

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ PREZENČNÍ STUDIUM

2017–2018

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Lukáš Boháček

Manipulace v krizovém managementu

Praha 2018

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Michal Vacenovský, LL.M.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR FULL-TIME STUDIES

2017-2018

BACHELOR THESIS

Lukáš Boháček

Manipulation in the crisis management

Prague 2018

The Bachelor Thesis Work Supervisor:

Ing. Michal Vacenovský, LL.M.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 17. února 2018

Lukáš Boháček

Poděkování

Děkuji panu Ing. Michalovi Vacenovskému, LL. M. za cenné připomínky a rady, kterými přispěl k vypracování této práce.

Anotace

Tato bakalářská práce se zabývá komparací motivace a manipulace v krizovém managementu. Zhodnocuje jejich jednotlivé kvality a nedostatky. Teoretická část je zaměřena na základy managementu. Na management navazuje komunikací. Dále je rozebrán krizový management. V předposlední části jsou představeny základy motivace a manipulace. Poslední částí je podrobná komparace motivace a manipulace. V detailu se zabývá výhodami ale i nevýhodami obou přesvědčovacích možností. Na konci práce nalezneme výběr lepší přesvědčovací metody a odůvodnění výběru. V závěru jsou uvedena doporučení k využití.

Klíčová slova

Krize, krizový management, management, manager, manipulace, motivace.

Annotation

This bachelor thesis deals with the comparison of motivation and manipulation in the management of the crisis. Appreciates their individual qualities and flaws. The theoretical part is focused on the basics of management. The management follows the communications. Furthermore, it is discussed crisis management. In the penultimate section are presented the basics of motivation and manipulation. The last part is the detailed comparison of the motivation and manipulation. In detail deals with the advantages but also the disadvantages of both persuasion options. At the end of the work is to be found the selection of better methods of persuasion and justification for selection. In conclusion are recommendations to use.

Keywords

Crisis, crisis management, management, manager, manipulation, motivation.

ÚVOD.....	9
1 MANAGEMENT	11
1.1 Základní pojetí managementu	11
1.2 Organizační struktury managementu	11
1.3 Řízení v managementu	12
1.4 Manažerské klima	14
1.4.1 Vnitřní podmínky	14
1.4.2 Vnější podmínky	14
1.5 Cíle managementu	14
1.6 Profil a vlastnosti manažera	15
1.6.1 Základní vlastnosti manažera	15
1.6.2 Způsob manažerského řízení	16
1.6.3 Rozhodování manažera	16
1.7 Personalistika a lidské zdroje	17
1.8 Plánování	18
1.8.1 Kvalifikace	19
1.9 Finanční řízení	20
2 KOMUNIKACE.....	22
2.1 Ústní a písemná komunikace	22
2.2 Neverbální komunikace	23
3 KRIZOVÝ MANAGEMENT	25
3.1 Princip a předmět krizového řízení	26
3.2 Vývoj krize	28
3.3 Krizové řízení a krizový manager	29
4 POSTUPY KRIZOVÉ INTERVENCE	33
4.1 Motivace a manipulace	34
4.1.1 Motivace a stimulace	34
4.1.2 Motivace a motiv	35
4.1.3 Vnitřní a vnější povaha motivace	36
4.1.4 Strukturální přístup k motivaci	36
4.1.5 Verbální motivace	37
4.1.6 Hmotná a finanční motivace	37
4.2 Manipulace a sugesce	39
4.2.1 Lidská mysl	39

4.2.2	Podstata manipulace	39
4.2.3	Základy manipulace	39
4.2.4	Správná argumentace	40
4.2.5	Metoda tlaku a tahu.....	41
4.2.6	Metoda tlaku.....	41
4.2.7	Metoda tahu	42
4.2.8	Nejpoužívanější manipulativní techniky	43
4.2.9	Obrana před manipulací	44
4.3	Manipulace gesty	45
5	SROVNÁNÍ MOTIVACE A MANIPULACE	47
5.1	Osobnost manažera.....	47
5.2	Motivace kontra manipulace	48
5.2.1	Klady manipulace	49
5.2.2	Morální hledisko	50
5.2.3	Reálné využití manipulace v krizovém managementu	51
	ZÁVĚR	52
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	54
	SEZNAM OBRÁZKŮ	57

ÚVOD

Cílem bakalářské práce je zhodnotit, zda je v krizovém managementu lepší použít motivaci nebo manipulaci. Následně vybrat jednu metodu, která nebude tolik zatěžovat své bezprostřední okolí, a která bude vycházet ze srovnání rizik plynoucích z použití manipulace a motivace v krizovém managementu. Práce bude pojednávat o všech důležitých bodech, které nám pomohou k orientaci mezi v manipulaci a motivaci. V konečné fázi by bylo vhodné vybrat metodu, která nám pomůže bezproblémově vyřešit krizové řízení.

Krizový management je v současnosti velmi důležitý pojem. Právě díky krizovému řízení můžeme zvládnout problémy, jako jsou povodně či havárie. Tento styl řízení je aplikovatelný jak na veřejný tak na soukromý sektor. Hlavní spouštěč může být nedostatek surovin, embargo, nedostatek kvalifikované pracovní síly či zásah vyšší moci.

Krizový management je specifické oddělení managementu, které se musí dobře orientovat jak v minulosti, tak i v přítomnosti a budoucnosti podniku. Hlavní je predikce a tvorba plánu na budoucí nenadálé situace. Krizový management jako takový musí umět číst v problémech podniku a musí umět předvídat projevy krize. To jaký mohou mít rozsah a hlavně jaké mohou být její dopady. Je potřeba celou krizi usměrnit v poměrně krátkém čase. K tomu nám pomůže již zmiňovaná orientace v daném problému a predikce vývoje.

Vše, co je spojené s krizovým řízením se zakládá na rychlosti úsudku, schopnosti správně vyhodnotit hrozby, nebo přínosy a také vhodné použití metod, které zabrání dalším problémům. Proto by bylo dobré postavit proti sobě manipulaci a motivaci.

Manipulace je brána všeobecně jako takový zlý pomocník. Není to však vždy pravda. Vše, co může posloužit dobrému účelu, nemůžeme dát do jedné škatulky s nápisem špatné. Je to tak právě s manipulací.

Jsou lidé, kteří nedisponují vrozenou autoritou, a manipulace jím může pomoci upravit svojí osobnost. Není totiž nikde psáno, že díky manipulaci děláme z lidí zombie,

které bezmyšlenkovitě plní naše rozkazy. Mezi manipulaci patří také záměrné užití neverbální komunikace. Mezi ně patří mimika, gesta a postavení těla.

Práce je rozdělena na čtyři hlavní části. Práce není přímo rozdělena na teoretickou a praktickou část. První část bude pojednávat o základech managementu. Nejdůležitější informace jako jsou hierarchie a osobnost manažera. V managementu jsou také uvedeny základy správné komunikace. V krizové situaci nemůže být horší věci než špatně translokované informace. Druhá část se zaměří na samotný krizový management. Ukáže jak lokalizovat problémy a následně snížit jejich vliv. Třetí částí bude krizová intervence. V krizová intervence obsahuje pojmy jako manipulace a motivace. Manipulaci a motivaci postaví proti sobě. Následně nám to ulehčí důvody užití manipulativních technik.

Poslední, čtvrtou část bude tvořit hodnocení motivace a manipulace. Krizový management je specifický svým nepředvídatelným vývojem. Je tedy nalézt a použít vhodnou techniku k vedení zaměstnanců. Projdeme všechna fakta ohledně úspory času i úspory financí. Nebude chybět hodnocení morálního hlediska.

1 MANAGEMENT

Základní prvky managementu, a vše co je s ním spojené, je velmi důležité téma na začátek této práce. Jelikož management a jeho části jsou pro naši práci středobodem, jeho vymezení a fungování bude také zabírat větší část této práce.

1.1 ZÁKLADNÍ POJETÍ MANAGEMENTU

Management je stejně starý jako lidstvo samo, dříve jsme jen neznali jeho název. Za pojmem management se nachází souvislá a soustavná rozhodovací činnost v prostředí, ve kterém jednotlivci pracují dohromady za splnění a dosažení stanovených cílů v oblasti lidské společnosti. Hlavním nástrojem je kolektiv, který je řízen manažerem nebo souborem manažerů.

Celý management je strukturovaný na dílčí části, aby se předešlo nahromadění informací a bylo snazší v průběhu celého procesu rozhodovat. Je rozdělen na základní prvky potřebné v jednotlivých fázích vývoje společnosti nebo projektu.

Management je soubor vědních disciplín. Hlavními nástroji jsou plánování a komunikace. V managementu musí fungovat komunikační kanály.^[1]

1.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURY MANAGEMENTU

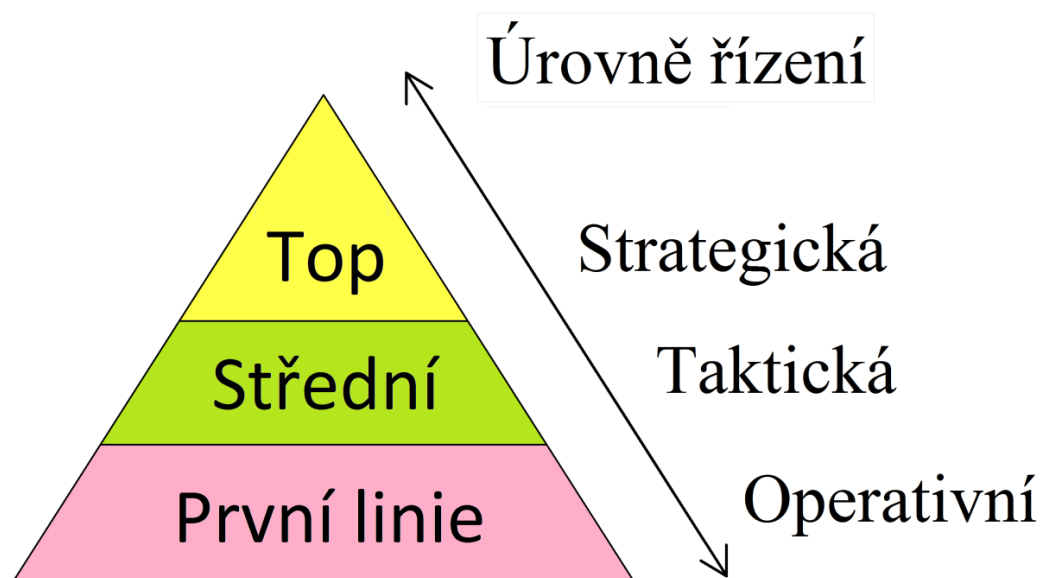
První a hlavní dělení managementu jsou jeho struktury. Základní dělení je do třech skupin - TOP management, lineární management a management základního stupně. Jejich postavení například v pyramidovém zobrazení ve vertikální hierarchii napoví o rozpětí jejich pravomocí i povinností.

Vertikální hierarchie managementu:

- TOP management – strategický management je vrcholný management, řídí chod celého podniku, mají důvěru a pravomoci od majitelů podniku,
- lineární management – je to management operativní a je zastoupen zaměstnanci středního managementu, zde se uplatňuje rozdělení na různé obory, liniový management je typický krátkými taktickými plány,

- management základního stupně – management nejnižší úrovně, tzv. taktický, pracovníci soustavně kontrolují chod, kvalitu a úspěšnost prováděných prací, v tomto případě jsou zapotřebí kvalifikovaní zaměstnanci s praxí a znalostmi.^[2]

Obrázek č. 1: Hierarchie managementu



Zdroj: Úrovně managementu [online] [2018-02-06] Dostupné z:
<http://docplayer.cz/docs-images/26/7027802/images/17-0.png>.

1.3 ŘÍZENÍ V MANAGEMENTU

Základní rozdělení řízení a rozhodování managementu je dáno délkou užitkové účinnosti samotného rozvrženého plánu. Hlavní rozdělení je do tří skupin. Ty tvoří **strategické řízení, taktické řízení a operativní řízení**. Druhy řízení jsou také přiřazeny k organizačním skupinám v managementu. V řízení managementu máme dělení podle délky plánů k dosažení daného cíle. Dále se využívá i například specializované dělení do frakcí.

