- Důvody k využívání IM – rychlost, kvalifikace, objektivita, zodpovědnost, efektivita, závazek, návratnost investice.

Výhody X nevýhody interim manažera

- **Výhody:**

- Praxe, zkušenost, rychlost.
- Nemá vztahy se zaměstnanci ani s organizací,
- Nemá zájem zůstat u organizace,
- Jeho cílem je naplnit zakázku, na kterou byl najat.

- **Nevýhody:**

- Špatný výběr interim manažera,
- Špatně definovaný cíl zakázky,
- Neakceptování IM ze strany vedení,
- Organizace nezavede doporučení a postupy, které IM doporučí.

Krizový tým

- Složení týmu je vždy odvislé od situace.
- Tým je tvořen z vlastníka organizace a odborníků z daných oborů/oddělení.
- Počet členů je odvozen od velikosti organizace – doporučení 5 – 7.
- Složení je vždy s ohledem na pracovní pozici a odbornost.
- Tým má předem jasně definované role a kompetence, zastupitelnost.
- Členové týmu musí být schopni a ochotni pracovat v týmu, podřídit se, plnit příkazy KM.
- Pro úspěch je vždy důležitý společný cíl, důvěra, loajalita, respekt, dodržování nařízení, disciplína, vysoké pracovní nasazení, komunikace.

Členové krizového týmu

- Musí splňovat následující kritéria:
 - Prioritou je vysoké pracovní nasazení po dobu krize,
 - Soustředěnost je jen na krizi, ostatní aktivity jsou potlačeny,
 - Dobrovolně a ochotně sdílejí a následují vizi krizového manažera,
 - Kreativní hledání cest,
 - Přísné podřízení se postupu nastaveného krizovým manažerem,
 - Schopnost komunikace,
 - Schopnost práce v týmu,
 - Sebekázeň, sebemotivace, sebekontrola.
- Po zvládnutí krize se krizový tým rozpadá, ale může i působit dále.

Stres

- Stres doprovází každou krizi.
- Projevuje se nejen u manažera, ale i jeho podřízených.
- Krize:
 - Ztráta pozice/zaměstnaní – sociální jistoty
 - Narušení stereotypu jednání – změna chování
- Situační stres se dotýká každého zaměstnance organizace.
- U manažerů se může objevovat pocit úzkosti z možných problémů, které se mohou vyskytnout – zkouška dovednosti.
- Časový stres – rychlá rozhodnutí, realizace změn, bezprostřední chování.
- Distres je třeba rychle přeměnit v produktivní a konstruktivní reakci.
Proto jednou ze schopností KM je stresová odolnost.