

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

magisterské kombinované studium
2010 – 2012

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Šárka Jandová

Osobnost manažera při řešení náročných situací v řízení podniku

Praha 2012

Vedoucí diplomové práce:

Prof. PhDr. Miloslav Kodým, CSc.

JAN AMOS KOMENSKÝ UNIVERSITY PRAGUE

Master Combined Studies
2010 - 2012

DIPLOMA THESIS

Šárka Jandová

The personality of managers when they tackle challenging
situations in the management of their companies

Prague 2012

The Diploma Thesis Work Supervisor:

Prof. PhDr. Miloslav Kodým, CSc.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

Ve Slaném dne 20. března 2012

Šárka Jandová

Poděkování

Chtěla bych poděkovat Prof. PhDr. Miloslavu Kodýmovi, CSc. za vedení, cenné připomínky a rady, jakož to i materiály, které mi laskavě zapůjčil k vypracování této diplomové práce.

V neposlední řadě bych chtěla poděkovat představitelům vrcholového managementu firem za rozhovory a cenné informace, které mi pro zpracování práce poskytli.

Anotace

Diplomová práce se zabývá pohledem na osobnost manažera při řešení náročných situací v řízení podniku. Je zaměřena na problematiku současné krize v podnikatelské oblasti. Rozebírá myšlení manažera, stabilitu podniku, řízení rizik, zásady vedení zaměstnanců a v neposlední řadě cíle a zásady komunikace. Teoretické poznatky jsou využity v praktické části na dosavadních zkušenostech dvou vedoucích manažerů pomocí řízených rozhovorů. Tito manažeři řídí podobné podnikatelské subjekty a mají zkušenosti při řízení podniku v krizových situacích. Na závěr je celkové vyhodnocení a srovnání rozhovorů, které je doplněno o doporučené zmírnění negativních dopadů.

Klíčové pojmy

osobnost manažera, krizový manažer, náročná situace v podniku, podniková kultura, cíle, zásady a prostředky komunikace v podniku, stabilita, krize a stres, řízení rizik.

Annotation

The diploma thesis offers a view of the personality of managers when they tackle challenging situations in the management of their companies. Focusing on the current crisis in the business sphere, it analyses managers' thinking, companies' stability, risk management, principles of HR management and, last but not least, the objectives and principles of communication. In the practical part of the thesis theoretical knowledge is applied to the experiences of two senior managers via controlled interviews. These managers steer similar business entities and have experience with corporate management in crisis situations. The conclusion of the thesis contains an overall evaluation and comparison of the interviews, complete with recommendations on how to mitigate the negative impacts.

Key words

Personality of managers, the crisis manager, challenging situations in the company, corporate culture, the objectives, principles and means of internal communication in companies, stability, crisis and stress, risk management

OBSAH

ÚVOD.....	9
-----------	---

TEORETICKÁ ČÁST

1. Základní vymezení pojmů	11
1.1 Osobnost manažera	11
1.1.1 Znaký osobnosti manažera	12
1.1.2 Neformální autorita.....	13
1.1.3 Potřebné dispozice pro efektivní řízení manažera	14
1.1.4 Styly řízení manažera	14
1.2 Náročné situace v řízení podniku a pojem krize	16
1.3 Podniková kultura	17
2. Podnik v časech krize	18
2.1 Krize a stres.....	18
2.1.1 Zvyšování odolnosti vůči stresu	20
2.1.2 Stres jako prevence	21
2.2 Krize a podniková kultura.....	23
2.3 Kdy se z krize stává příležitost?.....	28
2.4 Řízení rizik.....	30
2.5 Riziko manažerské neodpovědnosti.....	32
2.6 Riziko politické v nové podobě	35
2.7 Riziko platební neschopnosti	36
3. Řízení ve vypjatých situacích	38
3.1 Nadbyteční zaměstnanci	38
3.2 Oznámení výpovědi	39
3.3 Zvládnání reakcí propouštěné osoby	40
3.4 Uvádění důvodů a poskytnutí informací o právech zaměstnance.....	41
3.5 Informování ostatních zaměstnanců	42
3.6 Péče o sebe sama.....	43
4. Postoj manažera v řízení restrukturalizací.....	44
4.1 Krizoví manažeři.....	44
4.2 Řízení restrukturalizací	47
4.3 Zajištění likvidity	49
4.4 Zprůhlednění hospodaření	49
4.5 Snižování nákladů.....	50
4.6 Reorganizace lidských zdrojů	50
4.7 Restrukturalizace pasiv	51
5. Komunikace jako hlavní nástroj manažera	52
5.1 Systém komunikace v podniku	52
5.2 Zpětná vazba	53
5.3 Formální a neformální komunikace	53

5.4	Cíle a zásady komunikace v podniku.....	53
5.5	Prostředky komunikace v podniku.....	54
5.6	TOP manažerů pro komunikaci se spolupracovníky	56
6.	Krizová komunikace	57
6.1	Veřejné mínění.....	57
6.2	Komunikace v období akutní krize	58
6.2.1	Vnitřní krizová komunikace	58
6.2.2	Vnější krizová komunikace	59
6.3	Zásady krizové komunikace ve vztahu k médiím.....	61
6.4	Spolupráce s odborníky.....	63
6.5	Krizová komunikace jako příležitost	64
 PRAKTICKÁ ČÁST		
7.	Praktické řešení krizových situací	65
7.1	Zaměření a cíl výzkumu.....	65
7.2	Charakteristika výzkumného vzorku	65
7.3	Metoda sběru dat.....	66
7.4	Získané údaje a výsledky výzkumu	67
7.5	Shrnutí a doporučení	74
ZÁVĚR	75	
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A PRAMENŮ	76	
INTERNETOVÉ ODKAZY	77	
SEZNAM TABULEK A GRAFŮ.....	78	
SEZNAM PŘÍLOH.....	79	

ÚVOD

„Krizoví manažeři, co s nimi?“ Takto zněl nadpis článku uvedený v denním tisku v rubrice týkající se této profese a byl natolik zajímavý, že se stal námětem pro diplomovou práci.

Ve stati je uvedena genetická výbava a specifické kompetence, které je kvalifikují k řízení náročných krizových procesů a řešení složitě strukturovaných rozhodovacích problémů. V širším pojetí představuje krizový management nástroj řízení určený k zvládnutí krizového stavu. Patří sem rozpoznání krizového potenciálu, prevence a předcházení krize, efektivní zvládnutí probíhající krize a poté efektivní odstranění proběhlé krize.

Téma diplomové práce „Osobnost manažera při řešení v náročných situacích řízení podniku“ nebylo tedy zvoleno náhodně. Řešení náročných situací řízení podniku se dnes řadí mezi klíčové body moderního managementu. Přesto však má mnoho podniků s tímto řízením problémy. V současnosti najdeme jen málo podniků, které by se nezabývaly procesním řízením, zlepšením komunikačních dovedností, zvýšením konkurenceschopnosti, řešením stresových situací, řízením rizik, zejména, je-li to umocněné současnou krizovou situací na trhu.

První část diplomové práce se věnuje teorii řízení podniku. Po základním vymezení pojmů se zabývá krizí a podnikovou kulturou, postojem manažera v řízení restrukturalizací, komunikací jako jedním z klíčových prvků manažera a zda se může krize stát příležitostí.

Druhá část diplomové práce je věnována analýze reálných dopadů krize v podnikatelském prostředí, kde byla využita metoda řízeného rozhovoru s vrcholovými manažery vybraných podniků. Záměrem rozhovorů bylo zjistit, zda a jakým způsobem měla ekonomická krize vliv na fungování a řízení těchto podniků a jaké mají podněty pro stabilizaci podniků a výstupy při využití situace v praxi.

Závěrečná část diplomové práce obsahuje shrnutí a celkové porovnání poznatků z jednotlivých řízených rozhovorů a analýz společností. Jsou zde také uvedeny návrhy a doporučení, které z analýzy vyplynuly.

TEORETICKÁ ČÁST

1. Základní vymezení pojmů

1.1 Osobnost manažera

Úloha manažerů v současné době roste. Neočekáváme však, že sami budou geniálními tvůrci. Stačí jen, když budou podle potřeby myslet neortodoxně, tj. tvořivě a budou vytvářet podmínky a klima pro rozvíjející se myšlení a práci svých podřízených. Manažer realizuje nové cíle nebo způsoby práce dříve než jiní, předbíhá je v myšlení i jednání. Jestliže se nemýlí ve volbě cílů, prostředků a času k řešení i realizaci, více riskuje, ale i více dosahuje.

Řídící talenty tvůrčího typu jsou vzácné. Můžeme charakterizovat tvůrčí potenciál manažera jako vyváženou a funkčně sladěnou strukturu vnitřních psychických a osobnostních faktorů obohacovaných a umocňovaných v interakci manažera s okolním sociálním prostředím a soustavně rozvíjených v souladu s měnícími se potřebami praxe.

„Souhrn sociálně podmíněných a individuálních předpokladů umožňuje řídit rozvojové procesy na svěřeném úseku, vyhledávat a efektivně využívat inovační příležitosti, zakládá celkovou připravenost pro zvládnutí rostoucích nároků rozvoje činnosti firmy v rychle se měnících podmínkách.“¹

Stát se manažerem vyžaduje velké množství znalostí a dovedností potřebných pro zvládnutí požadavků firmy. Je zapotřebí, aby jeho formální autorita byla shodná s jeho přirozenou (neformální) autoritou. „**Formální autorita** je dána zastávající funkcí a postavením v řídicí hierarchii.“²

¹ HOSPODÁŘOVÁ, I. Kreativní management v praxi. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-1737-1, str. 10

² O'BRIENOVÁ, P. Pozitivní řízení – Asertivita pro manažery, Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-077-5. str. 12

1.1.1 Znaky osobnosti manažera

- Informační samostatnost: nezávislost, sebevědomí, dominanci, bránění se omezování cizími vlivy apod.
- Dynamika osobnosti: snaha po komplexnosti, smělosti, houževnatost, schopnost kritizovat sebe i druhé, osobní angažování se při řešení problémů apod.
- Tvořivá pohotovost: intuitivní nadání, senzitivita, sklon k soběstačnosti, smysl pro humor apod.
- „Konvergence s rolí: sklon k neformálnosti, k horizontálním vztahům, využívání volného času pro tvořivou činnost apod.“³

Při řízení pracovních týmů vznikají problémy hlavně v oblasti utváření vlastností jedinců a utváření sociálních vztahů. Tvůrčí činnost zde pracuje s živým materiálem. Je to nejtěžší typ této činnosti, tvůrčí operace zde nepůsobí na materiál přímo, ale prostřednictvím osobnosti, vědomí každého jedince, které u něj vyvolávají pozitivní či negativní reakce. Od **osobnosti manažera** se vyžaduje neustálá péče o lidi, průběžná komunikace a nízká chybovost.

Podstata řízení spočívá v dosahování cílů prostřednictvím týmu spolupracovníků a výrobních prostředků. Od manažera se očekává, že cíle nebude realizovat osobně, ale jeho funkce spočívá v utváření takového systému podmínek, který umožní optimální výsledky činnosti řízeného týmu. Toto je základní prostor pro invenci manažera. Jestliže se má projevit efektivita v řídicí práci, musí manažer splňovat i některé charakteristiky osobnosti tvůrce jako takového. Největší význam pro tvořivost v řídicí činnosti mají následující **rysy tvůrčího manažera**:

- Obecná inteligence, schopnost kreativního myšlení.
- Pružnost myšlení, schopnost mít své vlastní nápady a jejich bohatost, originalnost myšlení.
- Větší citlivost, zvědavost a vnímavost k problémům.
- Umět vnímat současně okolí i své vnitřní stavy.

³ Chadt K. Uplatnění tvořivosti v manažerské praxi. VOX a.s. Praha 2009. ISBN 978-80-86324-75-3. str. 21

- Neschematické hodnocení jevů, věcí, lidí a světa.
- Nezávislost v jednání myšlení, schopnost být nekonformní.
- Kreativní řídicí chování projevující se ve stylu řídicí práce a celkovém způsobu vykonávání pracovní činnosti a způsobu života, vůdčí schopnosti, inspiraci ostatních ke kreativní práci.
- Organizátorské dovednosti a schopnosti.
- Odborné a metodické znalosti řešení složitých problémů, rozvíjející rozsah i hloubku znalostí, metodiku kreativní práce a svou tvořivost.
- Schopnost sociální interakce pedagogické dovednosti, komunikační schopnosti a dovednosti.
- Rozvojová hodnotová orientace.
- Potřeba „být napřed v myšlení“, informovanost, schopnost překonat rutinní chování.
- Schopnost rozeznat dobré a špatné, získat druhé, podnikavost, zdravé riskování.
- Tělesná a duševní kondice, odolnost vůči zátěži.