Dělení podle délky plánů:

- strategické řízení – zabývá se jím většinou samotné vedení a TOP management, zaměřují se z pravidla na samotný výběr trhu, odběratele,

dodavatele a reklamu, výhledově je to management, který tvoří plány na 3 až 5 let dlouhé období,

- taktické řízení – taktické řízení je vedeno lineárním managementem, oborem taktického řízení je marketing a finanční situace společnosti, při kterých vytváří závěry a plány, zde se plánování pohybuje okolo jednoho roku,
- operativní řízení – operativní řízení je zastoupeno managementem základního stupně, zde se vytváří plány s přímým provozem, jde o rozhodnutí na provoz směny nebo týdenní rozhodnutí, plány nepřekračují tříměsíční rozpisy.

Dělení podle specializace:

- operační management – zde je management prvního stupně zaměřen na přímé řízení provozu společnosti,
- produktový management – tento management pracuje s informacemi o daných produktech a službách, shromažďuje, vyhodnocuje a vydává rozhodnutí v oblasti nabídky a poptávky, zde se užívá marketingu, zabývá se také evolucí produktu,
- projektový management – zaměřuje se na razantní a specializovaný zásah, který je jinak obtížně dosažitelný je zde zapotřebí kreativita,
- finanční řízení – má na správu účetnictví a pohyby, peněz, využívá controllingu a auditů,
- marketing kvality, životního prostředí a BOZP – specializuje se na kvalitu a účinnost produkce spojené s dopady na životní prostředí a ochranou zdraví osob a majetku
- **management rizika – všeobecně znám také jako risky management, monitoruje hrozby a nebezpečí, v případě potřeby povolává po domluvě s vrcholovým vedením krizový management,**
- management marketingu a PR – ve velkých společnostech je známé oddělení vztahu s veřejností (public relations zkr. PR) zabývá se zahraniční politikou, komunikací se zákazníky a s médii, vyřizuje taktéž reklamace.^[1]

1.4 MANAŽERSKÉ KLIMA

Manažerské prostředí je dáno souhrnem všech aktivit v podniku. Mezi hlavní dva tvůrce patří mezilidské vztahy a aktuální stav podniku. Zde se preferuje psychologie a citlivý přístup k zaměstnancům. V manažerském prostředí rozlišujeme vnější a vnitřní podmínky.

1.4.1 VNITŘNÍ PODMÍNKY

Vnitřní podmínky jsou souborem hmotného a nehmotného prostředí samotné společnosti. Dá se říci, že je to úzký okruh objektů, které působí na podnik. Podnik je však schopen na tyto podněty reagovat a sám je pozměnit nebo dokonce při negativním dopadu i úplně vyřadit:

- tvrdé podmínky – tvrdé podmínky jsou zastoupeny celkovým vybavením společnosti, organizačními strukturami a sociálním zázemím,
- měkké podmínky – měkké podmínky zahrnuje know-how, chování a jednání jednotlivých zaměstnanců. Důležité také je vystupování a reprezentace podniku navenek.^[2]

1.4.2 VNĚJŠÍ PODMÍNKY

Vnější podmínky a vlivy není podnik schopen nijak změnit nebo zastavit. Je to celkový soubor politického, ekonomického a sociálního vlivu. Mezi hlavní podmínky patří vyhlášky, zákony dané země nebo spolkem. Jako druhé je to zájmové prostředí a demografie.^[2]

1.5 CÍLE MANAGEMENTU

Management by si měl stanovit jasné cíle. Cíle jsou právě ten faktor, díky kterému je podnik schopen se udržet ve zdravé formě v silně konkurenčním prostředí. Záleží také na přístupu majitele a jednotlivých manažerů.

Není žádnou novinkou, že mnoho lidí má za cíl nejen profit a vlastní blahobyt. Stále více úspěšných businessmanů má ambice zlepšit svět. Nemají za cíl přímou finanční podporu rozvojových zemí, ale zprostředkování humanitární pomoci, zlepšování agro-

inženýrství. Samostatně působí vývoj medicíny, jelikož spotřebuje mnoho financí bez očekávání na návrat nebo na úspěch.^[4]

1.6 PROFIL A VLASTNOSTI MANAGERA

Každý manager má od narození v genetice zakódované určité osobnostní rysy. Tyto rysy jsou předpokladem k úspěšnému organizování a vedení pracovníků. Celé portfolio dovedností se dá obohatit o znalosti a zkušenosti, které dále napomohou k duševnímu i profesnímu rozvoji. Jako manager je brán člověk duševně a psychicky vyzrálý. Je to osoba s motivací k této činnosti. Nesmí mít žádné předsudky a stát si za svým rozhodnutím. Důležitá je schopnost srozumitelné komunikace a jasné předávání informací.

1.6.1 ZÁKLADNÍ VLASTNOSTI MANAGERA

Manager koná jménem společnosti. To samé platí o jeho vzhledu a chování. Měl by podle svého nejlepšího vědomí a svědomí reprezentovat zájmy. Pokud se podíváme do veřejné správy, měl by zde manager tvořit oporu.

- odborné znalosti – je to portfolio znalostí získaných při studiích. Míra odborných znalostí určuje možnou výši postavení. Zdokonalování a prohlubování znalostí zvyšuje kvality osobnosti,
- praktické dovednosti – získávají se cvičením a praxí v profesním životě, dělí se na dovednosti vrozené a získané, mezi hlavní prvky patří komunikační dovednosti, manuální zručnost a práce s lidmi,
- sociální aspekty – mezi sociální aspekty řadíme lidský charakter a vlastnosti managera,
- vzhled – manager by měl mít reprezentativní vzhled, to znamená nosit společenské nebo formální oblečení,
- chování – musí být zdvořilý, chovat se, jako bychom jednali sami za sebe.^[3]

[4]

1.6.2 ZPŮSOB MANAGERSKÉHO ŘÍZENÍ

Managerské řízení z větší části odpovídá charakterovému profilu manažera. Manager se narodí s určitými dispozicemi. Tyto vlastnosti lze však časem kvalitní praxí a znalostmi vylepšovat. Základem dobrého manažera je však přírodní pud vést kolektiv a být v něčem dobrý. Tyto lidi označujeme jako alfa-samce v případě mužů, v případě žen jsou to alfa-samice. Jsou to lidé s vůdčími vlastnostmi.

Mezi základní rozdělení manažerského řízení se používá Likertovo členění. Je to vědecká metoda na základě výzkumu. Dělí nám charakteristiky řídicí autority do čtyř oddílů:

- byrokrat – byrokratický směr je založen na používání a dodržování směrnic i doporučení, nejedná na základě vlastních pocitů a zkušeností, problémy řeší pouze podle návodů nebo podle nařízení vedení,
- autokrat – jedná s podřízeným jednoduše a razantně vyžaduje důsledné plnění rozkazů, lpí na svých rozhodnutích a ty si také vynucuje,
- liberál – liberál dává podřízeným v podstatě volnou působnost, zadá hlavní úkoly, kontroluje až výsledky,
- demokrat – demokratický styl řízení je založen na důvěře a domluvě nadřízeného s podřízenými, je hojně využíván v týmové spolupráci.

Velmi důležitá je autorita manažera. Jeho autorita je důsledkem vyspívání, získávání akreditace, pracovních zkušeností, můžeme ji dělit na:

- profesní autorita – profesní autorita je získávána postavením nebo hodnotí pracovníka, čím vyšší postavení ve společnosti, tím je větší jeho autorita,
- neformální autorita – z části vrozená, z části získaná autorita, pracovník si tento druh autority buduje svými zkušenostmi, znalostmi a přístupem k zaměstnancům.^[4]

1.6.3 ROZHODOVÁNÍ MANAGERA

Rozhodování manažera je důležitý aspekt při kvalitním fungování společnosti. Rozhodování je pevně vázané na zkušenosti získané časem. Za rozhodování máme

souvislé procesy plánování všech kroků v určitém čase. Při rozhodování musíme analyzovat všechny formy možností a cest, po kterých se můžeme vydat.

Posloupnost rozhodování se doporučuje v následném pořadí:

- identifikace – identifikace je proces soustavného sběru dat a jeho následného třídění, následuje analýza a vyhodnocení dat,
- formování – v tomto procesu se sledují pochody problémů a nastavují se cíle řešení problému,
- stanovení podmínek – při stanovení podmínek se posuzuje a hodnotí celková problematika, následně se určí potřeby a stupeň hrozby podmínek,
- konstrukce variant – konstrukcí variant se dostáváme do konečné fáze problematiky, zde se tvoří varianty řešení, většinou se vytváří scénáře pesimistické, reálné a optimistické.^[3]

1.7 PERSONALISTIKA A LIDSKÉ ZDROJE

Personalistika a řízení lidských zdrojů, někdy též human resources management či personální management je oblast procesů v organizaci, která se zabývá řízením a rozvojem lidských zdrojů. Zahrnuje komplexní personální práci, tedy celou řadu postupů a různých metod řízení pro řízení lidských zdrojů - pro práci s lidmi v organizaci. Od získávání pracovníků, uzavření pracovní smlouvy, osobní rozvoj až po vyplácení mezd. V praxi se používají různé pojmy, jako je personální administrativa, personální řízení, řízení lidských zdrojů nebo řízení lidského kapitálu. Z praktického hlediska mezi nimi není zásadní rozdíl, jedná se spíše o teoretické koncepce personální práce a jejího místa v organizaci - od prosté správy pracovníků až po aktivní práci s lidským kapitálem.

- Řízení lidských zdrojů se neomezuje pouze na personálního ředitele a další zaměstnance personálního útvaru, ale týká se prakticky všech manažerů v organizaci. Personalistika má úzkou návaznost na management organizace,
- řízení lidských zdrojů musí vytvářet podmínky pro zvyšování intelektuálního kapitálu organizace, vytváření vhodné organizační

kultury a pozitivního klimatu v organizaci. Je vhodné, aby organizace měla zpracovanou strategii rozvoje lidských zdrojů,

- řízení lidských zdrojů má širší vědní základ zejména v psychologii, sociální psychologie, sociologie a pedagogice.

V dnešní době se neobejdeme bez softwaru, který pomáhá udržovat a sdílet zásadní informace o lidech. Usnadňuje jejich získávání, hodnocení, odměňování, vzdělávání a řízení.^{[3][4][6]}

1.8 PLÁNOVÁNÍ

Plán může mít neformální podobu nebo může mít formalizovanou podobu (písemný dokument, graf, harmonogramu, schéma, tabulka). Tvorba plánů je výstupem jedné z klíčových manažerských činností. Nicméně nemusí se nutně týkat jen práce manažerů. Plán je širší pojem než harmonogram, zahrnuje kromě časové posloupnosti jednotlivých aktivit také další okolnosti, které mohou ovlivnit dosažení cíle, jako jsou zdroje, rizika a jiná omezení.

Plánování patří mezi klíčové manažerské funkce, a proto se týká všech oborů a aspektů organizace: ekonomika a finance, informatika, kvalita, lidské zdroje, logistika a doprava, management organizace, marketing, aj. Podle časového horizontu, ve kterém se plánování odehrává, se rozlišuje strategické plánování, taktické plánování a operativní plánování. Dlouhodobým předvídaním dlouhodobého vývoje se zabývá prognózování. Strategické plánování je klíčové pro dlouhodobé směřování organizace, pro marketing, pro rozhodování o investicích, pro rozvoj lidských zdrojů, pro výzkum a vývoj. Taktické a operativní plánování hraje klíčovou roli v těch oblastech organizace, kde dochází k silným tokům zdrojů, tedy zejména finančních zdrojů a materiálu ve výrobě.

Podstatou plánování je určení cílů nebo cílových hodnot a případně způsobů jejich dosahování. Při plánování jsou brány v úvahu všechny relevantní vnitřní i vnější faktory ovlivňující úspěšné dosažení cílů nebo cílových hodnot. Základním plánem organizace je její globální strategie.

Plán osobního rozvoje je pojem používaný v řízení lidských zdrojů. Jde o dokument nebo seznam různých činností směřujících ke zvýšení kompetencí pracovníka. Plán osobního rozvoje může obsahovat formální vzdělávání, samostatné vzdělávání, distanční vzdělávání, práci na projektech, účast na stážích, pracovní aktivity člověka vedoucí ke zvýšení jeho kvalifikace a přínosu pro organizaci a další činnosti směřují k rozšíření znalostí a zejména k systematickému a stálému rozvoji dovedností.

Cílem plánu osobního rozvoje zaměstnance je definovat činnosti, které zajistí rozšíření znalostí a dovedností potřebných k odstranění deficitu kvalifikací, zajištění zvýšení výkonu zaměstnance s kritériem pohybu v rámci jeho kariéry. Cílem je rovněž řízená výchova v rámci plánu nástupnictví zejména vedení zaměstnance k získání potřebných kompetencí a přípravě na vyšší odpovědnost.^{[4][6]}

Kroky při formulování plánu osobního rozvoje:

- zjištění potřeb rozvoje zaměstnance,
- sestavení cíle,
- zaměstnanecký plán a teambuilding,
- časové plánování,
- hodnocení.

1.8.1 KVALIFIKACE

Nedílnou součástí osobního rozvoje je také kvalifikace zaměstnance. Kvalifikace je pojem používaný v personalistice a řízení lidských zdrojů. Kvalifikace je širší než pojem vzdělání. Vzdělání je součástí kvalifikace. Znamená ohodnocení, posouzení, případně zjištění způsobilosti. Kvalifikaci můžeme rovněž chápat jako formální osvědčení dosažených výstupů z učení či vzdělávání.

Kompetence znamená nejčastěji předpoklady či schopnost vykonávat nějakou činnost, či profesi. Kompetence tedy znamená způsobilost zvládat určitou pracovní pozici, umět ji vykonávat, být v příslušné oblasti kvalifikovaný, mít potřebné vědomosti a dovednosti. Toto pojetí zdůrazňuje vnitřní kvalitu člověka, která je výsledkem jeho rozvoje, víceméně nezávislou na vnějším světě, která mu umožňuje podat určitý výkon.

Metody vzdělávání na pracovišti jsou všechny metody vzdělávání, které probíhají v průběhu pracovního procesu přímo na pracovišti. Je to neformální, celo životní způsob vzdělávání, při kterém získáváme praktické zkušenosti, dovednosti a znalosti. Vzdělávání na pracovišti těží z praktické zkušenosti a z kontaktů s dalšími lidmi na pracovišti, od kterých lze zkušenosti přebírat.^{[2][5][6]}

1.9 FINANČNÍ ŘÍZENÍ

Finanční řízení a ekonomika organizace používá celou řadu pojmů, metod řízení, různé analytické techniky, finanční ukazatele a standardy, jejichž předmětem je řízení financí - finančních zdrojů v podniku. V praxi se používají různé pojmenování a pojmy, jako je ekonomika a finance podniku, finanční management, řízení financí nebo finanční řízení podniku.

Zahrnuje komplexní řízení finančních zdrojů organizace, tedy nakládání s finančními zdroji v celém jejich životním cyklu. Od získávání finančních zdrojů a kapitálu rozpočtování, rozdělování a distribuci finančních zdrojů, řízení a efektivní nakládání s finančními zdroji, hospodaření s finančními zdroji, řízení finančních rizik, rozdělování zisku a další finanční operace v organizaci.

Cílem řízení financí v tržním hospodářství je maximalizace tržní hodnoty podniku, tedy tržní hodnoty vlastního kapitálu, za které jsou svým dílem odpovědní manažeři podniku a to vůči majitelům podniku či dalším zájmovým skupinám. Manažer, odpovědný za řízení financí v celé organizaci se nazývá finanční ředitel. Další cíle finančního řízení, jsou zajištění platební schopnosti podniku, zajištění likvidity aktiv a zajištění rentability podniku.

Cíle řízení financí ve veřejném sektoru a hospodaření s veřejnými financemi jsou popsány ve zvláštní oblasti Veřejné finance.

Finanční řízení podniku zahrnuje několik různých skupin procesů jako, jsou:

- finanční plánování,
- získávání finančních zdrojů,
- rozpočtování,

- finanční analýzy,
- finanční operace, účetnictví.

Zdroje jsou základní výrobní faktory a vstupy do produkčního procesu v každé organizaci. V pojetí podnikové ekonomiky, tedy z hlediska řízení efektivity a při kalkulaci nákladů jsou podnikové zdroje rozděleny na:

- lidské zdroje,
- informace a znalosti,
- finanční zdroje,
- materiální zdroje,
- energie.

Všechny podnikové zdroje je vhodné důkladně, nepřetržitě a bezodkladně organizovat a plánovat. Podléhají kontrole a rozhodování a vždy je třeba respektovat pravidlo omezení zdrojů. Jsou totiž základním limitujícím faktorem pro každou organizaci. Na úrovni celé organizace se zdroje řídí a plánují pomocí ucelených systémů řízení zdrojů.^{[2][3][6]}

2 KOMUNIKACE

Komunikace je jeden z hlavních pilířů managera. Management bez komunikace nezmůže bezmála nic. Manager je pozice, ve které je jednání s lidmi na denním pořádku. Je proto důležité aby dokázal za každou cenu zachovat klid a rozvahu. Komunikace je obor, kde je potřeba mít nadhled. Náhled napomáhá v případě rozvážného rozhodování nebo vybírání vhodných argumentů.

2.1 ÚSTNÍ A PÍSEMNÁ KOMUNIKACE

Komunikace se dělí na formální a neformální. Formální komunikace je vyžadována mezi jednotlivými vedoucími pozicemi nebo v komunikaci s podřízenými. Měla by mít stanovené hranice a vedoucí zaměstnanci by měli být v tomto směru školeni kvalitními etiky a rétory.

Na druhou stranu se běžně setkáváme s pracovní hantýrkou neformální komunikace. Ta probíhá mezi jednotlivými pracovníky nebo manažery na podobné pozici. Neformálnost v tomto případě zjednodušuje tok informací a vytváří přátelskou atmosféru.

Komunikace by měla splňovat tato kritéria:

- elementárnost komunikace – komunikace by měla být tvořena triviálními větami, neměla by být nudná a jasně upřesnit cíl,
- souhrnnost komunikace – komunikace by měla být výstižná, měla by na sebe logicky navazovat a dávat smysl,
- výstižná komunikace – její podstata je ve vhodném použití termínů, které dokáží popsat komplexně nějaký problém,
- tematická komunikace – komunikace by se měla vyvíjet jedním směrem, je nežádoucí přeskakování mezi rozdílnými tématy, měla by být pestrá a používat příklady.

Mnoho společností v dnešní době ke komunikaci používá písemný způsob. Jedná se o e-maily, faxy, nástěnky nebo hromadné SMS zprávy. Je to komunikace rychlá a stručná. Mnoho pracovníků z jiné směny může být informováno z pohodlí domova. Tento způsob však ztrácí na kvalitě z důvodu ztráty mezilidského kontaktu. Komunikace ve společnosti se vždy zakládala na osobním kontaktu s mluvčím. Ten mohl být ihned konfrontován z důvodu dotazů a stížností. Dnešní doba nám proto tuto možnost vylepšila a umožňuje použití interaktivních prostředků s kamerou. Pro mnoho společností je to stále moc neformální. Další minus je vysoká pořizovací cena.^{[7][8][9]}

2.2 NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE

Neverbální komunikace alias řeč těla. Pod tímto tématem si můžeme představit celé spektrum pohybů a postojů, které za nás často mluví více než slova samotná. Naše myšlenky nás podvědomě nutí do postojů a pozic, do kterých se vědomě nechceme dostat, jelikož víme, že nám to může ztížit celkový rámec komunikace. Bohužel náš postoj nemusí být nutně odrazem lži, které říkáme, nýbrž jen odrazem našeho strachu z konverzace a naší submisivní povahy. Je proto potřeba trénovat i tento prvek komunikace, který nám pomůže k dosažení našich cílů.

Pokud budeme brát neverbální komunikaci jako jednu z částí managera, je potřeba dbát na první dojem. Většina lidí si toto pravidlo uvědomí a připustí, když už je bohužel pozdě. První dojem je velice krátká doba, během které si můžeme podle vlastních zkušeností a pocitů zformovat základní charakterový obraz o dané osobě. Je to taková slepá mapa, kterou časem doplňujeme o údaje chování, spolehlivosti nebo i dovednostech. Záleží právě na prvním dojmu, jak velkou si tu počáteční slepou mapu zformujeme ve své představivosti. Čím horší dojem, tím bude daná slepá mapa menší na další zakreslování kladných vlastností.

V řeči těla je důležité zachovat rozvahu. Jak při samotném postoji tak při čtení těla oponenta. Nesmíme totiž číst každý prvek zvlášť. Je důležité se soustředit na postoj jako takový a shromáždit si dohromady všechny údaje. Po té můžeme teprve vyhodnocovat. To samé platí pro nás jako pro zdroj. Musíme si dát pozor na to, abychom neupřednostňovali jednu stabilní pozici při komunikaci, ale hýbali se dynamicky s plynulostí verbální komunikace. Je také potřeba pohyby verbální komunikaci

přizpůsobit. Musíme brát ohledy i na konkrétní danou situaci. Nehodí se na nějaké společenské události energické pohyby, spíše volíme konzervativnější metodu tělesné výřečnosti.

Je vhodné si tělo proporcionálně rozdělit. Ulehčí nám to poté rozpoznávání jednoduchých signálů.

Je vhodné rozdělení těla na tři segmenty:

- hlava a krk – hlava je velice důležitá z důvodu mimiky, mimikou dáváme najevo hlavně své pocity, náklonem hlavy pak přízeň posluchači,
- ruce a trup – ruce samotné mohou být neutrální, pakliže s nimi hýbeme nad míru nebo je dáme do určité pozice, mohou zobrazovat náš pevný vnitřní postoj, trupem se můžeme přibližovat nebo oddalovat rétorovi, to poukáže na naši přízeň,
- Nohy – nohy zajišťují pevný postoj, tak pevný jako je naše odhodlání něčeho dosáhnout, sebemenší natočení chodidel a jejich vzdálenost od sebe nebo náklon za nás mluví.^{[10] [17]}

3 KRIZOVÝ MANAGEMENT

V mé práci jsem si vybral prvek z managementu, a tím je krizový management, který má své specifické vlastnosti a manager čelí nestandardním situacím. Tento pracuje se všemi prvky zároveň ke stabilizaci a k návratu do původního stavu nebo na zlepšení situace.

Krizový management nebo také krizové řízení je spojené s člověkem od jeho prvopočátků. Na počátku byl krizový management na základě pudů při hledání přístřešku a stravy. Postupem času se měnil s rostoucím portfoliem potřeb člověka. Na každou potřebu a její získávání připadá několik rizikových faktorů. Proto bylo postupem času potřeba vytvářet nějaké návody jak zabránit co nejvíce škodám. Po zkušenostech se lidé pouštěli do prevence a předcházení různorodých hrozeb.

V moderním světě je hlavním problémem vzniku krizí globalizace. Vše co nás spojuje nás tím pádem i ohrožuje. Hlavním problémem je nevyzpytatelné chování přírody. Lidé se po celé generace snaží pochopit počínání přírody. Je to však zbytečné. V přírodě je minimum algoritmů rizikových faktorů, které by se daly úspěšně využít do budoucna. Mimo přírodu dochází k velkému ovlivňování sociálních vazeb. Míšení kultur také poukazuje na vznik skrytých hrozeb.