1.1.2 Neformální autorita

- Odborná klasifikace – výše odborného vzdělání, znalosti a dovednosti.
- Pracovní morálka – musí být u manažera stejná, ne-li vyšší než je vyžadována u podřízených.
- Morální vlastnosti – poctivost, dodržování slibů, nevyvléká se ze zodpovědnosti přesunutím určitých problémů na podřízené.
- Důslednost – řídí jen to, co kontroluje, reaguje na jednání všech pracovníků ve stejných situacích stejně.
- „Partnerský vztah ke spolupracovníkům – projevuje zájem o práci a problémy v práci podřízených, oceňuje nápady podřízených, nechává své podřízené, aby se vyjádřili k danému problému.“⁴

⁴ HOSPODÁŘOVÁ, I. Kreativní management v praxi. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-1737-1, str. 15

1.1.3 Potřebné dispozice pro efektivní řízení manažera

- Pro manažera je rozhodující dosahovat efektivně výsledky řízeného týmu nebo firmy.
- Stará se o rozvíjení tvůrčího potenciálu celého vedeného týmu i firmy, včetně svého podílu na tomto potenciálu. Řídí tvořivou aktivitu jako jiné důležité procesy v organizaci metodami a prostředky, které jsou pro to vhodné.
- Je tvořivý v oblasti řízení, ale současně musí ukázat ty vlastnosti a projevy člověka (např. postoj k autoritám, kritičnost, spontánnost, přednost pro profesionální orientaci před institucionální, postoj k autoritám), které by narušovaly jeho roli manažera, musí sladit vlastní tvořivost s požadavky na řízení tvůrčího procesu v týmu nebo firmě.
- Musí mít silné dispozice pro tvoření. Jde o diplomatické schopnosti, schopnost taktizovat při zachování správné strategie, schopnost jednat s lidmi a vést je, organizovat, rozhodovat se ve složité situaci apod.

1.1.4 Styly řízení manažera

Manažer volí styl řízení podle konkrétní situace, podle obrazu člověka či podřízeného, existuje mnoho objektů, které mají rozhodující vliv na styl řízení.

1) Demokratický styl řízení

Manažer se opírá o znalosti a dovednosti podřízených, bere v potaz jejich úvahy, radí se s nimi a nevádí mu, že názor podřízeného je lepší než jeho vlastní. Konečné rozhodnutí má manažer, jelikož si uvědomuje své osobní odpovědnosti za řízení kolektivu. Zde je podmínkou určitá kvalifikace.

2) Liberální řízení

Manažer definuje pouze konečný cíl, ale způsob provedení je ponechán plně na podřízených. Liberál sám nekomunikuje s podřízenými, pouze pokud ho ani sami

nepořadají. „Používá se tam, kde je silná motivace k práci např. ve vysokých školách, ve výzkumných ústavech, v malých firmách. V běžném životě tento styl řízení není vhodný, protože jsou podřízení nedisciplinovaní a nespokojení.“⁵

3) **Autokratické řízení**

Tento styl řízení je opakem liberálního. Manažer rozhoduje sám bez konzultace s podřízenými, nevzniká zde žádný prostor k seberealizaci. Je zde využívána formální autorita (vyplývá z popisu práce = nadřízený x podřízený). Používá se převážně v krizových situacích a tam, kde nejsou kvalifikovaní pracovníci.

4) **Byrokratické řízení**

Vychází se z písemného nařízení z vyšších míst např. vyhlášky a směrnice. Manažer nevymýšlí žádné příkazy, ale přijímá je a posléze kontroluje jejich plnění. Často vyžaduje písemné vyjádření o plnění příkazů od svých podřízených.

5) **Kilimandžáro**

Manažer v tomto stylu neustále zdůrazňuje závažnost a rozsáhlost své práce, i maličkostem přikládá velký význam. Toto řízení je negativní na podřízené.

6) **Sisyfovské řízení**

Manažer si myslí, že on udělá všechno nejlépe. Je zavalen prací a úkoly, se svými podřízenými se nedělí o práci.

7) **Hasič**

Manažer neřídí, ale jen řeší problémy, které nastanou.

8) **Cestovatel**

Moc se v práci nezdržuje, pracují za něj podřízení.

⁵ HAVLÍČEK, K., Úloha manažerů v řízení podniků, Praha 2009, Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., ISBN 978-80-7408-026-5, str. 42

1.2 Náročné situace v řízení podniku a pojem krize

Dnešní nelehká ekonomická situace klade vysoké požadavky na manažery při řešení náročných situací řízení podniku, které můžeme nazvat krizovým řízením. Každý podnik ohrožuje řada jevů, které působí na dosahování cílů a vlastní existenci firmy, nejde jen o konkurenční prostředí, ale také o politické, technické, ekonomické a další jevy, které ohrožují jeho stabilitu a prosperitu. Cílem manažera je především stabilizovat svůj podnik tak, aby byl ochráněn před riziky krize a pokud krize v podniku vznikne, tak aby byla identifikována ještě ve fázi, kdy nejsou krizí oslabeny podnikové zdroje. Pokud bude zajištěna dostatečná likvidita a rentabilita a podnik vyveden z této náročné situace, teprve potom může určit cesty, jak dlouhodobě na krizi vydělat, a to i využitím chyb méně schopných konkurentů.

Krize je slovo velmi frekventované a můžeme se s ním setkat téměř denně, není odbornou, natož laickou veřejností jednotně chápáno. V tisku se čtenář dočte, že známý herec prodělal svou osobní krizi, že v politické krizi se právě nachází určitá země, že české zdravotnictví, školství atd. procházejí krizí, že se určitý podnik dostal do krize a musel propustit určité procento svých zaměstnanců.

V krizi může být jedinec, společnost, organizace, politická strana, světadíl, celá naše zeměkoule a třeba za několik miliard let i celý vesmír. Snad každý člověk si dovede představit a zároveň pochopit proces krize a posléze její překonání.

Krize v obecném vyjádření je zlomovým obdobím, kdy se u objektu postiženého krizí rozhoduje, zda bude další vývoj směřovat k zániku, nebo přinejmenším k obnovení stavu na jeho úroveň před vznikem krize a nejlépe se dostat ještě trochu výše.

„Krize podniku (v této fázi výkladu) je chápána jako situace různé časové délky, ve které se rozhoduje, zda se podnik navrátí (minimálně) do situace, ve které byl před vznikem krize, nebo je perspektivně ohroženo dosahování podnikových cílů, případně jeho další existence.“⁶

⁶ ZUZÁK, R., KÖNIGOVÁ, M., *Krizové řízení v podniku 2.*, aktualizované a rozšířené vydání, Praha 2009, Grada Publishing, ISBN 978-80-247-3156-8

V úzkém spojení s krizí je **krizové řízení**. Je to proces, jehož cílem je vyvést krizí zasažený objekt z krizového stavu. V užším slova smyslu představuje zahájení procesu vyvedení z krize v době, kdy se krize evidentně projevuje a lze ji na základě jejích projevů identifikovat. V širším slova smyslu krizové řízení zahrnuje vytváření opatření k zamezení vzniku krize, jejího včasného identifikování a zvládnutí.

1.3 Podniková kultura

Pod podnikovou kulturou se představují určité hodnoty, normy chování jak uvnitř podniku tak i navenek, které sdílejí pracovníci podniku a jsou pro ně považovány z morálního hlediska za závazné.

Formování podnikové kultury je považováno za dlouhodobou záležitost. Když se podnik rozhodne změnit stávající podnikovou kulturu, lze očekávat první zřetelné změny až po dvou letech systematické činnosti. Změna podnikové kultury podniku se pohybuje v časovém horizontu tří až deseti let. Toto dlouhé časové období pro změnu je způsobeno nutností základní změny hodnota a chování lidí v podniku a zvláště hodnoty zakotvené v lidech se vyznačují dlouhodobou setrvačností a jejich změna musí být podpořena výraznými argumenty. Proto nemůžeme očekávat, že se podniková kultura pozitivně změní, až nastane krize v podniku, ale je velice důležité osazenstvo podniku na možnost krize a její řešení systematicky připravovat.

Je nutno formovat podnikovou kulturu tak, aby se zvýšila akceschopnost a kreativita osazenstva v období, kdy krize nastane. Cestou k tomu je připravenost manažerů a klíčových vedoucích pracovníků především prostřednictvím zpracování krizových scénářů pro krizové situace a trénink v nacvičování jejich realizace, absolvování tréninku na zvládnání stresových situací, absolvování tréninku v oblasti řízení konfliktních situací a v neposlední řadě *learning by doing*, to jsou učící se metody, které u vedoucích pracovníků vytvářejí schopnost aplikovat získané zkušenosti na obdobné situaci, které nastanou v budoucnosti.

2. Podnik v časech krize

Nynější velká ekonomická krize nese sebou pro podnikovou sféru velmi mnoho poučení a podnětů do dalších let, tím stěžejním je zcela nový pohled na oblast, která jinak spadá k tradičním oborům firemního managementu, a tím je oblast hodnocení rizik.

Vedoucí pracovník rozhoduje o ekonomických krocích podniku a zároveň musí fungovat v prostředí, jehož proměnlivost je několikrát vyšší než v minulých letech. Tím se zvyšuje význam pojmů „riziko“ a „nejistota“. To se nejčastěji promítá do otázek oceňování podniků, do oblasti investičních rizik a do naprosto běžného finančního řízení podniku.

2.1 Krize a stres

Doprovodným jevem krizí je stres, který se vyskytuje u řadových pracovníků, ale možná ještě více u jejich nadřízených. Stres vzniká v případě, kdy dochází k ohrožení člověka a zvířete.

Jedná se o medicínský pojem, který vyjadřuje reakci živého organismu na zátěž a organismus se připravuje na zvýšení svého výkonu, kterým je buď útěk, nebo útok. Vnitřně se projevuje zvýšenou produkcí hormonů a větší frekvencí srdeční činnosti.

Krize je situací, ve které dochází k vykojení ze zaběhnuté dráhy. V krizi je zaměstnanec ohrožen možností ztráty svého zaměstnání a tím se dostává do sociální nejistoty, je ohrožena jeho pozice v podniku.

Krize způsobuje narušení jeho stereotypů a vyžaduje změnu. Najednou se na povrch vynořují neurčitosti, které bude řešit nejistá budoucnost. Co se stane? Co se mnou bude? Ztratím práci, sníží mi plat, budu muset dělat něco jiného? To je jen několik z mnoha otázek, které zasáhnou mysl zaměstnance. Zpravidla krize vyvolá potřebu změny, ať již je to změna, která má vést k vyvedení krizí zasaženého objektu z krizové situace, nebo změna vyplývající z jeho blížícího se konce. U některých krizí je

nutné změnu realizovat v krátkém časovém úseku a pod tlakem dalších subjektů – vlastníků, spolupracovníků, dodavatelů, odběratelů, okolí. Veškeré tyto situace vedou ke strachu. Nejistá budoucnost tíží mysl člověka často větší vahou než jeho znalost a jistota.

Tlak, který způsobuje strach, vyvolává nutnost něco dělat. Člověk dostává informaci, která ho nabádá, aby si dával větší pozor, protože ještě neví, co se může přihodit a pravděpodobně s tím není schopen mnoho udělat.

V každé krizové situaci je organismus pracovníků podniku extrémně zatížen. Reakce jednotlivců jsou odlišné a také jejich schopnost činit racionální rozhodnutí je rozdílná. Při dobrém zvládnutí krize se projevuje jejich citová stránka, vyniknou individuální schopnosti, projeví se odolnost vůči zátěži a zkušenosti. Zároveň se zde ukáže momentální situace a stav člověka, jeho aktuální fyzický a psychický stav a procesy, které nemají přímou vazbu na krizovou situaci. Rozdílně bude na krizovou situaci reagovat člověk, který má problémy s rodinným životem než člověk, který je v psychické pohodě.

Při nízké odolnosti člověka vůči stresu dochází k jeho selhání již v méně závažných situacích a k nezvládnutí krizové situace. Reakce na krize je převážně v závislosti na odolnosti zcela odlišná. Někdo se při vzniku krizové situace stává apatický a odevzdaný, projevuje se u nich deprese až šok. U jiných lidí je vnějším projevem hektické až hyperaktivní a zmatečné chování a snaha vyvinout nějakou jinou aktivitu. Takoví jedinci telefonují, obíhají spolupracovníky, hodnotí situaci ukvapenými výroky a stejně ukvapená jsou i jejich rozhodnutí. Snaží se pro své aktivity získat lidi z okolí, což se jim často nepodaří, pokud se v krizovém stavu nestanou neformální autoritou.