Nebezpečí a krize mohou mít však také pozitivní přínosy do dalšího vývoje lidstva. Například povodně řeky Nil v Egyptě také nepřináší jen škody. Přináší s sebou úrodné bláto pro pěstování ovoce a zeleniny.^{[11] [12]}

Základem řešení krizí je ustanovit nějaké celky, které se jimi budou zabývat. Dělíme je do tří následujících skupin:

- regionální – zabývají se lokálními problémy, řeší rychlou pomoc v místě vzniku,
- internacionální – internacionální způsob konání v krizovém řízení zapojuje celonárodní jednotky,
- transnacionální – řeší problémy vzniklé na území několika států, přeshraniční pomoc nebo problémy zavlečené z jedné země druhé.

Základním prostředkem při posuzování a následném rozhodování v krizi je její jasná diverzifikace. Krizi je lépe řešit s odlišným nadhledem. Jiný přístup musíme mít v případě, že jde o lidské životy, než když nám hrozí nedopečení oplatek. V každém krizovém řízení by měla převládat racionalizace před unáhlenými emotivními výbuchy.

Následující seznam všeobecných hrozeb nastíní velikost a pole celkové problematiky krizového řízení:

- živelné katastrofy – téma živelné katastrofy, její průběhy a následky straší lidstvo ze všech nejvíce, bohužel se většině problémům s tímto tématem spojeným nedá předejít ani úspěšně bránit, řadíme mezi ně celkově zásah vyšší moci,
- havárie – havárie jsou s vývojem průmyslu a technologií častějším problémem, v případě havárií spojených s nezodpovědným zacházením se štěpným materiálem dokonce lidstvo ohrožující,
- zatěžování přírodního prostředí – zatěžování prostředí, vypouštění toxických látek nebo netřídění odpadů, to vše se pak v budoucnu ukáže jako veliký problém,
- šíření nemocí – v případě globalizace jsou velké problémy s šířením nevyлéčitelných nemocí, v lepším případě masové šíření nemocí, které se dají snáze podchytit a vyléčit,
- lidský faktor – lidský faktor napomáhá k lokáním problémům, nemusí se jednat čistě jen o vyloučené lokality, v tomto případě se mezi krizové prvky řadí kriminalita, toxikomanie nebo šíření nebezpečné ideologie,
- finančně-ekonomická krize – tato krize se může zdát bezvýznamná pro jednotlivce, může však narušit národní blahobyť a vést buďto k úpadku nebo dokonce k ozbrojenému konfliktu.^{[13] [12]}

3.1 PRINCIP A PŘEDMĚT KRIZOVÉHO ŘÍZENÍ

Krizový management pracuje s různorodou podobou problémů. Nikdy se nesetkáme se stejným průběhem ani s dopady. Krizové řízení je typické pro nečekaný sled událostí.

Jen nepatrné rozhodnutí může změnit příznivou situaci v pasáž špatných událostí. Proto je zapotřebí použít originální řešení. Způsob použití by měl zahrnout komplexní řešení. Tím, že čerpá od každého manažerského segmentu část způsobů řešení, se jedná o interdisciplinární obor.

Manager, který se zabývá krizovým řízením, by měl být připraven na jakékoliv neprodlené rozhodnutí. Měl by umět:

- podchytit přicházející hrozby,
- sledovat trendy rizik a predikovat jejich vývoj,
- snížit potenciální negativní dopady,
- stabilizovat danou situaci,
- vytvořit plán po krizové situaci.

Důležité je získat od managementu informace z doby, kdy došlo ke zlomovému období. Tento postup se dá použít paušálně. Ať už se jedná o povodně, nebo nedostatek zásob na výrobu oplatek. Vždy něčemu předchází soubor nepatrných pochodů, které končí krizí. Například meteorologický ústav dopředu nahlásí zvýšený počet srážek, povodí tomu však nebude věnovat pozornost a na vodních nádržích neodpustí dostatečné množství vody. Situace poté eskaluje v záplavy pobřežních oblastí. Dalo se tomu však účinně zabránit.

Dalším důležitým prvkem je lidský aspekt. Samotný lidský charakter a nevědomost může zapříčinit také vznik krizových situací a krizový manager musí umět k nastolení změny využít lidský potenciál. Je potřeba vždy v daném odvětví nebo oblasti dbát na komunikaci a školení. Manager musí k úspěšnému zvládnutí situace používat určité postupy např.:

- komunikace – jasné a stručné sdělování odchylek a nedostatků,
- školení – lidé by měli být ve svých oborech školeni nebo se snažili sami sebe zdokonalovat,
- fiktivní scénáře – čas od času je zapotřebí si projít smyšlenou krizí a naučit postupy zvládání nenadálých problémů, vhodná forma může být brainstorming,

a při těchto postupech musí eliminovat negativní vlivy jako:

- stres – musíme se snažit míru stresu z důvodu odstranění následných nežádoucích negativních rozhodnutí založených na emotivních výpadech,
- obavy z rozhodnutí – obavy ze špatného rozhodnutí nejsou na místě, je lepší se rozhodnout špatně, napravit škody a poučit se z toho, než neudělat rozhodnutí a nevědět jak je řešit.^{[11][12]}

3.2 VÝVOJ KRIZE

Všechny procesy v managementu mají svůj životní cyklus. U krizi tomu není jinak. Dnešní informační infrastruktura se vyznačuje častými výpadky. Je tedy třeba při potížích být do určité míry soběstačný. Důležitým faktorem je včas odhalit nebezpečí. Následné vyhodnocení i upozornění by mělo být provedeno neprodleně.

Než na sto procent nastoupí krizový management, je potřeba aby management rizik analyzoval všechna data. V případě, že management rizik není schopen dále udržet nastupující krizi, povolá na pomoc krizový management. Jeho hlavním úkolem jsou následující body:

- kontrolní činnost – management rizik se zaměřuje na controlling, zaměřuje se na celkovou stabilitu podniku, sbírání, vyhodnocování údajů a tvorba následných plánů,
- feedback – v dnešní době často užívaný termín, je zapotřebí udržovat kontakt s jednotlivými sektory managementu a snižovat rizikové faktory,
- poplašný systém – v případě náhlých problémů je třeba neprodleně vyhodnotit, zda se jedná o riziko vnější, nebo vnitřní a poté učinit rázná opatření.

Životní cyklus krize je zpravidla různorodý. Nemusí se vyvíjet stejně ani ve shodných oblastech. Krize může mít různé způsoby počátečního vývoje. Bez jakýchkoliv symptomů růst celé dekády, nebo se z ničeho nic vynořit. Stejně tak jak se objevila, může i zmizet. Vazby a postup krize nám dokáže popsat následující schéma:

- počátek krize – krize může vzniknout postupně nenápadně nebo náraz, jsou metody jak jí včas odhalit a zajistit, dokud nevznikly žádné škody,
- rozmach krize – zde začínáme pociťovat negativní účinky krize, v tomto období zjišťujeme hlavní slabiny,
- krize – samotná krize je vidět v celém podniku, pokud máme kvalitní management nebo jsme si zajistili krizový plán řízení, máme šanci na úspěch i na původní obnovu, pokud je to možné,
- období ustálení – v tomto období jsme schopni číst v krizi a zajistit její stagnaci, začínáme vytvářet plány po krizového stavu,
- konec krize – doznívají procesy tvořené krizí, snažíme se napravovat škody a vrátit infrastrukturu do původního stavu.

Vývoj po krizi je vždy těžký. Krizový management v průběhu problematického období mohl nastavit různorodé změny. Až teď se však můžeme dozvědět, jaké to na nás zanechalo následky. Mohli jsme přijít o mnoho dlouhodobých vztahů, důvěryhodnost nebo přízeň. Z hlediska financí mohly nastat neudržitelné podmínky.

Na likvidaci škod je třeba si zajistit jak finanční tak personální plán. Finanční plán mohou být finanční rezervy, pojištění nebo sbírky. Personální plán je pomoc z hlediska pracovní síly. Mezi ně řadíme zaměstnance, dobrovolníky, hasiče či armádu.^{[11] [12] [13]}

3.3 KRIZOVÉ ŘÍZENÍ A KRIZOVÝ MANAGER

Práce krizového manažera probíhá v jedinečných podmínkách. Vznikly v důsledku náhlé krizové situace. Mezi nejvážnější problémy krize silně působící na psychiku a osobnost krizového manažera patří:

- časový pres – tlak vyvíjený na manažera může být nesnesitelný, on však musí vydržet,
- nečekaný sled událostí – problém krize je právě její překvapující podstata, rychlý vývoj a změny mohou mást a tlačit na správný úsudek,
- neinformovanost – nedostatek informací ztěžuje práci už v tak chaotickém prostředí,

- lidé bez kvalifikace – každá krize obsahuje prvek nekvalifikovaných lidí, lidé se nedokáží orientovat a jen překáží, mohou však silně škodit a nevědomostí krizi zhoršit,
- nedostatek financí – v dnešní době se setkáváme v každém odvětví s nedostatkem prostředků na zajištění stabilní infrastruktury, to může být poslední pomyslný hřebíček do rakve.

Krizový manager je způsobilá osoba ke stabilizaci krizových situací. Hlavním pravidlem je nestrannost. Manager nesmí mít žádné sociální nebo emoční vazby na dané prostředí nebo kolektiv. Právě tyto dva aspekty mohou narušit racionální přístup a nadhled. Mezi nutné vlastnosti patří spolehlivost, dobré vystupování a komunikace. Komunikace s médii je také velmi důležitá. Nesmí dát najevo, že podnik je ve špatném stavu a tím ho ohrozit. Krizový manager musí umět lidi spolehlivě vést a jít jim příkladem. Jeho autorita musí dát vědět lidem okolo, že vše bude zase v normě. Musí zamezit úniku signálů do vnějšího prostředí. V případě obecního ohrožení má povinnost o tom informovat. Za tuto svou činnost je však štědře odměněn. Jeho pravomoci jsou shodné s pravomocemi nejvýznamnějších osob.

Manager musí při plánování a organizaci nastavit jasné cíle. Cíle by měly být pro všechny srozumitelné. Cíle by neměly být složité. Měly by se rozdělit na jednodušší dosažitelné segmenty. Nastavení krizového plánu a komunikace pomůže ulehčit cestu k úspěchu. Krizový manager by měl mít představivost. Vytvářet si reálné postupy a plány. Následně je předat dál a kontrolovat jejich dodržování a účinnost. Kontrolu ulehčí vytvoření kvalitní komunikační infrastruktury. Ta je obsažena v krizové komunikaci.

Jakožto manager je zodpovědný za dodržování bezpečnosti i kvality. Proto by měl mít přirozenou autoritu. Vůdcovství se však dá získat i jinými metodami. Od všech by měl vyžadovat podávání kvalitních informací. Jedná se totiž o centralizovaný způsob řízení, a krizový manager je jeho středem. Kontrola dodržování plánů by měla probíhat dynamicky v pravidelných intervalech. Měly by se opakovat a aktualizovat cíle. Manager musí neustále přehodnocovat odchylky a vytvářet stanoviska.

Ne vždy jedná manažer sám za sebe. Při velkých krizích může být zřízen krizový tým nebo krizový štáb. Jedná se o sbor kvalitních managerů. Každý krizový manager může zastávat samostatné odvětví managementu. Musí však splňovat dříve zmíněné vlastnosti. Tým musí spojovat dosažení jednotného cíle. Každý manažer v týmu je jedinečný, proto by měl být nastavený interpersonální respekt. Není na škodu, pokud dochází ke vzájemné kontrole. Musí si také udržovat důvěru u nižší managementu a majitelů.