Francouzský teoretik státu Alexis de Tocqueville to vyjádřil slovy: „Člověk zřídka zůstává v kritické situaci na obvyklé úrovni. Buď se nad ní zdvihá, nebo pod ní klesá.“ „Pokles vede k chaosu a dezorientaci, zdvih může vyústit v reorganizaci a změnu. Trauboth (2002) uvádí případ z vlastní poradenské praxe, kdy krizový manažer

v eskalační krizové fázi silně hlasitě explodoval a teprve později působil téměř letargicky a byl schopen řešit situaci.“⁷

Většina lidí hledá v krizové situaci jistotu. Lidé se snaží být uvnitř nějaké skupiny, ve které hledají jistotu a spoluvytváří skupinové myšlení a jednání. Neformální vůdce, který se vynoří v období krize, se stává pevným bodem, protože ví, jaké je řešení krize. Může se také stát, že navrhované řešení není správné, ale má všeobecnou podporu. Zde se může stát „slepý“ vůdce, kterého všichni následují a přitakávají mu. Krize je podle nich častou situací, kdy dochází k akumulaci průměrnosti ve vrcholovém vedení.

„Znalost jedinců v podniku, jak jsou nebo nejsou schopni zvládat krizové situace, jakými vlastnostmi, schopnostmi a znalostmi disponují a jejich databáze je důležitá pro vytváření krizových týmů.“⁸

2.1.1 Zvyšování odolnosti vůči stresu

Na vedoucí pracovníky s vysokou úrovní osobní kontroly působí stres s menším účinkem a má i menší negativní dopad na jejich zdraví. Vychází se především z jejich větší odpovědnosti vůči sobě, která ovlivňuje jejich životní styl. Při setkání s krizovými situacemi se snaží aktivním jednáním a působením na okolí iniciovat změnu uplatněním svých dovedností, znalostí a rozhodovacími schopnostmi.

Manažeři vychází z faktu, že strach a stres jsou součástí krizové situace a oni se jako manažeři do takových to situací dostávají. Jejich snahou by mělo být zvýšení odolnosti proti stresu, protože zvýšení nároků ve stresové situaci má pozitivní vliv na rychlost, kvalitu a efektivnost zvládnání krize.

Cesty na zvýšení kvalitního zvládnání stresových situací jak u vedoucích pracovníků podniku, tak i u řadových pracovníků:

⁷ ZUZÁK, R., KÖNIGOVÁ, M., Krizové řízení v podniku 2., aktualizované a rozšířené vydání, Praha 2009, Grada Publishing, ISBN 978-80-247-3156-8, str. 179

⁸ ZUZÁK, R., KÖNIGOVÁ, M., Krizové řízení v podniku 2., aktualizované a rozšířené vydání, Praha 2009, Grada Publishing, ISBN 978-80-247-3156-8, str. 179

- dodržováním správné životosprávy, pěstováním fyzické kondice a vedením zdravého životního stylu včetně schopnosti relaxace;
- zvyšováním duševní kondice systematickým zrušením osobních nedostatků, které mohou vést v pracovním procesu ke vzniku stresových situací;
- přípravou krizových scénářů a plánů, které dávají relativní jistotu a odraz pro jednání při vzniku některých krizí;
- zúčastňováním workshopů, tréninkem a nácvikem řešení krizových situací.

Manažeři, kteří úspěšně zvládli krizi, někdy uvádějí, že krizové plány v průběhu krizového řízení vůbec nepoužili. To však neznamená, že jsou zbytečné. Možná, že jejich obsah měli v povědomí a instinktivně podle nich postupovali. „Někdy mohou naopak krizové plány vytvářet falešný pocit bezpečí a sebejistoty. Manažeři by si proto měli vždy uvědomovat, že krizový plán nemůže obsahovat všechny variantní postupy a pamatovat na všechny možné situace, které mohou vzniknout.“⁹

2.1.2 Stres jako prevence

Stres nemusí mít jen negativní dopad, ale může být i preventivním nástrojem vzniku krize. Základem je jeho cílevědomé a umělé vytváření, řízení a udržování na určité hladině. Cílem je dosažení motivace pracovníků podniku, která vede k jejich většímu pracovnímu úsilí.

Podnik potřebuje změnu jako prevenci před krizí a změna je východiskem z krize. Změna je podmíněna překonáním větší nebo menší míry stresu. CH. Darwin napsal, že nejsilnější druh není ten, který přežívá, ani ten nejinteligentnější, ale ten, který se dovede přizpůsobit změnám. Pokud se to aplikuje na podnik, přežít ve stále se měnícím světě může jen ten, který je schopen se neustále měnit. Pokud tuto schopnost v průběhu času ztratí, je silně ohrožena jeho další existence. „Někdy dokonce ani pud sebezáchovy nepřinutí vedoucí pracovníky a vlastníky podniku ke změnám.“¹⁰

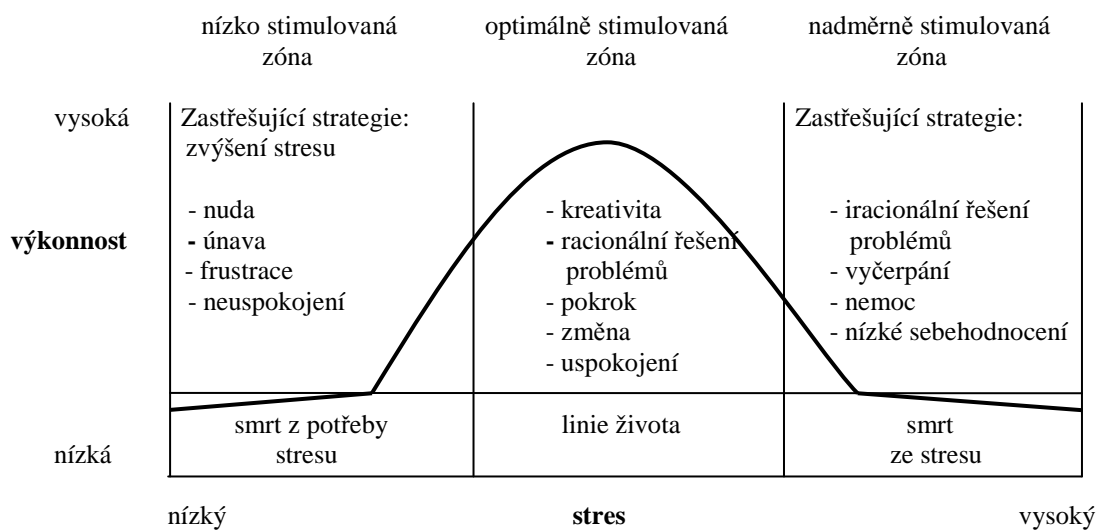
⁹ ZUZÁK, R., KÖNIGOVÁ, M., Krizové řízení v podniku 2., aktualizované a rozšířené vydání, Praha 2009, Grada Publishing, ISBN 978-80-247-3156-8, str. 180

¹⁰ ZUZÁK, R., KÖNIGOVÁ, M., Krizové řízení v podniku 2., aktualizované a rozšířené vydání, Praha 2009, Grada Publishing, ISBN 978-80-247-3156-8, str. 181

Při nízkém stresu se u zaměstnanců podniku projevuje únava, nuda a frustrace a zaměstnanci se potom nechtějí zapojit do jiných činností, kterými si zpestřují čas. Naopak silný stres, který je zobrazen v pravé části grafu, vzniká z rutinní práce spojené s vysokým pracovním vytížením, množstvím problémů, které musí pracovník řešit.

Vytváření zdravého napětí je označováno za střední cestu. Vědomí a tlak, že jestliže podnik nebude úspěšný, může se dostat do krize, protože podnikatelský úspěch a relativní sociální jistota jsou u každého pracovníka závislé na jeho výkonnosti, kreativitě a kvalitě práce, jsou důležitými antikrizovými faktory a snižují výskyt krizí v podniku a pozitivně působí na jejich řešení.

Graf č. 2: Křivka výkonnosti v závislosti na úrovni stresu (podle Gmelch, 1982)



Zdroj: ZUZÁK, R., KÖNIGOVÁ, M., Krizové řízení v podniku 2., aktualizované a rozšířené vydání, Praha 2009, Grada Publishing, ISBN 978-80-247-3156-8, str. 182

Druhá stránka věci je, když neustálým zdůrazňováním možnosti výskytu krize přestanou zaměstnanci těmto „hrozbám“ naslouchat a přestanou je brát vážně. Poté je z toho může vyléčit jen skutečná krizová situace.

2.2 Krize a podniková kultura

Stálost a pevnost podnikové kultury prověřuje krize v podniku. Silná podniková kultura orientovaná na dosahování podnikových cílů pozitivně ovlivňuje řešení krize v podniku v počáteční fázi krizového řízení. Krize v podniku se může stát bariérou při realizaci změny, která je nutná pro vyvedení podniku z krize.

Podniková kultura se může být v určitých situacích rizikovým faktorem a zdrojem krize v podniku. V podniku je aktivní. Působí na nerovnováhu podniku vůči okolí nebo mezi systémy uvnitř podniku. Obvykle není možné, že by podniková kultura sama o sobě dovedla podnik k zániku. Podniková kultura je důležitým a rozhodujícím faktorem vedoucí k nezvládnutí krize, která vzniká z jiné příčiny. Ovlivňuje jednání vlastníků a manažerů, jejich rozhodování a vnitřní i vnější komunikaci.

Další z problémů může způsobit silná podniková kultura. Pozitivně působí v okamžiku vzniku krize a ovlivňuje reakci pracovníků podniku. Pokud je silná podniková kultura, tak nastává problém v okamžiku, kdy ji chceme změnit, a pokud je nutné provést v průběhu krizového řízení zásadní změny v jednání pracovníků, může její jednodušnost vytvářet silný odpor ke změnám. Tím se stává pasivním až negativně působícím prvkem.

Bylo určeno několik typických situací, ve kterých podniková kultura podstatně ovlivnila vzniklou nerovnováhu.

Podstatné změny v podniku

Častým příkladem rozporu mezi podnikovou kulturou a realitou byl přechod podniku od plánovaného k tržnímu hospodářskému systému. Měla velké následky, s kterými se mnoho podniků nevyrovnalo. Podniky, které změnu přežily, se potkaly s podnikovou kulturou, která odpovídala předchozímu systému. Vyznačovala se formální iniciativou, nízkou pracovní morálkou a odpovědností a dalšími jevy, které v tržním hospodářství nebyly kompatibilní s nutností dosahovat konkurenceschopnosti.

Až po více než deseti letech od změny systému se objevila výraznější změna v hodnotách a myšlení lidí, spíše u většiny lidí v podnicích, což se promítalo do podnikových hodnot a do podnikových kultur. Proces se urychlil vstupem zahraničních podniků na český trh, což přineslo nové podnikové hodnoty, které byly přebírány dalšími podniky. Jistou roli má vstup nové generace do pracovního procesu, která přejímá tyto hodnoty při vstupu do prvního zaměstnání a považuje je za standard.

Stále se objevují problémy v etice, chápání korupce jako běžného jednání, společenské odpovědnosti podniku vůči zaměstnancům, zákazníkům a životnímu prostředí, v upřednostňování krátkodobého podnikového myšlení a zisku. Porušování etiky a zásad podnikání a skandály, které jsou výsledkem jednání vlastníků nebo manažerů, se odráží do odchodu zákazníků a do ztráty trhů a dobrého jména podniku.

Součástí podnikové etiky jsou jak vztahy uvnitř podniku, tj. především etika řízení, vedení a vztahů k zaměstnancům, tak i vztahy mimo podnik, které se týkají ostatních subjektů, zákazníků, veřejnosti, akcionářů apod. „Z tohoto důvodu by měly být etické zásady aplikovány a integrovány do každodenních aktivit podniku a shrnuty do zásady, že etické jednání je normální a pro podnik výhodné. Toho je možné dosáhnout uplatňováním vhodné taktiky podniku nebo zavedením etických zásad v podobě etického kodexu, který by neměl být formálním dokumentem.“¹¹

Rozrůstání se podniku

Rozdílná je podniková kultura v malém podniku v počáteční fázi jeho existence. Založení podniku bývá spojeno se snahou realizovat podnikatelskou myšlenku a s podnikatelským nadšením. S růstem podniku a se zvyšováním počtu pracovních sil se podniková kultura mění. Do podniku přijímáme další pracovníky, kteří k němu nemají osobní vztah a neprošli počátečním obdobím. Nejsou zatíženy pouty k podniku. Pokud vlastníci nepochopí změnu a lpí na dosavadní kultuře a vyžadují od nových zaměstnanců jednání v „zajetém“ duchu, dojde ke konfliktům a krizovým situacím. Tudíž z toho vyplývá, že s růstem podniku je třeba měnit i podnikovou kulturu.

¹¹ ZUZÁK, R., KÖNIGOVÁ, M., *Krizové řízení v podniku 2.*, aktualizované a rozšířené vydání, Praha 2009, Grada Publishing, ISBN 978-80-247-3156-8, str. 186

Negativní působení subkultur v podniku

V podnikové kultuře se může identifikovat více nebo méně subkultur, které mají odlišné zájmy nebo cíle a specifické rysy jednání a chování. Subkultury se vytvářejí u pracovníků, mezi nimiž existují neformální vztahy a tím i společné cíle a zájmy. Lidé v subkulturách je prosazují vytvářením klik a zájmových skupin nebo příslušností k profesi a organizačnímu útvaru.

V podnicích, kde je působení subkultur negativní, nedochází z jejich strany k podpoře podnikových cílů, dokonce je dosahování cílů sabotováno, vyskytují se případy vzájemného, obvykle slovního boje mezi příslušníky skupin, které se projevuje v napadání, osočování a hledání viníka problémů v druhé skupině. To vše vede k neshodám ve spolupráci a k časovým ztrátám a k prosazování dílčích zájmů a cílů. „Typickým příkladem je dlouholetý „boj“ v řadě podniků mezi „výrobáky“, obchodníky a ekonomy.“¹²

Podniky se někdy brání vytváření subkultur obměnou pozic pracovníků. To znamená, že pracovníci přecházejí na jiná pracoviště, případně i na pracoviště jiného pracovního zaměření. K dalším efektům těchto změn patří rozšíření pohledu pracovníků na podnik, vidění souvislostí a následně ochota ke spolupráci s pracovníky jiných podnikových útvarů. Dalším efektem je zvyšování odborného růstu a zvyšování kreativity pracovníků. Po určitém období se tento růst podstatně snižuje. Změna představuje nastartování nového růstu.

„Nelze předpokládat, že většina pracovníků bude takové změny podporovat a v podniku, ve kterém jsou realizovány, dlouhodobě pracovat. Ti, kteří na takové podmínky přistoupí, mají velký pozitivní vliv na úspěšnost podniku, jeho podnikovou kulturu, kreativitu a inovační schopnost. To vše se promítá do četnosti výskytu podnikových krizí a do úspěšnosti jejich řešení.“¹³

¹² ZUZÁK, R., KÖNIGOVÁ, M., Krizové řízení v podniku 2., aktualizované a rozšířené vydání, Praha 2009, Grada Publishing, ISBN 978-80-247-3156-8, str. 186

¹³ ZUZÁK, R., KÖNIGOVÁ, M., Krizové řízení v podniku 2., aktualizované a rozšířené vydání, Praha 2009, Grada Publishing, ISBN 978-80-247-3156-8, str. 187

Působení při fúzi podniku

Nejen při spojení podniků, ale i některých pracovišť s rozdílnou podnikovou kulturou dochází k negativním dopadům. Fúze bývá spojena s propouštěním pracovníků a slučováním útvarů. Z toho vyplývají problémy v komunikaci mezi pracovníky z obou podniků. Vznikají konflikty na pracovištích, vytvářejí se kliky a izolované skupiny pracovníků z původních podniků a mezi nimi pak vzájemné neshody a neochota ke spolupráci. Fúze podniku je spjata se změnou strategie a tím i s vytvořením nové podnikové kultury nebo příkloněním se ke kultuře jednoho z fúzujících subjektů.

„Bylo dokázáno, že pokud přejde jednotlivec z jednoho podniku na pracoviště, kde jsou pracovníci z druhého podniku, v krátké době se přizpůsobí nové podnikové kultuře. Pokud přechází celý tým nebo podnikový útvar, tak ještě po deseti letech v něm přetrvávají znaky původní podnikové kultury.“¹⁴

Je důležité věnovat pozornost procesu řízení adaptace nejen na jednotlivce, ale na celé pracovní skupiny. Adaptace je procesem vyrovnávání se člověka se skutečností, v níž plní své pracovní úkoly a probíhá jak v rovině pracovní, tak sociální. Tyto roviny se navzájem prolínají a není možné je od sebe oddělit.

Úspěšná adaptace pracovních skupiny na změny je podmíněna kvalitní přípravou a poté vhodně zvolenou strategií při realizaci změny. Snahou vedoucího pracovníka by měla být maximální účast spolupracovníků na procesu přípravy. Je známo, pracovníci lépe přijímají ty změny, na nichž se spolupodílí a o nichž spolurozhodují.

Řízení nebo vedení podniku

Manažeři při řízení podniku vytvářejí byrokratické hierarchické struktury s jasnou a zpravidla centralistickou rozhodovací pravomocí, organizují činnosti a procesy s detailní kontrolní činností. Zaměřují se převážně dovnitř podniku. Na rozdíl od vedení podniku, které spočívá v motivaci, komunikaci, formulování vizí a jejich dosahování

¹⁴ ZUZÁK, R., KÖNIGOVÁ, M., Krizové řízení v podniku 2., aktualizované a rozšířené vydání, Praha 2009, Grada Publishing, ISBN 978-80-247-3156-8, str. 187

prostřednictvím strategií. Vedení je směřováno na zákazníky a jejich potřeby, je adekvátně formována podniková kultura jako norma sdílených hodnot a chování.

Řízení v podniku se více orientuje na vnitřní procesy a jejich efektivnost, vedení je více zaměřeno na výsledky podniku. „V řízených podnicích nejsou lidé pod vlivem podnikové kultury schopni pružně reagovat na změněné podmínky a potřeby zákazníků a měnit své hodnotové systémy.“¹⁵

Změna strategie podniku

Při každé změně v podniku se vyžaduje podpora především vedení podniku a co největšího počtu zaměstnanců. Jestliže podniková kultura neodpovídá budoucím záměrům, dojde nejen k odporu vůči změnám, ale i k blokaci při jejich realizaci. Když se změny podaří realizovat, je jejich trvání jen krátkodobé a v podniku vládne všeobecná tendence vrátit vše do „zajetých kolejí“.

Podnikové strategie musí být kompatibilní s podnikovou kulturou, jinak ji není možné provést. Podnikové vedení a vlastníci podniku z ní musí při volbě strategie vycházet a strategie přizpůsobit kultuře, protože opačný postup není možný.

Změny ve vedení nebo vlastnictví podniku

Strategie a cíle podniku se mění se vstupem nového vlastníka do podniku. I nové chápání přichází do podniku za účelem provést v něm změny. Jak noví vlastníci, tak i vedoucí pracovníci jsou nositeli odlišných hodnot a jejich preferencí, svým jednáním a představami o fungování podniku vytvářejí tlak na změnu v podnikové kultuře.

„V této situaci může nastat konflikt mezi novým vlastníkem nebo vrcholovým managementem na jedné straně a „konzervativním“ osazenstvem podniku, které odmítá změny a ohrožuje realizaci strategie a dosažení podnikových cílů.“¹⁶

¹⁵ ZUZÁK, R., KÖNIGOVÁ, M., Krizové řízení v podniku 2., aktualizované a rozšířené vydání, Praha 2009, Grada Publishing, ISBN 978-80-247-3156-8, str. 188

¹⁶ ZUZÁK, R., KÖNIGOVÁ, M., Krizové řízení v podniku 2., aktualizované a rozšířené vydání, Praha 2009, Grada Publishing, ISBN 978-80-247-3156-8, str. 188

Generační výměna pracovníků

Jsou situace, kdy podnik zaměstnává převážně starší pracovníky a větší část z nich během krátkého období ukončí pracovní poměr z důvodu odchodu do důchodu a na jejich pracovní pozice nastoupí podstatně mladší pracovníci. Tomu se říká, že se v podniku vytvořila subkultura podle věku pracovníků.

„Vztahy mezi subkulturami jsou poznamenány problémy v komunikaci a kooperaci, někdy mohou dokonce vyústit v antagonismus.“¹⁷

2.3 Kdy se stává z krize příležitost?

Podniková krize je nejčastěji chápána jako nejhorší období podniku, na které je nejlepší zapomenout. Přesto se docela často vyskytuje názor, že krize může být pro podnik zároveň příležitostí.

Miloš Zeman: „Umění vládnout je uměním předcházet krizím, uměním řešit krize a uměním z krizí něco vytěžit. Z každé krize se dá něco vytěžit.“

Je výhodné krizi řešit kreativně a měli bychom být schopni transformovat do nové hodnoty. Období krize přijímat jako část života nabitou prožitky, zajímavostmi, ale také bolestí. Člověk si nezajímavé období příliš nepamatuje, jednoduše proto, že je nezajímavé. Staré anglické přísloví říká, že překážka je převlečená příležitost.

Jestliže je jedinec schopen využít krize a přeměnit ji ve výhodu, proč by toho nebyl schopen podnik, který je společenstvím lidí? „Mnoho autorů nezodpovědělo otázku, jaké komplexní předpoklady musí být v podniku a mimo něj splněny, aby bylo možné krizi vnímat jako příležitost. Často setrvávají jen na obecném konstatování myšlenky, nebo tvrzení podpoří jedním argumentem.“¹⁸

¹⁷ ZUZÁK, R., KÖNIGOVÁ, M., Krizové řízení v podniku 2., aktualizované a rozšířené vydání, Praha 2009, Grada Publishing, ISBN 978-80-247-3156-8, str. 189

¹⁸ ZUZÁK, R., KÖNIGOVÁ, M., Krizové řízení v podniku 2., aktualizované a rozšířené vydání, Praha 2009, Grada Publishing, ISBN 978-80-247-3156-8, str. 198

Na vznik krize se nelze dívat jen pesimisticky. Podnik má příležitost zvládnout rizika, poučit se z nebezpečí a chyb. Podniková krize tedy není ničím pro pesimisty a bázlivce, vyžaduje odhodlaného krizového manažera.

Manažeři a poradci v oblasti řízení a podnikání vyhodnotili tyto závěry:

- Při řešení krize může podnik dosáhnout vyšší pozice, než ve které byl před krizí. Podstatné je slovo „může“, které by mělo být podtrženo, protože nemůžeme předem říci, zda jí dosáhne. Krize je vždy určitou příležitostí, protože se někdy dějí i zázraky.
- Mezi základní podmínky využití krize jako příležitosti je její včasné odhalení, protože s časem klesají disponibilní zdroje potřebné pro řešení krize, a připravenost na vznik krize, která umožňuje velice rychlou a adekvátní reakci.
- Prostředí v podniku, pozitivní silná podniková kultura a otevřená komunikace umožňují široké aktivní zapojení zaměstnanců v podniku, jejich vysokou angažovanost, loajalitu a kreativitu. Především kreativita a schopnost přijít s originálním řešením konkrétní situace, nalezení možností vycházejících z podnikových zdrojů a příležitostí v okolí není v podniku jen nahodilostí, ale skutečností, která pramení z podnikové kultury, celkového klimatu v podniku, stylu manažerského vedení a řady dalších faktorů.
- Z předchozích bodů vyplývá nejen nalezení nových řešení, přístupů a inovací, ale i jejich zavedení. „Schopnost změny cílů a strategie k jejich dosažení a zásadní změny procesů v podniku jsou možné v krátkém časovém období jen tehdy, nenarazí-li na odpor, ale naopak budou-li změny silně podporovány.“¹⁹
- Podnik potřebuje také příznivost okolí a trochu štěstí. Pokud se vyskytnou další faktory negativně působící jako je například bankrot důležitého odběratele, pak klesá šance podniku na úspěch.

Krize podniku vytváří tlak na změnu a pochopení nutnosti změny a její dotažení do konce je oním využitím příležitosti. Výsledek je bohužel vždy nejistý, ale možná to je právě tím pravým kouzlem řízení v nejistém světě bez pevného bodu, které přitahuje do manažerských pozic.