V případě krizí by měl ustoupit demokratický styl vedení. Není totiž mnoho času na společnou domluvu. Krizový manager potažmo štáb má v těchto situacích hlavní slovo. Měl by být z části autokrat. Druhá část by měla být byrokratická. Měl by delegovat povinnosti na podřízené. Podle plánu je následně kontrolovat a vytvářet jasná, závazná stanoviska. Krizový management by se měl řídit dle doporučeného desatera:

1. udržovat vřelé vztahy s veřejností,
2. vždy mít plán krizové komunikace,
3. aktualizovat plán komunikace,
4. stanovit si role v týmu,
5. věnovat pozornost školení,
6. striktní dodržování plánů,
7. být v kontaktu s okolím a využívat informační zdroje,
8. zhodnotit všechny možné varianty,
9. být poctivý a férový bez rozdílů,
10. jsme tak silní, jako je náš nejslabší prvek.^{[11] [12] [18]}

Možné odchylky mohou nastat při zavedení krizového managementu ve veřejné správě. Je to dáno tím, že jde o ochranu lidských životů. Pro stát je při krizovém stavu občan na prvním místě. Jedná proto tak, jak je v jeho silách. Krizový management ve veřejné správě představují nejvyšší představitelé daných územně samosprávných celků. Nebo se může jednat o ozbrojené složky státu. Ozbrojené složky bývají často doprovázeny dobrovolníky v rámci dobrovolných hasičů nebo stráží. Všechna počínání veřejného sektoru jsou přísně regulována zákony a vyhláškami. Základní pilíř tvoří následující zákony:

- zákon číslo 240/2000 Sb. - krizový zákon,
- zákon číslo 239/2000 Sb. - zákon o integrovaném záchranném systému,
- zákon číslo 241/2000 Sb. - zákon o hospodářských opatřeních pro krizové stavy.

V rámci veřejné správy zákony pevně zakotvují výklad krizových situací a nutný postup. Postu je pevně stanoven a nelze svévolně měnit. Pokud tomu však neodporují jiná zákonná opatření.^[11]

4 POSTUPY KRIZOVÉ INTERVENCE

Již dříve jsme zmínili, že krize je specifický, jedinečný jev. Podle toho bychom také měli jednat. Nejde o to jen jak snížit škody na majetku a životech. Velmi záleží také na přístupu k lidem. Musíme mít na vědomí, že krizová situace způsobuje lidem stres a psychický tlak. Musíme s nimi tedy tak jednat. Na přístup k lidem a komunikaci s nimi bychom si měli vytvořit příručku základních postupů. Můžeme se setkat se spolehlivými lidmi. Jakmile však nastane větší tlak, mohou se zhroutit a tvořit jen další rizika.

Následuje výpis chronologického postupu tvorby základních komunikačních doporučení:

- zaznamenání podstatných znaků krize – zde se snažíme ztotožnit s krizí,
- rozeznání možných rizikových skupin – musíme zjistit nedostatky všech segmentů, které mohou být potenciálním slabým článkem,
- taktika komunikace – zvolíme správný způsob komunikace a komunikačních technik,
- vytvoření krizového manuálu – zde mám sestavené postupy při vnitřní i vnější komunikaci, hlavní body při PR komunikaci,
- vytvoření hodnocení komunikace – musíme zavést controlling komunikace, případné odchylky eliminovat,
- školení – musíme školit osoby, které jsou potenciálním rizikem nebo se mohou dostat přímo do styku s krizí.

Musíme si pořád opakovat, že zvláště v krizovém managementu má informace hodnotu zlata. Proto musíme vytvořit správnou infrastrukturu k jejímu úspěšnému přenosu. Je také důležité eliminovat nevhodné informační šumy. Neúplné nebo jinak zkreslené informace mohou mít nedozírné následky. Je tedy nutné se držet pevně stanoveného manuálu v krizové komunikaci.

Při přenosu informací bychom se měli držet těchto pravidel:

- jasné stručné informace,

- vše zapsané nejlépe v jednotlivých bodech,
- informace musí být aktuální,
- zachování nestrannosti,
- vždy jednat suverénně avšak s úctou.^[14]

4.1 MOTIVACE A MANIPULACE

K dosažení cílů používá manažer k ovlivnění partnerů, spolupracovníků, podřízených různé postupy jak bylo již výše naznačeno. Kdy však hlavním bodem je za každou cenu zachránit danou situaci. K tomu je potřeba použít motivaci nebo manipulaci jako hlavní prostředky.

4.1.1 MOTIVACE A STIMULACE

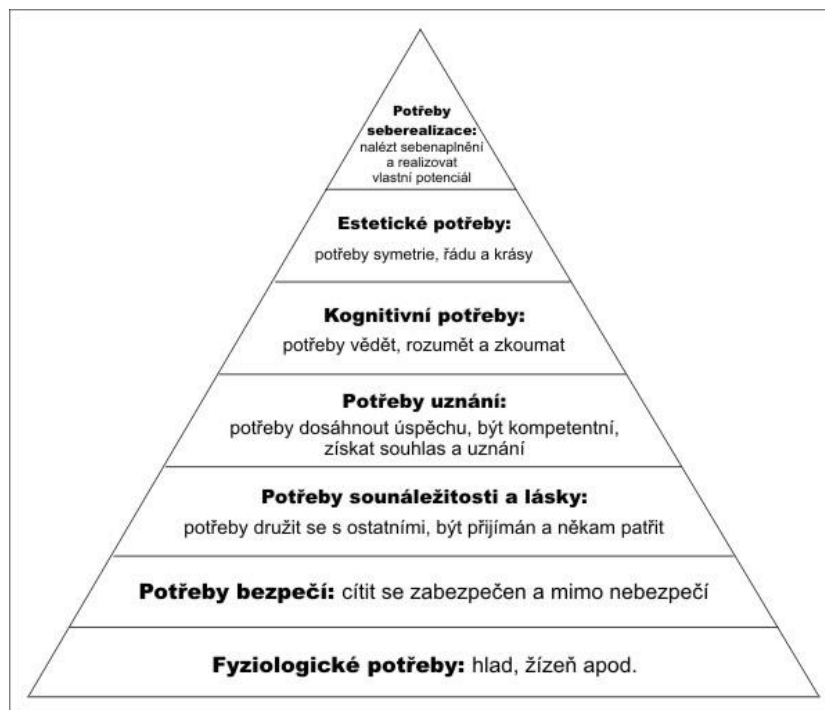
Motivace je jedním z nejpoužívanějších způsobů, jak donutit člověka, aby vykonával nějakou činnost. Případně aby nevykonával nějakou činnost. Motivace a stimulace tkví v tom, že danému člověku nebo skupině zajistíme uspokojení potřeb. V závislosti na míře uspokojení jejich potřeb můžeme očekávat adekvátní odezvu. V rámci motivace a stimulace se však nejedná jen o finanční kompenzaci. Může také o ústní pochvaly nebo společensky prestižní ocenění.

Motivace jsou založeny na základě určitých lidských potřeb. Podle A. H. Maslowa je lidské myšlení a chování podmíněno seberealizací. Seberealizace je soubor potřeb s určitým stupněm důležitosti. Tyto potřeby se uvádí chronologicky následně:

- základní životní potřeby – tyto potřeby představuje obživa, ubytování, práce, patří sem i takové látky, které je člověk nucen předávat dále, řadíme sem například peníze apod.
- potřeby bezpečí – bezpečím rozumíme adekvátní pracovní podmínky, bezpečnost v oblastech, ve kterých se pohybujeme,
- sociální potřeby – mezi sociální potřeby řadíme přátelství, rodinné svazky, manželství, kladný pracovní vztahy apod.,
- potřeby uznání – uznání jsou potřeby vlastního ega,

- seberealizace – seberealizace je vrcholem pomyslné pyramidy potřeb, tvoří ji koníčky, kreativita, získávání nové praxe, objevování svého nitra.^{[15] [16]}

Obrázek č. 2: Pyramida lidských potřeb



Zdroj: Maslowova pyramida [online] [cit. 2018-02-5] Dostupné z: <http://www.filosofie-uspechu.cz/wp-content/uploads/2011/03/Maslow2.jpg>.

4.1.2 MOTIVACE A MOTIV

Motivace je velmi široký pojem. Proto bychom si jej měli blíže upřesnit. Motivace je stav, kdy se člověk snaží uspokojit své potřeby. Je to soubor psychologických jevů. Motivaci často máme za vědomé a cílené dosažení určitého stavu. Pokud se jím však budeme zabývat déle, je pravděpodobné, že se nám dostane do podvědomí. V tomto případě se budeme snažit dosáhnout našeho cíle nevědomě. Následné překážky pro nás proto nebudou tak náročné.

Motivaci tvoří dohromady soubor motivů. Motiv je taková dispozice, které se nasměruje na sebe vzájemným působením iniciativy a dané situace. Může se jednat jak o chuť dát si něco hezky vypadajícího, tak i potřebu být výše na společenském žebříčku.

Zvláštní skupiny motivů je tak, která má určitý vyšší smysl. Je to potřeba člověka být lepší, i přes to, že to jeho okolí nikterak nevyžaduje.^{[14][16]}

4.1.3 VNITŘNÍ A VNĚJŠÍ POVAHA MOTIVACE

Tento způsob dělení pohlíží na motivaci jako na určitý proces. Je zde určitý rozdíl od Maslowovy interpretace. Jelikož jde o složitý a dlouhodobý proces, můžeme si jej racionálně ulehčit. Motivaci si proto rozdělíme na vnitřní a vnější faktory. A to následně:

- Vnitřní faktory – vnitřní faktory jsou takové, které nám přinášejí užitek už při samotném vykonávání určité činnosti. Mezi důležité sociální aspekty sem patří samostatnost, nabývání a používání nových schopností, jasně zřetelné výsledky činnostech a vyšší společenský význam.
- Vnější faktory – vnější faktory jsou plody práce určité aktivity, jsou jimi například peníze, které dále investujeme ve svůj prospěch. Činnosti, které jsou spojeny s vnějšími faktory a samy jako takové nám nepřinášejí okamžitý užitek, můžeme delegovat.

4.1.4 STRUKTURÁLNÍ PŘÍSTUP K MOTIVACI

Motivy na sebe vzájemně působí. To tvoří motivační celek. Většina potřeb, které jsou uspokojovány motivací, se vyvíjela s člověkem. To podléhá evolučnímu pravidlu. Abychom správně porozuměli potřebám a motivům potřeb, musíme se na celý komplex podívat z psychologického hlediska. Vše nemusí mít jen motiv na základě logické úvahy. Proto bychom měli potřeby druhých chápat a respektovat.

- Kromě základních důvodů motivace, chování a myšlení, máme i následné jako jsou emoce, učení, společenský respekt, úkoly a osobnost.
- Emoce – emoce jsou ryze lidská vlastnost, emoce jsou spojení nějakého děje s určitými vzpomínkami vztek či strach, mohou to být však i pocity způsobené hormony láska a souznění.
- Učení – učení patří mezi základní paletu biologických potřeb základního stupně. V případě, že učením postupujeme k nějakému vyššímu cíli, můžeme jej zařadit mezi vrcholné stádium, tedy seberealizaci.

- Společenská motivace – lidská společnost má daná jistá pravidla. Těm se říká obyčeje, zvyky a zákony. Je tedy vyžadováno jejich dodržování. Lidé si proto v určitých uskupeních mohou připomínat a udržovat zvyky a obyčeje. Tento vyšší princip interpretace se tak řadí mezi seberealizaci.
- Úkoly – člověk je již od mala úkolován. Mezi tyto základy patří domácí práce a úkoly do školy. Jakožto povinnosti se řadí mezi biologické potřeby- čistota a pod, v případě seberealizace sem řadíme úkoly, které si stanovíme sami.
- Osobnost a vlastní hodnoty – osobnost člověka a hodnoty jsou neodlučitelné pojmy. Osobnost člověka tvoří ego. Ego je důvodem, proč má každý člověk subjektivní náhled na věc. Každý člověk proto vyznává různé názory. Můžeme mít například stejný náhled na určitou problematiku. Nikdy však nebudeme schopni rozlišit, s jakou emoční silou se na ten, na který podnět upínáme.^[14]

4.1.5 VERBÁLNÍ MOTIVACE

Mezi nejčastější způsoby motivace patří motivace verbální. Je používána kvůli své všestrannosti a rychlosti použití. Při této motivaci máme s lidmi osobní kontakt. Je potřeba dbát na správný způsob postupu. Při častém používání však ztrácí význam a je spíše na obtíž a ke škodě. Verbální motivace si žádá vřelý a otevřený přístup k lidem. Mezi hlavní používané druhy verbální motivace řadíme:

- pochvala – nejčastější způsob motivace, uznáme kvality dané osoby, můžeme zvýšit jeho sebevědomí a pracovní nasazení,
- povýšení – povýšení se používá jako motivace a odměna v celém spektru lidské společnosti, jde o uznání všech osobních kvalit a jejich faktické využití.^{[14] [15]}

4.1.6 HMOTNÁ A FINANČNÍ MOTIVACE

Hmotná a finanční motivace je forma uspokojení prvotních potřeb člověka. Je brána jako vyšší způsob ohodnocení. Tímto způsobem motivace si můžeme s lidmi vytvořit přátelské vztahy. Bohužel to také může podřývat naši autoritu.