¹⁹ ZUZÁK, R., KÖNIGOVÁ, M., *Krizové řízení v podniku 2.*, aktualizované a rozšířené vydání, Praha 2009, Grada Publishing, ISBN 978-80-247-3156-8, str. 199

Závěrečné desatero:

- Podniková krize je součástí našeho života a ve světě, kde jsou vztahy stále komplikovanější, bude ještě častější.
- Na krizovou situaci a její zvládnání je třeba se neustále připravovat.
- „Vnímání slabých signálů z okolí umožňuje včasnou identifikaci změn, které by mohly přerůst v krizi.“²⁰
- Na vzniklou krizi se musí okamžitě reagovat (čas se stává naším nepřítelem).
- Zakrýváním krize před okolním prostředím je ztrátou času a energie, protože krize stejně vyjde časem najevo.
- Při řešení krize se musí využívat všechny rezervy; teprve poté se zjistí, že je jich dostatečné množství.
- Krize je také příležitostí pro nové a vyšší cíle a jen stereotypy a rigidita brání ve formulaci nových vytyčených cílů a v jejich dosažení.
- Krizi je důležité řešit razantně, ale vždy s rozvahou.
- „Nejsou beznadějně situace, ale jen lidé bez naděje, víry a cílů.“²¹

2.4 Řízení rizik

Obecně chápeme riziko jako nebezpečí, že dosažené výsledky podnikatelské činnosti se budou lišit od předpokládaných výsledků. Výsledky mohou nabrat dvojitý směr, a to žádoucí nebo nežádoucí. Řízení rizik není pouze věc odpovědnosti finančních manažerů, ale je v závislosti na další úseky v podniku. Zásadní manažerskou aktivitou je identifikace rizik a jejich zabezpečení. Z tohoto pohledu je třeba rozlišovat rizika a jejich řízení z několika pohledů:

- **strategické řízení a riziko** (hodnota podniku, nákup/prodej podniku, akvizice)
- **marketingové řízení a riziko** (marketingový průzkum a plán, SWOT analýza)
- **obchodní řízení a riziko** (rizika obchodního plánování, nákupní rizika, řízení rizik zahraničních obchodních operací)
- **finanční řízení a riziko** (rizika spojená s rozpočtováním, investiční plánování)
- **rizika spojená s řízením inovací a kvality** (inovační rizika interní a externí)

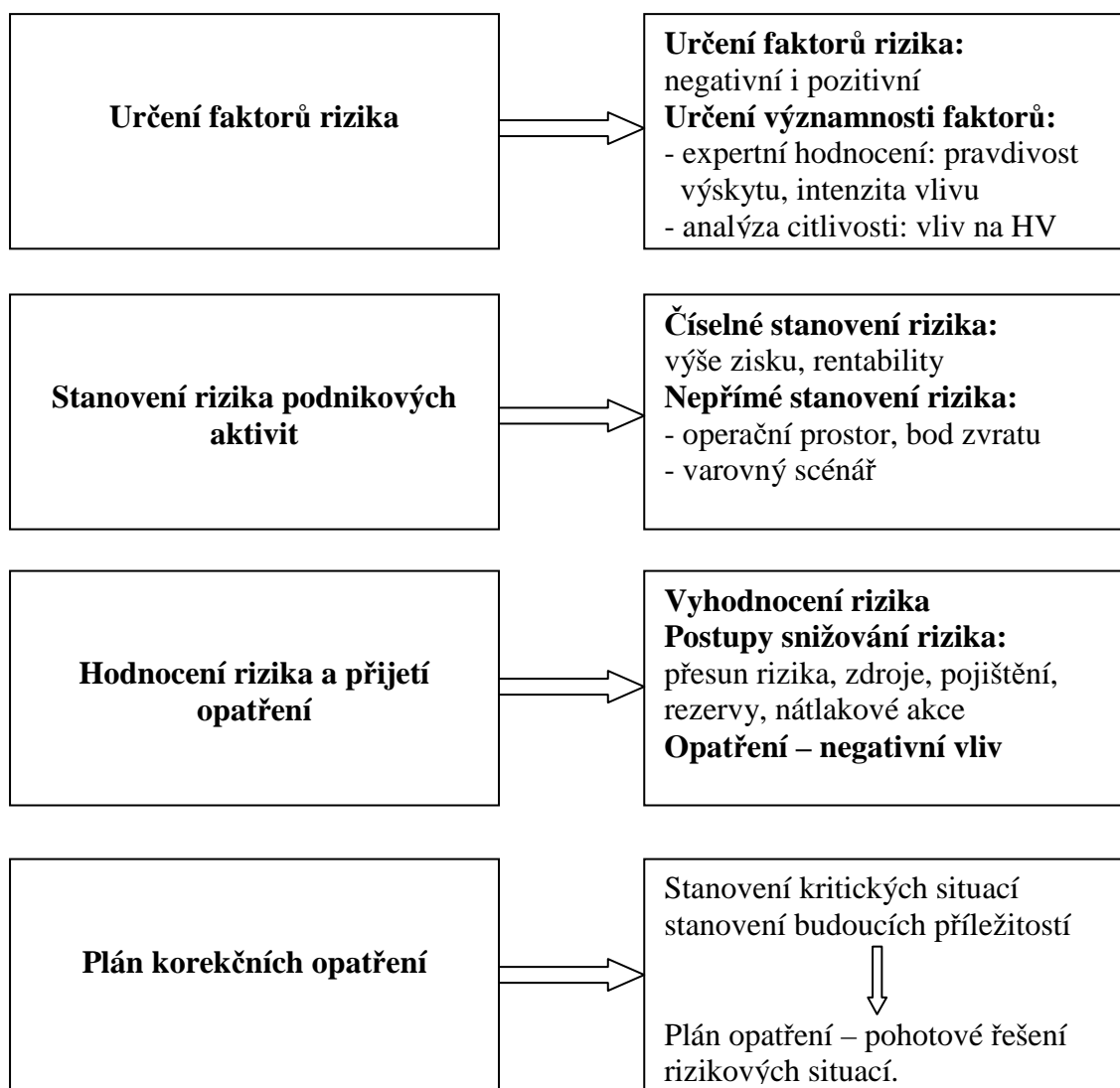
²⁰ ZUZÁK, R., KÖNIGOVÁ, M., Krizové řízení v podniku 2., aktualizované a rozšířené vydání, Praha 2009, Grada Publishing, ISBN 978-80-247-3156-8, str. 201

²¹ ZUZÁK, R., KÖNIGOVÁ, M., Krizové řízení v podniku 2., aktualizované a rozšířené vydání, Praha 2009, Grada Publishing, ISBN 978-80-247-3156-8, str. 201

- **personální řízení a riziko** (rizika při náboru manažerů a budování týmů)
- **rizika nových technologií** (rizika a jejich zabezpečování v e-business).

Řízení rizik může být vyjádřeno plánem řízení rizik „risk plánem“, vychází z odchylek stanovených v řízení podniku a z určení faktorů rizika. Důležitou součástí je i příprava plánu korekčních opatření.

Tabulka č. 1: Postup při přípravě rizik plánu



Zdroj: HAVLÍČEK, K., Úloha manažerů v řízení podniků, Praha 2009, Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., ISBN 978-80-7408-026-5, str. 71

2.5 Riziko manažerské neodpovědnosti

Jedná se o riziko stejně staré jako najímání si lidí, kteří vedou podnik místo jejího majitele. Jde o delegování pravomoci, možnost omezeného manipulování s majetkem. Zde nastává riziko, že manažer, jednatel nebo prokurista nebude vykonávat své pravomoci zcela nebo vůbec ku prospěchu majitele, ale může větší podíl soustředit na vlastní prospěch nebo prospěch spřízněných lidí.

Řídící pracovník je zde manažer, který se snaží o ziskovost a dále růst tržní hodnoty akcií v maximalizované výši. To vede ke změně strategického chování podniků a k upřednostňování rychlých a ziskových strategií před dlouhodobým posilováním podniku a tak i jeho lepším získáváním pozice na trhu. V posledních letech tedy byla strategie zaměřená spíše na krátkodobé potřeby vykázat rychlý růst tržního podílu a rychlé zvýšení zisku.

Zde potom dochází k „psychologii ekonomiky“. Jedním z projevů je dramatické narůstání odměn pracovníků v rozhodovacích pozicích, kteří se svými příjmy dostali do nové sféry. Dlouhodobé manažerské smlouvy zajišťovaly manažerům naprosto nereálné odměny i možnosti nákupu akcií společnosti za nízké ceny, přičemž díky tlaku na zvyšování tržní kapitalizace podniku právě tyto metody umožnily získat některým manažerům zcela neuvěřitelné příjmy. To platilo po dlouhé roky až do osudového pádu cen na akciových trzích během roku 2008.

Devadesátá léta a počátek našeho tisíciletí znamenaly velmi širokou a hlubokou krizi manažerské odpovědnosti, a bereme jako prokázané, že značný podíl na tom měly různorodé motivační programy založené na plnění krátkodobých a střednědobých kritérií. „Toto psychologické selhání mělo různorodé konkrétní projevy, jejich společným znakem však bylo riziko za hranicí hazardu a v extrémních případech i vysloveně kriminální jednání.“²²

²² KISLINGEROVÁ, E. Podnik v časech krize. Jak se nedostat do potíží a jak se dostat z potíží: zkušenosti ze světové recese let 2007 až 2009, Praha 2010, Grada Publishing a.s., ISBN 978-80-247-3136-0, str. 64

Krise manažerské odpovědnosti se dnes řeší, aby se zabránilo opakování rozsáhlého působení, kterému jsme byli svědky v posledních letech. Aktuálně se však střetáváme s komplikací, kterou je nedůvěra zaměstnanců ve schopnosti a morálku vedoucích pracovníků.

Každé vedení podniku musí v současné době hledat způsoby interní komunikace uvnitř podniku, které mu umožní **zajistit tyto potřeby**:

- sdělit zaměstnancům přijatá protikrizová opatření tak, aby nedocházelo k jejich zkreslení a k dezinformacím, které mohou snížit produktivitu práce podniku a znejistit všechny zaměstnance, tedy i ty, jichž se například netýká propouštění;
- minimalizovat dopady protikrizových opatření (především propouštění a pak také případné snížení mezd) na pracovní zaujetí zaměstnanců a na jejich schopnost plnit úkoly.

Problém nastává především ve chvíli, kdy je podnik postaven před otázku snižování tarifní mzdy. V posledních letech se ve vyspělých zemích zažila představa, že snížení mezd vede ke ztrátě motivace, a v tomto důsledku k vyšším škodám, než jaký je užitek pro podnik. Hloubka krize donutila podniky k takovýmto úvahám a samozřejmě se vyskytla potřeba rozumným a úspěšným způsobem tuto nutnost komunikovat se zaměstnanci, což v prostředí ztráty důvěry v manažerské schopnosti vedoucích pracovníků hraničí s nemožností. Logickým a jediným řešením je až výraznější snížení platů manažerů, než jaké je požadováno po řadových zaměstnancích.

Jestliže je podnik donucen ke snížení mezd zaměstnanců, pak lze doporučit tyto **doprovodné a vysvětlující kroky**:

- snížit platy vedoucích pracovníků stejně nebo raději více než platy zaměstnanců;
- snížení platů formulovat jako dočasné, pokud taková možnost reálně existuje, nebo alespoň formulovat obecně termín, kdy lze předpokládat návrat mezd na stejnou úroveň;
- komunikovat se zaměstnanci ohledně snižování platů velmi otevřeně a vyčíslit, kolik lidí by společnost musela propustit v případě, že by k tomuto kroku nepřistoupila.

Toto jsou základní pravidla, která platí v podstatě u všech velikostních typů podniků. Podstatné je, že pokud se má snížení platů uskutečnit, pak jde o problém ve své podstatě politický, nikoliv ekonomický. Ve většině podniků není hlavním úkolem managementu prosazení rozhodnutí v právním slova smyslu, je to pouze technická otázka, ale takové provedení rozhodnutí, které nebude nabalovat další škody uvnitř podniku a v jeho obchodních vztazích.

Právě krize do značné míry ukázala, že české podniky jsou málo připraveny na situaci, kdy management musí použít „krizovou komunikaci“ uvnitř společnosti a ukázat nejen svoji odbornost v rovině manažerské, ale také schopnost řízení lidského kolektivu a jeho motivace. Převážná část českých podniků staví své motivační programy na principu konkurenčních mezd a konkurenčních bonusů, zapracování na interní komunikaci a otázky nefinanční motivace pak bývají odsunuty mimo.

Manažeři zjišťují, že i když jsou maximálně přesvědčeni, kladou podklady naprosto logické a nezpochybnitelné, jejich partneři odmítají posuzovat situaci z pozice logiky a rozumu. Pak dochází ke sporům a k vyhoceným situacím, které mohou přímo ohrožovat existenci podniku a to jenom proto, že manažeři nedokázali vytvořit mezi firmou a jejími zaměstnanci vedle finančního také emoční pouto.

Dva jevy, jak můžeme vidět **projevy rizika manažerské neodpovědnosti**:

- Situace, kdy manažeři nevedou podnik k jeho dlouhodobé a stabilní prosperitě, ale k rychlému plnění některých kritérií, především ziskovosti, tak, aby se jim dařilo plnit podmínky vlastních bonusových programů, a tedy především zvyšovat či až znásobovat svoje příjmy.
- Situace, kdy manažeři dlouhodobě zanedbávají komunikaci se zaměstnanci a kdy nechávají růst rozdíl a rozpor mezi vedením firmy a jejími zaměstnanci. Špatná komunikace uvnitř firmy pak vede k tomu, že v čase krizových rozhodnutí nemají manažeři dostatečnou důvěru svých pracovníků. To vede k nepřijetí restrukturalizačních a jiných potřebných opatření ze strany podniku a z toho plyne snížení schopnosti podniku obstát na trhu.

Boj s manažerskou neodpovědností

Postupy, které je možné postavit proti tomuto jevu, jsou z technického hlediska poměrně snadné a nemusí být nutně drahé. Přesto není možné očekávat, že se v brzké době změní celkové prostředí, které umožňuje oběma těmto jednoznačným problémům ovlivňovat velmi silným způsobem světové ekonomické klima.

Všechny motivační a jim podobné programy se musí v budoucnu postavit na jiných základech než jen na čisté touze manažera splnit potřebná kritéria pro vyplacení odměn. Podniky budou muset v blízké době vytvářet s manažery soustavnější vztahy a odolat v budoucnosti najímáním na čtyři až pět let.

V první řadě se doporučuje vrátit se k tomu, aby vrcholní manažeři podniku byli vybíráni zevnitř, a to z těch lidí, kteří se uvnitř podniku dlouhodobě profilovali a rostli. Proces, kde si podniky najímají manažery na určité období či na určité cíle, se v dlouhé řadě firem neosvědčil, protože nese sebou negativní znaky.

Další manažerské selhání je ve schopnosti „získat“ zaměstnance pro svoje vize. Zaměstnanec se s vedením podniku obtížně identifikuje. Model je více devastující ve vztahu k celkové prosperitě podniku než model manažerský. Dochází k tomu, že vedení podniku podceňuje zaměstnance s tím, že někteří manažeři tvrdí, že zaměstnance zajímá jenom plat a nic navíc. Může být pravda, ale pracovníci na středních a řadových pozicích pouze kopírují to, jak se chová jejich nejvyšší management. Důležitá je tedy vnitřní komunikace se zaměstnanci a tímto způsobem je poznávat, promlouvat s nimi, dát jim prostor k vyjádření myšlenky a v neposlední řadě naslouchat.

2.6 Riziko politické v nové podobě

Jsou to především dopady jednotlivých rozhodnutí legislativního a exekutivního řádu, která se dotýkají ekonomických subjektů, mění jejich přirozené prostředí a předepisují nebo zakazují určité metody či postupy v podnikání. „Jde primárně o různé regulace, změny daňových předpisů, omezování volného zahraničního obchodu, omezování různých obchodních a prodejních postupů, kriminalizaci podnikání,

znárodnování či zestátnování, podřizování podniků předpisům týkajícím se závazných objemů výroby nebo závazných cen a jiné cenové regulace.“²³

Pro přímočaře myslícího manažera je těžko akceptovatelný fakt, že politika jako nesporně demokratický obor lidské činnosti, a dokonce jako jeden ze základních prvků demokracie, musí nutně obsahovat z hlediska vedení podniku naprosto nepochopitelné prvky. Příkladem je existující, pro většinu zjevně správná myšlenka, menšina může její prosazení efektivně blokovat, a to z důvodů, které nemají nic společného s rozumem, ale může dosáhnout i modifikace takové myšlenky, a to až do podoby, která není efektivní.

Fakt, že v politice neexistuje možnost rozhodnout se správně na základě vlastní individuální úvahy, ale že i vysoce postavený politik se musí rozhodovat „méně správně“, nebo dokonce „špatně“, a to s ohledem na názor ostatních spolustraníků nebo veřejného mínění, je pro zdravě uvažujícího člověka nesporně frustrující a efektivně to brání vstupu řady lidí do politiky.

2.7 Riziko platební neschopnosti

Pokud mluvíme o platební neschopnosti, jedná se o pojem používaný velmi volně a bez dostatečné přesnosti. Z praxe jde o firmu, jejíž partneři aktuálně neplatí závazky, může se jednat o platební neschopnost v praném slova smyslu nebo spíše o platební nevůli. Tyto dva pojmy jsou často směřovány i v ekonomické publicistice, a proto mnohdy vytvářejí matoucí závěry.

Obecně platí, že platební neschopnost je neschopnost dlužníka dostát svým závazkům včas. V insolventi dlužník chce uhradit závazek, není toho ale objektivně schopen. Při platební nevůli existují na straně dlužníka disponibilní zdroje, které by mu buď bez větších problémů, nebo i s určitými dopady umožnily uhradit dluh, ale dlužník využívá možnosti zadržet peníze, protože jsou pro něj benefity z tohoto postupu větší než zápory (sankce či pokuty).

²³ KISLINGEROVÁ, E. Podnik v časech krize. Jak se nedostat do potíží a jak se dostat z potíží: zkušenosti ze světové recese let 2007 až 2009, Praha 2010, Grada Publishing a.s., ISBN 978-80-247-3136-0, str. 72

Insolvence vzniká v těchto případech:

- soud prohlásil konkurz na majetek dlužníka;
- soud zamítl návrh na prohlášení konkurzu pro malý majetek dlužníka;
- soud potvrdil vyrovnání mezi věřitelem a dlužníkem;
- věřitel uzavřel úředně ověřené mimosoudní vyrovnání s dlužníkem;
- výkonem rozhodnutí proti dlužníkovi nebyla pohledávka plně uhrazena.

Existuje pojištění rizika platební neschopnosti. Většina podniků pojišťuje pouze platební neschopnost, nikoli platební nevůli. V dnešní době si mohou blahopřát podniky, které uzavřeli kvalitní pojištění vztahující se i na nevůli.

3. Řízení ve vypjatých situacích

Představa, že budou muset manažeři občas sdělit špatné zprávy, je děsivá. Za správné zvládnutí stresových situací vděčí správnému uplatnění asertivních zvládnutí komunikace.

Za obávané situace, kde může dojít k nepříjemným pocitům, považujeme:

- vyslovení nesouhlasu;
- projednávání nepříjemných osobních záležitostí;
- jednání se zaměstnanci o disciplinárních záležitostech a stížnostech;
- oprávněný hněv – nezbytná konfrontace;
- tlumení hněvu – zvládnutí zlostného ataku;
- „propouštění nadbytečných zaměstnanců.“²⁴

Existují způsoby, jejichž pomocí může manažer při takových jednáních dosáhnout pocitu větší positivity.

3.1 Nadbyteční zaměstnanci

Jednou z nejnáročnějších úloh manažera, je propouštění lidí. Provází jej vypjatá a vzrušená atmosféra.

„Celý postup – od rozhodnutí, že je nutno k propouštění přistoupit, přes výběr, kdo má odejít, po skutečné oslovení dotyčných lidí a vysvětlení zbývajícím zaměstnancům, co se stalo – je nepříjemný od začátku do konce a většina lidí ho dobře nesnáší.“²⁵

Dokonce i takový manažer, jemuž podání výpovědí příliš nevadí a tvrdí, že se na to dívá z hlediska ekonomické potřeby si obvykle myslí, že předání výpovědí

²⁴ O'BRIENOVÁ, P., Pozitivní řízení – Asertivita pro manažery, Praha 2003, Management Press, ISBN 80-7261-077-5, str. 111

²⁵ O'BRIENOVÁ, P., Pozitivní řízení – Asertivita pro manažery, Praha 2003, Management Press, ISBN 80-7261-077-5, str. 129

zaměstnancům je stresující a stejně tak i zvládání emocionální reakce ostatních zaměstnanců.

Asertivní přístup k propouštění má tyto znaky:

- prohlášení o budoucím propouštění na začátku rozhovoru, bez zbytečných slov;
- zvládnutí reakce propouštěného pracovníka;
- uvedení jasných důvodů propouštění, je-li to vhodné;
- podání jasných a přesných informací o právech dotčené osoby;
- připravenost na případ, že by bylo nutné dotčnou osobu z budovy vyprovodit;
- podání informace ostatním zaměstnancům o tom, co se stalo a proč;
- uvědomění si vlastního napětí jako důsledku celé události a nalezení způsobu jeho uvolnění.

3.2 Oznamování výpovědi

Když nastane chvíle rozhovoru o propouštění, budou pravděpodobně obě strany napjatí a nervózní. Povinností manažera vůči sobě samým je zůstat v klidu a udržet své reakce v profesionálních mezích. Jeho povinností vůči zaměstnanci je jednat s ním jasně, přesně a klidně.

Je pochopitelné, že situace svádí k chození kolem horké kaše a odkládání okamžiku, kdy musí říci: „Přišel jste o své místo.“ Takové pasivní chování však věc komplikuje oběma stranám.

Základ je připravit si myšlenku a její formulaci. Když už nic jiného, je propouštění příležitostí, kdy si manažer připraví klíčové argumenty předem. Spolu s hlavním sdělením bude mít dále příležitost, uvést ještě pár důvodů, ale měl by být stručný. Pro zaměstnance je mnohem nepříjemnější poslouchat nesystematickou přednášku o ekonomice a o situaci v jeho pracovním odvětví a přitom být napjat, co přijde, a bát se nejhoršího než slyšet rovnou:

„Recese nás velmi tvrdě zasáhla a nemůžeme se už nadále vyhýbat omezení počtu pracovníků. Je mi to líto, ale požádal jsem vás, abyste přišel na tuto schůzku proto, že vám chci sdělit, že jsme nuceni zrušit vaše pracovní místo.“²⁶

nebo

„Už jste dostal patřičný počet upozornění, ale vaše práce se přesto nezlepšila. Pozval jsem vás dnes proto, abych vám řekl, že jste propuštěn.“²⁷

Je samozřejmé, že se značně liší pocity při propouštění cenného a kompetentního pracovníka v důsledku ekonomických nesnází firmy nebo změn vlastnických poměrů a při propouštění osoby, jejíž neuspokojivý výkon byl pro firmu už měsíce přítěží. V prvním případě je zde riziko, že upadne manažer do pasivity, protože bude dotyčnou osobu litovat, v druhém případě pak riziko, že bude jednat agresivně, protože bude vědět, že nepříjemná situace byla zaviněna druhou osobou. Je důležité snažit se zůstat v obou případech asertivní a vyrovnaný.

3.3 Zvládání reakcí propouštěné osoby

Když je vysloveno srozumitelné sdělení, dotyčná osoba může reagovat mnoha různými způsoby. Může se rozzlobit, propuknout v pláč, upadnout do apatie. Může se však zachovat důstojně a asertivně.

Jestliže sdělení o výpovědi vyvolá vztek nebo slzy, použijte asertivní techniku vyhýbání se „chytákům“. Manažer musí dát najevo, že vnímá reakce druhé osoby:

„Chápu, že vás to velmi rozzlobilo...“

nebo

²⁶ O'BRIENOVÁ, P., Pozitivní řízení – Asertivita pro manažery, Praha 2003, Management Press, ISBN 80-7261-077-5, str. 131

²⁷ O'BRIENOVÁ, P., Pozitivní řízení – Asertivita pro manažery, Praha 2003, Management Press, ISBN 80-7261-077-5, str. 131

„Vidím, že vás to velice rozladilo...“

Je-li to potřebné, zopakujte svou základní myšlenku nebo jádro sdělení:

„A musíme čelit skutečnosti, že zde ztrácíte pracovní místo...“

„A musíme se vyrovnat se skutečností, že vás musíme propustit...“²⁸

Po tomto následují další fáze, kam patří uvádění důvodů a poskytnutí informací o právech zaměstnance.