Pro formu této motivace je potřeba nastavit přesná pravidla. Pokud přejdeme přímo k samotnému členění motivace, dostaneme se k následujícím:

- finanční motivace – při motivování peněžní formou se můžeme setkat v různých podobách, kupříkladu k nim patří pohyblivá složka mzdy, bonusy, příplatky, jednorázová okamžitá odměna. Může mít i formu příspěvků na obědy nebo důchodového připojištění,
- hmotná motivace – mezi hmotnou motivaci řadíme podnikové rauty, zlevněný odkup produktů podniku apod.,
- speciální způsoby motivace – pokud se dostaneme do specifických odvětví, jako je věda nebo sport, můžeme se setkat také s motivacemi, jako jsou prestižní ocenění, ty tvoří kupříkladu Nobelova cena, filmová cena Oscar, nebo už samotná nominace na Olympijské hry.

Při motivaci je potřeba si uvědomit její potřebu a intenzitu. Nízká motivace nemá žádnou odezvu. Při přílišné motivaci ztrácí zase člověk zájem o práci. Je proto vhodné ji udržovat v rovnovážném stavu dle následujícího grafu.^{[14] [16]}

Obrázek č. 3: Motivace



Zdroj: NAKONEČNÝ, Milan. Motivace pracovního jednání a její řízení. Vyd. 1. Praha: Management Press. 1992. 258 s. IBSN 80-85603-01-2, str. 119

4.2 MANIPULACE A SUGESCE

Manipulativní techniky a techniky sugesce se zakládají na ovlivňování lidské mysli a podvědomí. Jde o systém principů, které mění lidský automatizovaný způsob úsudku.

4.2.1 LIDSKÁ MYSL

Lidské vědomí a podvědomí, jak již moderní medicína častokrát zmínila, je velmi citlivé na vnější zásahy. Mysl je však nastavena tak, aby nepůsobila iracionálně a nebezpečně. Je proto velice těžké pozměnit z větší části způsoby úsudku jedince, není-li to v jeho vůli.

Základním principem zdravé mysli je rovnováha. Vše co působí na mysl negativně, vyvolává stavy rozrušení a nejistoty. Mysl samotná se dokáže do určité míry sama bránit. Pokud jsme například v přítomnosti špatně naladěného člověka, máme z jeho osoby špatné pocity, dokonce až strach. Je to ochrana osobnosti a způsob jak nás dostat do bezpečí.^[19]

4.2.2 PODSTATA MANIPULACE

Na manipulaci neexistuje přesný návod. To samé platí o přesvědčovacích metodách. Nikdy nejsou přesné. Tyto metody patří do takzvané Pandořiny skříňky. Společnost je nemá ráda. Avšak bez těchto metod se také často neobejde.^{[19] [20]}

4.2.3 ZÁKLADY MANIPULACE

Základním principem manipulace je umění komunikovat, vyjednávat a jednat. Mezi manipulaci samotnou nepatří pouze verbální komunikace ale i ta neverbální. Pokud se snažíme přesvědčit danou osobu, je potřeba tak učinit celkově. Osoba, se kterou komunikujeme, může lehce poznat, že nemluvíme pravdu, nebo se jí snažíme podvést. Je to tím, že neumíme sjednotit slovo s pohyby těla. Proto bychom měli umět sjednotit tělo a řeč. Bohužel se můžeme setkat s lidmi imunními vůči této přesvědčovací technice. Proto je vhodné mít naučené celé spektrum těchto technik.^[20]

4.2.4 SPRÁVNÁ ARGUMENTACE

Dalším z hlavních způsobů manipulace je argument. Argumentujeme názor nebo stanovisko, u kterého jsme přesvědčeni, že je správné. Správnou argumentací můžeme předejít zbytečným komplikacím. Na to, abychom byli schopni správně argumentovat, musíme mít pestrou slovní zásobu. V oblasti komunikace se takto připravenému člověku říká rétor. Postupem času je třeba dbát na používání správné intonace. Mít ve slovní zásobě mnoho cizích slov a vhodně je používat. Musíme být připraveni na každou odpověď. Silné postavení nám přinese pouze srozumitelně vyslovený argument, plynule, bez zaváhání. Je vhodné, aby komunikace obsahovala následující čtyři složky:

- srozumitelnost – přesně artikulovat, mluvit hlasitě,
- porozumění – pokud chceme někoho přesvědčit, musíme mu dokázat, že ho chápeme a víme, jak se cítí,
- smysluplnost – argumenty by měly dávat význam, měly by také evokovat kladné pocity,
- otevřenost – měli bychom vypadat autenticky a upřímně, nutné je se vyvarovat společensky nevhodným tématům.

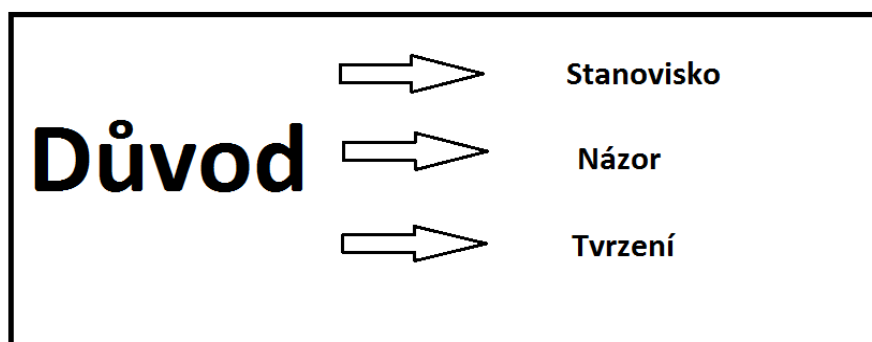
Při manipulaci je důležitá příprava. Hraje nám do karet, pokud jsme na známém místě, a známe osoby kolem sebe. Víme, jak přemýšlejí. Argumentaci musíme upravit na míru danému člověku. Je vhodné nepoužívat argumenty, při kterých by oponent mohl znejistit, nebo by jej naštvaly. Musí mít pocit, že má vše pod kontrolou. V nejlepším případě panuje přátelská atmosféra. Vhodné je, pokud se naše argumenty částečně shodují s jeho životními privilegii. V tom případě máme úspěch skoro jistý. Musíme si uvědomit následující pravidla komunikace:

- koho přesvědčujeme – pokud je to možné, zjistíme si o této osobě co nejvíce informací, se kterými si vytvoříme osobnostní profil,
- jaké vyznává hodnoty – každý člověk má rád něco jiného, vhodné je argumentovat právě zálibami adresáta,
- argumenty adresáta – jistě se bude bránit nějakými argumenty, v tom případě je potřeba se na to aspoň trochu připravit.

Důvody argumentace se dají zobrazit v náhledu, zakládají se na třech velmi podobných, ne však stejných hodnot:

- stanovisko – výrok podložený důkazy, praxí a zkušenostmi,
- tvrzení – výrok, který lze aspoň částečně dokázat,
- názor – výrok založený na subjektivních pocitech.^{[19] [20]}

Obrázek č. 4: Správná argumentace



Zdroj: EDMÜLLER, Andreas; WILHELM, Thomas. Velká kniha manipulativních technik. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, a. s. 2011. 264 s. IBSN 978-80-247-3778-2. str. 26

4.2.5 METODA TLAKU A TAHU

Verbální manipulaci tvoří dva základní principy. První metodou je metoda tlaku. Druhou metodou je metoda tahu. V těchto základech manipulace jde o uložení těžiště argumentace a síle tlaku na osobu či osoby, se kterými hovoříme. Znovu si musíme uvědomit, že přílišný nátlak je jen ke škodě. Může změnit názor druhého a tím zkazit naši snahu.

4.2.6 METODA TLAKU

Metoda tlaku je aktivní argumentace. Musíme navodit důvěru, že naše stanovisko je správné. Důvody našeho stanoviska musí být zřetelné a bez námitek. Nemilosrdně postupujeme vpřed. Rázně a energicky argumentujeme vše, za čím si stojíme. Vyvracíme všechny nesrovnalosti v myšlenkách druhých.

Silou této metody je také **hrozba**. Můžeme oponentovi uvést příklady špatných dopadů, pokud nebude akceptováno naše stanovisko. Nesmíme to z hrozbou však přehánět. Oponent by velmi znejistil a snažil by se vyhledat informace jinde. V případě hrozby můžeme použít následně protipól. Tím je **přínos**. Nejdříve oponenta argumentací trochu postrašíme. Následuje daleko obsáhlejší výčet kladných přínosů naší věci. Pokud se snažíme oponenta naopak odradit, musíme použít více negativ než pozitiv. Pokud negativ nebo pozitiv použijeme vždy o polovinu více, mělo by to stačit k přesvědčení oponenta, případně aspoň k přehodnocení jeho stanoviska.

Hrozba a přínos jsou základní pilíře strategie tlaku. Následující výčet jsou podpůrné metody, které nám pomohou snáze dosáhnout stanoveného cíle:

- být užitečný – pokud se budeme snažit pomoci oponentovi v jeho nesnázích, jistě to ocení a jeho náklonnost k nám bude větší, větší důvěra znamená lepší manipulovatelnost,
- představy – pokud budeme v oponentovi vyvolávat určité pocity, které by pociťoval při dosažení cíle, bude o to lehčí jej přesvědčit o užitku,
- dodržování pravidel – nesmíme si hrát na všemocné, musíme přesně dodržovat zákony, směrnice i etické kodexy, tím nevzbudíme ani stín podezření,
- uvádění informací – pokud budeme používat tabulky a grafy, budeme vypadat důvěryhodněji a oponent nám snáze uvěří,
- hledání důvodů – musíme hledat důvody a těmi ho postupně natlačit na správné stanovisko.^[20]

4.2.7 METODA TAHU

Metoda tahu je metoda symbiózy stanovisek. Musíme s oponentem projít všechna fakta a všechny možnosti. Oponenta nenápadně táhneme na opěrné body. Je to vlastně princip, kdy se snažíme vsugerovat náš výsledek za jeho vlastní. Tato meto je oproti metodě tlaku humánnější. Je však časově náročná. Základem konverzace jsou správně postavené dotazy. Adresát musí mít pocit, že on formuje výsledek. Hlavním aktérem jsme však my s našimi otázkami. Tak jako v dotazníku si musíme zvolit, jaký druh otázek si budeme volit. V případě, že známe adresáta osobně, je vhodné použít okruh otevřených otázek. Občasné proložení uzavřenými otázkami rozptýlí pochybnosti.