3.4 Uvádění důvodů a poskytnutí informací o právech zaměstnance

Jestliže slzy nebo hněv přetrvávají, bude se muset uplatnit více asertivity, aby se rozhovor vrátil do původních kolejí. Pokud se jedná o slzy, může se říci:

„Chápu, že jste velmi rozrušená. Chcete pět minut na uklidnění a srovnání myšlenek? V každém případě se můžete posadit na pár minut venku, chcete-li.“²⁹

Není vhodné nechat někoho, kdo je velmi rozrušený, odejít uprostřed takového rozhovoru. Mohl by zmizet nebo udělat scénu mezi nepřipravenými zaměstnanci, obojí by bylo nepříjemné a nesnadno zvladatelné.

Jde-li o hněv, mohli byste použít obrat:

„Chápu, že vás to rozčililo, ale skutečně se nikam nedostaneme, dokud se neuklidníte. Byl bych rád, kdybyste přestal křičet a sedl si, abychom mohli pokračovat.“³⁰

²⁸ O'BRIENOVÁ, P., Pozitivní řízení – Asertivita pro manažery, Praha 2003, Management Press, ISBN 80-7261-077-5, str. 132

²⁹ O'BRIENOVÁ, P., Pozitivní řízení – Asertivita pro manažery, Praha 2003, Management Press, ISBN 80-7261-077-5, str. 132

³⁰ O'BRIENOVÁ, P., Pozitivní řízení – Asertivita pro manažery, Praha 2003, Management Press, ISBN 80-7261-077-5, str. 132

Chtytákům se vyhnete, když je „zahrajete do autu“:

„Rozumím vašim obavám, že neseženete jinou práci, ale musíme pokračovat v tom, co je třeba vyřešit teď.“

„Chápu, že jste rozzloben, že jsme vám to nesdělili před dovolenou, ale teď se musíme soustředit na tuto záležitost.“

„Je pravda, že jste v posledním roce odvedl dobrou práci. To však bohužel nemění nic na skutečnosti, že dnes musíme dořešit ukončení vašeho pracovního poměru.“³¹

Jestliže váš partner šokován zmlkne, dejte na sobě znát, že jste to zaznamenali. Jinak by vás mohl vyvést z konceptu. Vhodná slova zde jsou:

„Chápu, že vámi tato zpráva otřásla. Budu pokračovat a sdělím vám důvody, proč vás nemůžeme nadále zaměstnávat, a vysvětlím vám, co byste měl dělat a jaká jsou vaše práva.“³²

Jestliže se zaměstnanec chová důstojně a asertivně, je to opravdu dar. Znamená to, že se může projednat nepříjemná záležitost ukončení pracovního poměru a vyřídit potřebné formality rychle a bez dramatických scén či hořkosti. Je-li propouštěná osoba pro svůj přístup hodna obdivu, jediným rizikem v tomto případě je, že se manažer může začít omlouvat a být pasivní. Všichni by si na toto riziko měli dávat pozor a vyvarovat se mu.

3.5 Informování ostatních zaměstnanců

Jakmile došlo k samotnému aktu propouštění, je důležité záležitost patřičně projednat s ostatními zaměstnanci. Svolá se schůze všech zaměstnanců firmy, je-li firma malá nebo střední, nebo, bude-li to vhodnější a ve velké firmě, pracovníků oddělení či

³¹ O'BRIENOVÁ, P., Pozitivní řízení – Asertivita pro manažery, Praha 2003, Management Press, ISBN 80-7261-077-5, str. 133

³² O'BRIENOVÁ, P., Pozitivní řízení – Asertivita pro manažery, Praha 2003, Management Press, ISBN 80-7261-077-5, str. 133

odboru. Asertivním způsobem jim sdělíme, co se stalo a proč a co od nich budete očekávat v budoucnosti. Odpovíme na otázky a poté považujeme záležitost za uzavřenou. Snažíme se o to, aby pracovníci odcházeli ze schůze s pocitem, že jste jim dali jasnou a přesnou informaci, a s vědomím pozitivního cíle, o nějž stojí za to usilovat.

3.6 Péče o sebe sama

Za závěrečnou část asertivního přístupu k propouštění lidí je péče o sebe sama. Jestliže je absolvován proces propouštění s kolegou nebo kolegy, můžou se navzájem pomoci při hledání rovnováhy. Manažer by si měl najít čas a požádat o podporu důvěrných partnerů, přátel a dalších osob, aniž by to v nich vyvolávalo dojem, že zbytečně podléhá panice.

Důležitým prvkem asertivity je naučit se poznávat a akceptovat vlastní potřeby a hledat jejich naplnění. Mýlný je tedy názor, že skutečný asertivní postoj je neochvějně tvrdý, takový, jenž nepřipouští žádné pochyby a nevyvolává v nás žádné potřeby. „Je přirozené chtít si popovídat, vyjádřit politování, vracet se ke svým pocitům, hovořit o nich a celkově se s nimi vyrovnávat v případě, že vaším úkolem bylo propouštět lidi.“³³

³³ O'BRIENOVÁ, P., Pozitivní řízení – Asertivita pro manažery, Praha 2003, Management Press, ISBN 80-7261-077-5, str. 134

4. Postoj manažera v řízení restrukturalizací

4.1 Krizoví manažeři

Doznívající finanční krize, o které si všichni myslí, že je z větší části za námi, vytvořila zvýšenou poptávku po krizových manažerech. Tímto si manažeři ve své genetické výbavě dílem přinesli, ale i osvojili, specifické kompetence, které je kvalifikují k řízení náročných krizových procesů a řešení složitě strukturovaných rozhodovacích problémů. Není pochyb o tom, že krizoví manažeři zvýšili v uplynulém období nejen svoji prestiž, ale i svoji cenu na trhu práce. Za situace, kdy se podniky po přestálé krizi opět nadechují k budoucímu rozvoji, vyvstává otázka jak naložit s krizovými manažery, kteří s většími či menšími úspěchy kormidlovali své podniky úskalími finanční krize a nyní hledají své další uplatnění.

Krizový management je systematickou odezvou na neočekávané události, které ohrožují lidi, majetky a v konečném stadiu i finanční a operační stabilitu podniku. Krizový management se stává v turbulentním podnikatelském prostředí stále častěji rutinní součástí práce manažera. V širším slova smyslu představuje krizový management nástroj řízení určený k zvládnání krizového stavu – počínaje rozpoznáním krizového potenciálu podniku a nastavením procesů preventivního předcházení krize, dále akčním a efektivním zvládnutím již probíhající krize a na závěr odstraněním následků proběhlé krize.

Krize je v současném globalizovaném prostředí všudypřítomná a nediskriminační a může tudíž zasáhnout kohokoli, kdykoli a kdekoliv. Základní otázkou není „zda“ ale „kdy“.

„K základním rysům krizového managementu se řadí malá možnost predikace, rychlost působení, kritický negativní dopad na fungování organizace a její kolektiv, psychologický stres v organizaci a kritická pozornost partnerů, konkurentů a společenského okolí.“³⁴

³⁴ ŠPAČEK, M. Krizoví manažeři a kam s nimi? [online]. Praha: VŠEM 2012 [cit. 2011-07-04]. Dostupné z <<http://spacek.blog.vsem.cz/2011/07/04/krizovi-manazeri-a-kam-s-nimi/>>

Podniková krize nemusí být odrazem fatálně špatného řízení podniku, ale je stále častěji považována za změnu, jejíž charakter a dopad jsou vážnější. Uvádí se, že velké společnosti v USA čelí krizi v průběhu každých 4-5 let. Příčinami krize nejsou jen mediálně atraktivní katastrofy a podvody, ale mnohdy i plíživé události jako nepříznivá rozhodnutí regulatorních či soudních orgánů, problémy s bezpečností firemních produktů, soudní stíhání klíčových zaměstnanců podniku, nepříznivý vývoj směnných kursů, povětrnostní vlivy, průmyslové havárie a jiné.

Odezva podniku na krizový stav má jak krátkodobé tak dlouhodobě dopady. Efektem s největší dynamikou je bezesporu dopad na jmění akcionářů. Studie, kterou provedla Oxfordská universita, odhadla finanční dopady 15 významných podnikových krizí, které se odehrály v letech 1980 – 1995. Tyto krize, které se liší svou příčinou a podstatou počínaje stažením výrobku z trhu a konče průmyslovými haváriemi a teroristickými útoky, měly překvapivý dopad na změnu kurzu akcií. Podniky, které účinně zvládly řešení krizové situace, zaznamenaly v následujícím roce růst akcií v průměru až o 7%. Naproti tomu akcie společností, které krizové řízení nezvládly, zaznamenaly pokles cen akcií v průměru 15%. Nemělo by se zapomínat současně na poškození jména zavedené značky.

Krizový management disponuje otázkami, jaké jsou typické osobnostní charakteristiky krizových manažerů a zda krizový management mohou vykonávat „nespecializovaní“ manažeři, nebo zda krizový management je operační oblast pro úzce specializované krizové manažery. Pokud budeme uvažovat, že krize je jedním z inherentních stavů životního cyklu organizace, je nevyhnutelné, aby podnik disponoval manažerskými strukturami, které jsou schopny takového situace zvládnout. To znamená, aby zvládli krizi, respektive zvládli prvky krizového managementu. Toto patří k základním kompetencím manažera a výcvik k této kvalifikaci by měl být součástí všech strukturovaných manažerských výcvikových programů (zejména MBA).

Dále existují a vždy budou existovat rozsáhlé restrukturalizační a sanační projekty, které vyžadují aktivní zapojení těch manažerů, pro něž je zvládnutí krizového

managementu klíčovou kvalifikací. Tímto procesem se dospělo k určité typologii a byly postupně vytvořeny určité „archetypy“ krizových manažerů.

Zajímavým tématem je další existence krizového managementu v podniku, který již krizi zdolal a je nezbytné mu udělit zdravý strategický impuls, který ho nesměruje k dalšímu rozvoji. Za této situace se ukazuje další setrvání krizových manažerů ve svých funkcích jako kontraproduktivní. „Manažerské techniky nezbytné ke zvládnání krizového managementu se ze své podstaty liší od těch, které jsou nezbytné pro podněcující a dynamický rozvoj společnosti.“³⁵

Umí-li krizový manažer výborně zvládat a řešit krizi, to vůbec neznamena, že stejně dobře umí zvládnout stabilizační a rozvojovou fázi firmy. Krizoví manažeři bytostně potřebují ke svému profesnímu životu krizi, aby se mohli realizovat. Pokud není nějaká krize aktuální, musí si krizový manažer nějakou krizi „sám vytvořit“.

V praxi si to můžeme představit asi tak, že manažer ze setrvačnosti jedná tak, jak byl v době krize zvyklý, uplatňuje diktátorský přístup, odmítá delegovat pravomoci a ani v nejmenším nepůsobí ve prospěch uvolnění kreativity a tvůrčího potenciálu pracovníků, což patří mezi základní imperativy úspěšného rozvoje firmy. Neplatí zde implikace, že když manažer zvládne náročný krizový management, musí tím spíše zvládnout zdánlivě méně náročný stabilizační a rozvojový management. Za této situace je pozitivní a pro firmu rozhodně přínosné se umět s takovým krizovým manažerem společensky únosnou formou rozloučit.

Krizový management je manažerský nástroj, jehož využití není předmětem svobodné volby, nýbrž je vynuceno nastalými okolnostmi. Z tohoto důvodu není předmětnou úvahou, zda ho jako manažerský nástroj využít či nikoli. Základní otázkou je zde správné načasování a efektivní využívání krizových manažerských praktik, případně jako dlouho je schopna organizace bez negativního dopadu na firemní kulturu dopady krizového managementu tolerovat.

³⁵ ŠPAČEK, M. Krizový manažeři a kam s nimi? [online]. Praha: VŠEM 2012 [cit. 2011-07-04]. Dostupné z <<http://spacek.blog.vsem.cz/2011/07/04/krizovi-manazeri-a-kam-s-nimi/>>

„Ideální je, když období krize významně nepřesahuje horizont jednoho roku. Po této době ještě není problémem nasměrovat podnik rozvojovým směrem a uvolnit její tvůrčí potenciál. Není neobvyklé, že rychlé a účinné překonání krize podnik ještě posílí a přispěje tak ke zvýšení integrity podniku a ztotožnění zaměstnanců s podnikem.“³⁶

4.2 Řízení restrukturalizací

Časové hledisko rozhodnutí realizovat restrukturalizační opatření je pro konečný úspěch rozhodující. Restrukturalizace je pro podnik velmi bolestná, je prováděna nepříjemnými opatřeními s ohledem na personál, dodavatele, odběratele, banky i celé okolí podniku. Může ji realizovat management podniku, ale není neobvyklé, že se vedení firmy rozhodne pro externí poradce.