Pokud oponenta neznáme, je vhodné použít uzavřený okruh otázek. Lepe a rychleji se nám podaří adresáta nasměrovat. Musíme si dát pozor na použití informací osobního charakteru. Mohou navodit přátelskou atmosféru. V případě uzavřených lidí nebo lidí submisivních mohou navodit nesmělost a bázlivost. V případě tahu nám jako pomocné složky poslouží následující:

- zaměření náhledu – zaměříme se na danou problematiku a pokusíme se jí společně vyřešit, nebo aspoň nalézt potenciálně vhodné postupy řešení,
- rozbor – pokud rozebereme celý problém na několik jednodušších úseků, snáze se dopracujeme k výsledku, důležité používání faktů,
- podání pomocné ruky – adresáta se snažíme podpořit a pomoci mu nalézt správné metody,
- nejistota – pokud vyvoláme správnou míru nejistoty, bude lehčí do problematiky implikovat náš způsob řešení,
- rétorika – vhodně použité odborné výrazy a fráze nám pomohou přesvědčit oponenty.^[20]

4.2.8 NEJPOUŽÍVANĚJŠÍ MANIPULATIVNÍ TECHNIKY

Manipulativní techniky používáme i nevědomě. V jednoduchosti se dají shrnout jako nástroj k přesvědčení oponenta. Nejčastěji používanými metodami jsou:

- sounáležitost – snažíme se argumenty a chováním přesvědčit oponenta, že máme stejný cíl, snažíme se dosáhnout stejného výsledku, oponent je tedy podvědomě veden stejnou cestou, můžeme od něj také získat řadu důležitých informací,
- přeskakující gramofon – tato metoda je založena na naprostém opakování našeho požadavku nebo argumentu, adresát je nucen časem odstoupit a odsouhlasit naše stanovisko,
- špatné svědomí – nalezneme slabé místo adresáta a snažíme zasáhnout jeho slabinu, v tom co dělá, vyvoláme špatné pocity, následně mu předsuneme vlastní návrh, který s důvěrou přijme,
- nepodstatnost – v argumentech oponenta nalezneme pár bezvýznamných bodů, následně mu sdělíme, že náš návrh je důležitější a bylo by vhodnější se jím věcně zabývat,
- podstrčený názor – tento způsob manipulace se používá při jednání s vedoucími

pracovníky, upravíme náš názor nebo způsob tak, aby zapadl do myšlení adresáta, následně naši tezi označíme za částečně nebo zcela patřící adresátovi,

- polopravda – polopravda je lež, kterou jsme schopni jen velmi těžce identifikovat, patří proto do skupiny nejpoužívanějších metod, nejčastěji se používá při komunikačních přenosech, vytváří komunikační šum,
- tradice – tyto metody jsou velmi často použity v reklamách, evokují v nás pocit kvality a dlouholetého trvání úspěšné společnosti,
- nuž na krk – nenásilně bychom tuto metodu mohli nazvat černo-bílá či bud'-a-nebo, jde o to, že oponenta postavíme před hotovou věc a apelujeme na nutnost okamžitého výběru, další volby jsou pro nás nepřijatelné,
- metoda lepších zítřků – tato metoda je vhodná pokud hrajeme o čas, slíbíme adresátovi zlepšení situace po všech stránkách, pokud uspějeme, můžeme daný slib dodržet.^[20]

4.2.9 OBRANA PŘED MANIPULACÍ

Stejný postup jaký používáme, můžeme čekat od adresáta. Můžeme se setkat s manipulátorem, který používá stejné taktiky. Jako první bychom měli odhalit záměr oponenta. Musíme svižně odhalit, kam směřuje a jaké má k tomu důvody. Správně směřovanými argumenty může adresát znejistit. Pak může následovat odstoupení od jeho taktiky, nebo přitvrzení. V každém případě musíme zachovat chladnou hlavu. Vše promýšlet s rozvahou. Nechat chvíli oponenta ujistit, že má vše pod kontrolou.

Silnou obranou složkou jsou vhodně zvolené otázky. Otázky nám pomohou převzít kontrolu nad situací. Rozhovor bude následně vyrovnaný. V případě nízké agresivity oponenta můžeme apelovat na doložení faktů. Tato metoda může adresáta znejistit, následně nám rád předá iniciativu.

Základní zásady při obraně:

- být nad věcí – nesnažíme se okamžitě kontrovat, přistoupíme pomalu na hru oponenta, jasně a logicky argumentujeme, musíme nechat oponenta znejistit,
- být v klidu – pokud zůstaneme v klidu, bude to adresáta unavovat, je složité toto pravidlo dodržet, trénink nám však pomůže,
- neoplácet stejnou mincí – nesmíme se nechat vyprovokovat k unáhlené reakci,

vždy je lepší se zastavit a promyslet další postup,

- držet se svého záměru – stále musíme kontrolovat náš postup k cíli, snaží-li se nás oponent nasměrovat jinam, musíme rozvážně argumentovat a vrátit se zpět na náš směr,
- hledání nesrovnalostí – pokud nás oponent manipuluje, často dělá podvědomě pohyby nebo opakuje daná slova, aby se ujistil, že má vše ve vlastních rukách, například nervózně přešlapuje nebo se zadržává, je na škodu na to upozornit, vhodný postup je znejistit oponenta, následně převzít iniciativu,
- možná shoda – pokud je adresát neúprosný, můžeme vyjít vstříc a požadovat dohodu.^{[17] [20]}

4.3 MANIPULACE GESTY

Manipulace mimikou a gesty je na úrovni podvědomí a pocitů. Každým pohybem můžeme dát najevo jiný vnitřní postoj. V případě záměrného užití je potřeba sladit každý pohyb s plánovaným výrokem. Na oponenta musíme působit uvolněně. Pokud nebudeme vypadat přirozeně, mohl by náš záměr prohlédnout. Avšak manipulace gesty se dá prohlédnout hůře. Nanejvýše budeme vypadat nervózní. Na nervozitu si můžeme najít adekvátní vytáčku.

Držení těla by mělo být uvolněné, ne však křečovité. Hlavním principem je oprostit se od vlastních pocitů. Pokud toho nebudeme schopni, nemáme šanci adekvátně používat tuto techniku. Musíme si uvědomit, že naše automatické reakce mohou říkat něco jiného, než je naším záměrem. Proto je potřeba se naučit gesta, aby odpovídala smyslu naší řeči.

V případě gest můžeme navodit dojem, že máme situaci pevně pod kontrolou. To v případě příchodu a pozdravu. Zvláště nám hraje do karet první dojem. Pokud přijdeme rozvážně ale energicky, budeme působit nad věcí. Důležitý je také lehký úsměv. Při vedení konverzace bychom měli mít otevřený postoj. V případě, že sedíme, je vhodné mít ruce položené na stehnech nebo na stole. Dlaně by měly být širší než lokty. Tento způsob uložení paží naznačuje naši otevřenost, i to, že nic neskrýváme. Dále by bylo vhodné si určit, jaký máme společenský status. Nesmíme držet silně dominantní postoj,

v případě rozhovoru s nadřízeným. Podřízeným naopak nesmíme dát najevo přílišnou dominanci. Základní prvky správného postoje:

- rozhodná chůze – svižné kroky, přiměřené naší výšce,
- otevřený postoj – roztažená ramena, paty se při postoji nachází přímo pod rameny, špičky směřují lehce ven,
- vzpřímený sed – v sedě bychom se neměli zaklánět ani naklánět dopředu, v případě iniciativy je nevhodné dát nohy k sobě,
- úsměv a mračení – úsměv nám dává sílu být nad věcí, lehké chvilkové mračení poukazuje na zamyšlení.

Nevhodné použití jsou zkřížené ruce. Ty dávají najevo naší uzavřenost. Předklon budí přílišnou dominanci.^{[17] [20]}

5 SROVNÁNÍ MOTIVACE A MANIPULACE

Při srovnání motivace a manipulace je potřeba pohled z několika úhlů. Všechny pohledy musí mít stejnou váhu. V případě hodnocení užítí nikdy nebudeme mít k dispozici nestranné údaje. Vždy by se jednalo o zkreslení. Proto se v této kapitole budeme pohybovat na teoretické úrovni.

5.1 OSOBNOST MANAGERA

Jako první je potřeba se zabývat vhodným typem managera. Manager pro oblast krizového managementu musí mít přirozenou autoritu. Prioritou v krizovém řízení je docílit rovnovážného stavu. Je tedy jen na managerech, aby k tomu přiměli své podřízené. Ne každý člověk má vztah k dané lokalitě, kterou je potřeba uchránit. V tomto ohledu je potřeba vyžadovat od managera taktický postup v psychologii. Musí najít v adresátovi silná místa. Je vhodné najít také pár slabín.

Manager v krizovém řízení by si měl jednoznačně upřesnit, zda půjde metodou motivace či manipulace. V určitých případech je možné použít motivaci. Jsou to však výjimky. Jedná se o krize, které se táhnou roky, a roky ještě potrvají. Jedná se například o sektory stavebnictví. Zde nejde o naléhavé situace. Je možné proto využít finanční zdroje na motivaci.

Manager by měl být silný v komunikaci. Měl by mít jasnou představu, co v dané situaci od lidí chce. V krizovém managementu platí způsob podřízenosti „žák na učitele.“ Je to typ podřízenosti, kdy manager vydává závazná stanoviska a rozkazy. Lidé, kteří přijímají rozkazy, je musí plnit přesně tak, jak jsou vydány.

Nejlepší možností je, pokud lidé netuší nastávající krizi. V soukromém sektoru je to běžná praxe managerů. Nesnaží se přitěžovat již tak vytíženým pracovníkům. Jeho osobnost musí dát v tomto případě najevo, že je vše pod kontrolou. Jeho vystupování a komunikace s podřízenými musí být neustále pozitivní. V případě veřejné správy je krize řízena podle zákonů. V tomto případě je nezbytné informovat občany rozhlasem nebo médii. Pokud se pokusí v této situaci krizi utajit nebo popřít, dopouští se

protiprávního jednání. V očích veřejnosti tak bude brán jako osoba nebezpečná vykonávat absolutní rozhodnutí.

5.2 MOTIVACE KONTRA MANIPULACE

Motivace a manipulace se v několika bodech shodují. Jde zejména o verbální motivaci. V obou případech je cílem je přimět adresáta, aby vykonal požadovanou činnost. Je zde mnoho klíčových faktorů, které je potřeba brát na vědomí. Motivace a manipulace jsou procesy k ovlivnění lidí. Záleží však na jednotlivé situaci a zdrojích, jakou variantu zvolíme za vhodnou.

Při krizovém řízení si musíme uvědomit, že proti nám jsou dvě hlavní složky. První složkou je čas. Čas je při krizi důležitý aspekt. Tlačí na nás i na ostatní. Může nás donutit k chybovému jednání. Je tedy potřeba tomu upravit naše jednání. Je potřeba, abychom dělali rychlá rozhodnutí. Rozhodnutí nesmí být však chybová. Dalším problémem jsou finance a jiné zdroje. Při krizích je častý nedostatek zdrojů. Zdroje také nebývají ve formě, ve které by se daly relevantně použít.

Pokud jdou proti nám tedy tyto dva hlavní aspekty, je na čase se ptát, zda můžeme brát motivaci za vhodnou formu ovlivnění lidí.

Manipulace je obor, který vždy potřebuje precizní osobitý přístup. Není jednoduché bez jakýchkoliv dalších nástrojů přesvědčit adresáta, aby cokoliv udělal. Motivace je v tomto případě o poznání lépe. Motivaci napomáhají tabulky v případě vyplácení odměn nebo motivačních příspěvků. Pochvala od vedoucího je nejjednodušším způsobem motivace. Motivace však časem přestává účinkovat. Adresát je přesycen statků a pozornosti. Ztrácí zájem a snižuje se jeho produktivita. To se nám u manipulace nemůže stát. Manipulativní techniky lze obměňovat. Musí se to provádět takticky s technickou přesností.

Pokud postavíme věčně manipulaci proti motivaci, tak skoro ve všech případech zvítězí manipulace. Je to z důvodu neukončeného průběhu. V případě motivace je pochvala nebo finanční odměna konečným řešením. Nadále se tím nějak nezabýváme. Případně můžeme pochvalu nebo finanční motivaci opakovat nebo stupňovat pouze k účelu zvýšení nasazení daného člověka. Mluvíme-li však o manipulaci, jde nám

o vyšší záměr. V případě manipulace je na výběr mnoho cest, kterými se můžeme vydat. To je velkým kladem. Je zde však také zápor. Tím je, že nevidíme před sebe. Nejsme si jisti, jak může situace dopadnout. Může se stát, že náš záměr adresát prohlédne. Oproti výslednému efektu je to jen mizivé riziko.

Manipulací si k sobě můžeme adresáta zaháčkovat. Následné jednání s ním může pak vyústit k získání jeho pozitivního přístupu k našim stanoviskům. Tyto zadní vrátka nám může motivace jen těžko nabídnout. Adresát má v případě motivace spojené své nasazení s odměnou. A to buď ve formě pochvaly, nebo odměny.

5.2.1 KLADY MANIPULACE

Manipulace se většině populace jeví jako nepřipustné a hanebné zacházení s lidmi. Je to však hrubá chyba takto bez rozmyšlení komentovat. Vše se dá zneužít ke špatnému účelu. To samé platí i o manipulaci. Můžeme začít již u verbální motivace. Verbální motivace je s manipulací skoro totožná. Záleží jen na způsobu použití. Tam kde motivaci končí pole působnosti, tam manipulace stále pokračuje. Manipulace je neustále se rozvíjející proces udržování stability.

Pokud přejdeme přímo ke krizové situaci, můžeme zjistit nečekaná fakta. Manipulace dokáže zachránit i lidské životy. V případě zásahu složek Integrovaného záchranného systému se jedná o exemplární příklad. Při zásahu záchranných složek mají zasahující povinnost udržet postižené v klidu. Konfrontují je například formulacemi „vše bude dobré“. Je to manipulativní formulace k očekávání lepších zítřků. Avšak v tomto případě může zachránit život. Jelikož při vystavení stresu se může zhoršit zranění nebo dokonce celkový zdravotní stav postiženého.

Jako další plusový bod se musí připsat manipulaci za úsporu lidských zdrojů. V případě finanční nebo hmotné motivace potřebujeme pracovníka, který vykoná nezbytnou agendu. V tomto případě účetní. V krizových situacích se obecně setkáváme s nedostatkem lidí. Pokud dokážeme ušetřit pracovní sílu a použít ji tam, kde potřebujeme, pomůže nám to k rychlému zotavení.

5.2.2 MORÁLNÍ HLEDISKO

Již od útlého věku jsme vedeni k poctivosti a pravdomluvnosti. V životě však můžeme narazit na situace, ve kterých budeme muset prorazit morální zábrany. Musíme se zamyslet nad tím, co krize může zapříčinit. Z hlediska ztráty životů je krize velmi nevyzpytatelná. Pokud tedy manipulace poslouží k záchraně životů nebo většího majetku, nemělo by se na ní pohlížet jako na zlý prostředek.

Manipulaci lze přirovnat k ohni. Je to dobrý sluha, ale špatný pán. Veřejnost má celkově k manipulaci odpor. Je to z důvodu častého zneužívání k vlastnímu prospěchu.

Pokud nás někdo odhalí, bude s námi jistě zacházet jako s podvodníkem. Je třeba si proto dobře rozmyslet, v jakém případě je vhodné použití manipulace. Motivace je na tom v porovnání lépe. Lidé ji berou jako podpůrný prostředek. Všem přijde spíše jako kladný způsob při jednání s lidmi. My si je však tímto kupujeme. Kupujeme si jejich pracovitost. Jen lidem okolo ukážeme, že jsme jim za jejich snahu dali výměnou nějaký statek.

Při aplikaci morálního hlediska se můžeme dostat na tenký led. Tím tenkým ledem je reklama všeobecně. Ať už se jedná o plakát nebo hraná reklama v televizi. Zde je jednoznačné zneužití práce s podvědomím a silnou manipulací. Reklamy všeobecně cílí na hodnoty občanské, ekonomické a sociální. Největšími prohřešky moderních reklam je zacílení na rodinu a ekologii.

Ať už jde o přehnaně kruté zacházení nebo hysterie při pomoci. V tomto případě však není reklama brána jako nebezpečný a asociální prostředek. Je brána jako prostředek k prodeji. Společnost toleruje, že se někdo, kvůli nepotřebnému spotřebnímu zboží zadluží. Naivní spotřebitelé, nejčastěji pokročilého věku, bezmezně nakupují za celoživotní úspory. A v tomto případě se nezasáhne.

5.2.3 REÁLNÉ VYUŽITÍ MANIPULACE V KRIZOVÉM MANAGEMENTU

Použití manipulace je v krizovém managementu zcela vhodné. Jde nám o to, abychom co nejvíce zkrátali dobu krize. V tomto případě nehraje veřejné mínění žádnou roli. Je velmi důležité vhodně použít způsob odpovídající dané situaci. Názory odborníků přes komunikaci se v tomto případě velmi liší. Někteří jsou pro užití, někteří proti. Musíme si však uvědomit, proti čemu doopravdy stojíme čelem. Krize se může proměnit v destrukční sílu. Pokud kvůli krizové situaci bude vedení muset ukončit provoz větší společnosti, může se v regionu zvýšit nezaměstnanost. S rostoucí nezaměstnaností se zvyšuje i míra kriminality.

V případě nezvládnutí živelních krizí je tomu stejně. Je tedy vhodné nastavit si určité morální meze. Pokud to tedy aspoň trochu umožní situace. Nebylo by vhodné lidi zneužívat pro osobní blaho. Nesmíme také dopustit, aby se manipulace stala způsobem šikany.

ZÁVĚR

Práce pojednává o manipulaci a motivaci v krizovém managementu. Pomocí odborné literatury a veřejně dostupných informací byly v práci vymezeny a ujasněny základní pojmy práce jako krizový management s exkurzí do obecného managementu motivace a manipulace.

Z práce je zřejmé že pojmy motivace a manipulace jsou skutečně základními stavebními kameny každé manažerské pozice a na jejich užívání často závisí prosperita lidské společnosti a jejich jednotlivých částí. Práce si také kladla za jeden z cílů posouzení, zda za určitých krizových podmínek, které mohou nastat kdekoliv a kdykoliv. V lidské společnosti je efektivnější postupovat k dosažení cíle motivací nebo manipulací. K posouzení, jak práce zdůrazňuje, je třeba si uvědomit, že k řešení má pouze krátký časový interval. Zde se čas jeví jako základní úhel pohledu na posouzení srovnání vhodnosti postupu.

Práce také dokázala konstatovat a vymežit, že oblast krizového managementu se netýká pouze výrobních podniků a jiných ekonomických subjektů, ale že je součástí našeho každodenního života, hlavně každodenního života celého lidstva jako celku. Může se týkat různorodých oblastí, od životního prostředí, dopravu, bezpečnost aj. Každý z nás může v jakýkoliv den zažít, a také mnohdy i nevědomě zažívá působení krizového managementu. Každý den vzniká v lidské společnosti spousta krizových situací. Díky informačním kanálům se řeší tyto krizové situace, tak aby nedošlo k narušení rovnovážné funkce společnosti.

Práce posoudila veškeré aspekty jednotlivých postupů. Výsledky práce konstatovaly, že manipulace ve společnosti jinak odmítaná jako nevhodné lidské chování, je v případě řešení krizového problému, za krátký časový úsek, daleko vhodnější než motivace. Jelikož krizový manager musí všem zúčastněným subjektům, nabídnout co nejrychleji pozitivní řešení v podobě „světla na konci tunelu“, což velmi rychle dokáže dát prostřednictvím manipulace a dokáže tímto postupem co nejrychleji nasměrovat jednotlivé subjekty správným směrem. Což však jak práce konstatuje, nezabývá, motivaci svého důležitého významu, avšak přichází jako suplement manipulace.

Je potřeba si uvědomit, že manipulace a motivace je proces, se kterým se setkáme jak v soukromé tak veřejné sféře. Z tohoto důvodu byly kladeny nároky na vhodný výběr metody, která bude méně zatěžovat své bezprostřední okolí.

Výsledky této práce došly k nepředpokládanému záměru, že manipulace může být vhodnější než motivace.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

1. LEDNICKÝ, Václav. *Základy managementu*. Ostrava: Repronis. 2007. 165 s. ISBN 978-80-7329-148-8
2. ŘEZÁČ, Jaromír. *Moderní management: manažer pro 21. století*. Brno: Computer press. 2009. 397 s. ISBN 978-80-251-1959-4
3. SOKOLOVÁ, Marcela. *Základy managementu*. Vyd. 1. Hradec Králové: Gaudeamus. 2015. 265 s. ISBN 978-80-7435-553-0
4. VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Vyd. 2. Brno: Management Press. 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0
5. STÝBLO, Jiří. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, a. s. 1993. 334 s. ISBN 80-85424-92-4
6. VEBER, Jaromír a kol. *Management inovací*. Vyd. 1. Praha: Management Press. 2016. 334 s. ISBN 978-80-7261-423-3
7. PLAMÍNEK, Jiří. *Komunikace a prezentace: Umění mluvit, slyšet a rozumět*. Vyd. 2. Praha: Grada Publishing, a. s. 2012. 200 s. ISBN 978-80-247-4484-1
8. PŘIKRYLOVÁ, Jana; JAHODOVÁ, Hana. *Moderní marketingová komunikace*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, a. s. 2010. 320 s. ISBN 978-80-247-3622-8
9. PECHÁČKOVÁ, Zdeňka. *Komunikace pro ekonomy*. Vyd. 1. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze. Provozně ekonomická fakulta. 2006. 158 s. ISBN 80-213-1240-8
10. KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. Vyd. 3. Praha: Grada Publishing, a. s. 2010. 144 s. ISBN 978-80-247-3566-5
11. ZAPLETALOVÁ, Šárka a kol. *Krizový management podniku pro 21. století*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, s. r. o. 2012. 166 s. ISBN 978-80-86929-85-9

12. ANTUŠÁK, Emil; VILÁŠEK, Josef. *Základy teorie krizového managementu*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Karlova v Praze. 2016. 131 s. ISBN 978-80-246-3443-2
13. ZUZÁK, Roman; KÖNIGOVÁ, Martina. *Krizové řízení podniku*. Vyd. 2. Praha: Grada Publishing, a. s. 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-3156-8
14. NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. Vyd. 1. Praha: Academia, Akademie věd České republiky. 1997. 270 s. ISBN 80-200-0592-7
15. TRPIŠOVSKÁ, Dobromila. *Úvod do psychologie*. Vyd. 1. Ústí nad Labem: Universita Jana Evangelisty Purkyně, Pedagogická fakulta. 1996. 94 s. ISBN 80-7044-123-2
16. URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, a. s. 2017. 160 s. ISBN 978-80-271-0227-3

Seznam použitých zahraničních zdrojů

17. BRUNO, Tiziana; ADAMCZYK, Gregor. *Řeč těla: Jak rozumět signálům řeči těla a cíleně je používat*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, a. s. 2013. 200 s. ISBN 978-80-247-4592-3
18. GREEN, Jak; HANKE, Oliver. *Řízení v krizových situacích. Příklady efektivních strategií*. Vyd. 1. Praha: Management Press. 2004. 191 s. ISBN 978-80-7261-104-1
19. DAMON, Cyron. *Tajemství hypnózy a sugesce*. Vyd. 1. Bratislava: Eko-konzult. 1997. 186 s. ISBN 80-88809-31-2
20. EDMÜLLER, Andreas; WILHELM, Thomas. *Velká kniha manipulativních technik*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, a. s. 2011. 264 s. ISBN 978-80-247-3778-2

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Hierarchie managementu	11
Obrázek 2: Pyramida potřeb	30
Obrázek 3: Motivace	34
Obrázek 4: Správná argumentace	37

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Lukáš Boháček

Obor: Evropská hospodářskosprávní studia

Forma studia: prezenční studium

Název práce: Manipulace v krizovém managementu

Rok: 2018

Počet stran textu bez příloh: 45

Celkový počet stran příloh: 0

Počet titulů českých použitých zdrojů: 16

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 4

Počet internetových zdrojů: 2

Vedoucí práce: Ing. Michal Vacenovský, LL. M.