„Dosavadní management musí v krátké době přestat lpět na zažitých zvycích podnikového řízení, musí se smířit se skutečností, že okamžité změny, jakkoliv jsou nepopulární a bolestivé pro zaměstnance a pro akcionáře, musí být v extrémně krátké době zrealizovány.“³⁷

Obecně platí, že řešení musí existovat uvnitř firmy. Bývá chybou trvale spoléhat na zákazníky a na rychlé zvýšení tržeb, jakkoliv se o to musí průběžně pokoušet obchodní týmy. Krize podniku mohou být v důsledku dlouhodobého trendu poklesu poptávky a očekávání zásadních pozitivních zvrátů v tržbách bývají nejčastější chybou restrukturalizací. Podnik by se měl nákladově srovnat.

Z pohledu aktivit managementu rozdělujeme restrukturalizaci na provozní a finanční. Obě aktivity jsou spojeny s restrukturalizací bilance podniku. Cílem provozní restrukturalizace je zajistit zvýšení produkční síly aktiv, naproti tomu finanční restrukturalizace je zaměřena na optimalizaci, zejména cizích zdrojů. Bez dostatečné výkonnosti finanční restrukturalizace nejenže nepřináší očekávaný efekt, ale celkovou situaci spíše zhoršuje a prodlužuje tím agónii podniku v krizi. Na provozní

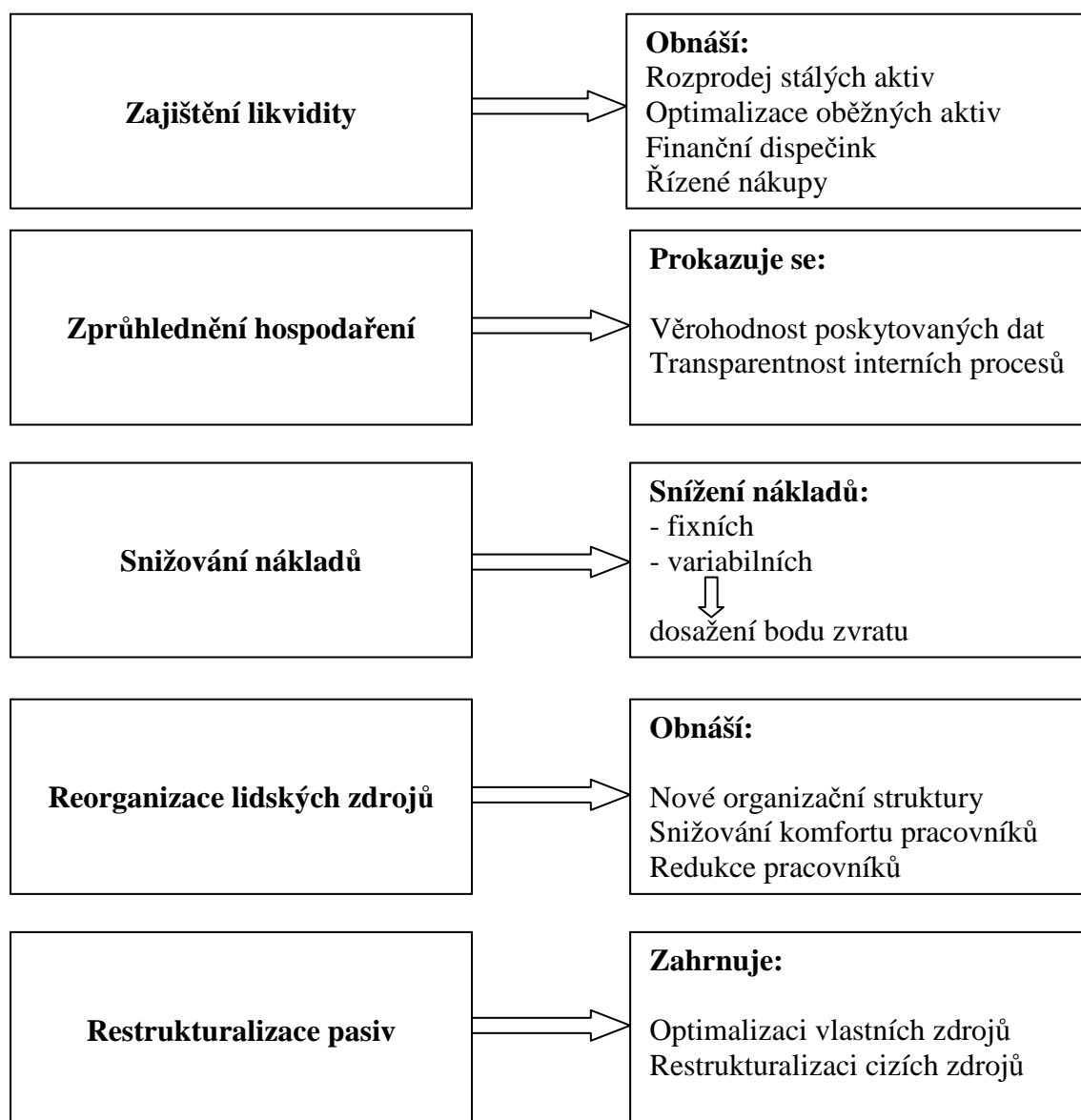
³⁶ ŠPAČEK, M. Krizový manažeri a kam s nimi? [online]. Praha: VŠEM 2012 [cit. 2011-07-04]. Dostupné z <<http://spacek.blog.vsem.cz/2011/07/04/krizovi-manazeri-a-kam-s-nimi/>>

³⁷ HAVLÍČEK, K., Úloha manažerů v řízení podniků, Praha 2009, Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., ISBN 978-80-7408-026-5, str. 80

restrukturalizaci se podílejí jak dodavatelé a jiní věřitelé, tak obvykle banky a vlastníci, někdy i za cenu řízené a soudem uznané restrukturalizace.

Na obrázku viz níže je znázorněn koncept řízení restrukturalizace, který má fázi redukční (razantní snížení nákladů) a fázi růstovou (následná podpora rozvoje podniku), spojenou s řízením jednotlivých etap obou fází.

Tabulka č. 2: Model restrukturalizace – pět rozhodujících kroků



Zdroj: HAVLÍČEK, K., Úloha manažerů v řízení podniků, Praha 2009, Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., ISBN 978-80-7408-026-5, str. 81

4.3 Zajištění likvidity

Vzhledem k tomu, že krize se projevuje zejména nedostatkem hotových peněz, je jejich zabezpečení prvním důležitým krokem. Vycházíme z faktu, že rozhoduje hotovost nikoliv hospodářský výsledek. Získání hotovosti je v době krize nanejvýš obtížná věc a je třeba si uvědomit, že je často spojena s realizací ztrát v důsledku rozprodeje stálých aktiv nebo snižováním vybraných položek aktiv oběžných. Obvykle realizujeme několik nezbytných kroků současně:

- výprodej stálých aktiv, která nejsou nezbytně nutná pro provoz;
- snížení zásob (i za cenu negativního dopadu do HV);
- extrémní tlak na snížení pohledávek (i za cenu prodeje jejich části nebo odpuštění části pohledávek a tím dopadu do HV);
- zvedání tzv. finančního dispečinku;
- mimořádný tlak na dodavatele za účelem prodloužení splatností.

4.4 Zprůhlednění hospodaření

Restrukturalizace se spojuje s věřiteli, kteří buď jednorázově sníží svoje pohledávky za podnik anebo prodlouží lhůty svých splatností. Z toho plyne vysoká důvěra v náš subjekt, který by měl v určité době zajistit úplnou nebo částečnou návratnost svých závazků. Zde je velmi důležitá otevřená a dobře nastolená komunikace, založená na skutečnosti a přesvědčivých argumentech.

Věřitelům průběžně předkládáme věrohodná data, stejně tak jim prokazujeme, že v podniku nedochází k upřednostňování jiných pohledávek na jejich úkor anebo nedochází k odčerpávání peněz vlastníky. Z těchto důvodů se doporučuje třetí nezávislý kontrolní subjekt, který je navržen věřiteli a který zaručuje, že předkládaná data jsou správná, případně že interní podnikové procesy neumožňují vyvádění hotovosti ven z podniku. „Tyto kroky se realizují buď externím poradcem, nebo angažováním konkrétních osob do managementu restrukturalizovaného podniku, často schválených rozhodujícími věřiteli.“³⁸

³⁸ HAVLÍČEK, K., Úloha manažerů v řízení podniků, Praha 2009, Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., ISBN 978-80-7408-026-5, str. 95

4.5 Snižování nákladů

Žádný podnik v restrukturalizaci se nevyhne razantního a okamžitého snižování provozních nákladů. To je spojeno se snížením komfortu pro práci, případně s přerušením dlouhodobých vazeb s dodavateli, vypovídáním smluv apod.

Je důležité mít na paměti, že ztrátové nebo nevýhodné aktivity musíme financovat, nejčastěji vysokoúročnými cizími zdroji. Manažeři v podniku jsou povinni v době krize najít ve svých odděleních provozní nákladové úspory. Proveďte se tak detailní analýza a musí se dojít k realistickému vyhodnocení jeho efektivity či nezbytnosti. Nejvyšším cílem je snížit náklady na takovou úroveň, aby se firma při současných tržbách dostala na „bod zvratu“.

4.6 Reorganizace lidských zdrojů

Reorganizace lidských zdrojů je spjata se snižováním počtu zaměstnanců, odměn, bonusů i základních mezd, tak s tvořením nových a efektivních organizačních struktur. Může to být spojováno s výměnou manažerů, kteří nezvládají přechod z rozvojového řízení podniku ke krizovému managementu. V některých případech bývají vyměněny i manažerské týmy, nebo dochází k doplnění krizovými manažery.

Ve větších společnostech předchází personální reorganizaci i dohody s odbory, svoji roli opětovně sehrává kvalitní a připravená manažerská komunikace. Hlavním cílem personálních změn bývá snaha vymezit veškeré podpůrné činnosti firmy, které lze nahradit externími službami, a to sezónními pracovníky a zaměstnanci těch úseků, které nepřispívají k tvorbě hotovosti nebo jsou dlouhodobě ztrátové.

Snižování počtu kmenových pracovníků by mělo být promyšlené a vždy s ohledem na budoucí vývoj podniku. Je třeba si uvědomit, že kvalitní pracovníky budeme v případě úspěšně zvládnuté restrukturalizace potřebovat a jejich opětovné angažování může být velmi drahé. Zde jde o profese jako například v oblasti výzkumu, zahraničního obchodu nebo vybrané technické profese.

V době krize je důležité seznámit zaměstnance s postupnými restrukturalizačními kroky, vysvětlit novou strategii a informovat o stavu podniku. Ideální je plošný typ řízení, kde management pravidelně komunikuje, vysvětluje aktuální stav a současně monitoruje nasazení personálu a naplňování krizového režimu formou vizit. Porady na pozici managementu se zintenzivňují a zároveň zkracují. Manažeři musí být informováni o aktuálním stavu a nových požadavcích. Je nezbytné se přizpůsobovat. Průběžné změny v rozhodování nejsou v tomto případě chybou, ale naopak management se nesmí bát nedávná opatření měnit, vyžaduje-li to nová situace.

4.7 Restrukturalizace pasiv

V okamžiku, kdy jsou zajištěny základní procesy ve firmě tak, že nám naše aktivity generují hotovost a nedochází ke ztrátám, dochází k dalšímu kroku, a tím je restrukturalizace pravé strany bilance, pasiv. Obtížnost těchto kroků je dána tím, že jsou spojeny s náročnými dohodami jak s akcionáři, tak především s věřiteli. Pilířem úspěšného vyjednávání o nastavení jiného režimu pasivních položek rozvahy je dokonalá příprava, věcná a podložená argumentace a časová vhodnost těchto jednání.

Závěrečným řešením může být i jednorázové snížení cizích zdrojů výměnou za vizi a přesvědčení o dalším pozitivním vývoji a tím i konečné záchraně pohledávek věřitelů, případně posílením vlastního kapitálu nebo výměnou akcionářských pozic. Pod restrukturalizací pasiv si můžeme představit:

- restrukturalizaci úvěrů, navýšením angažovanosti vlastníků;
- zabezpečením nových úvěrů, přeřinancování, realizace zpětných leasingů;
- snížením nebo změnou schématu obchodních závazků.

Reorganizace pravé strany bilance může být realizováno i soudem uznanou reorganizací, která je jedním s řešením insolvence. „Po předložení reorganizačního plánu, odsouhlaseného alespoň polovinou zajištěných a polovinou nezajištěných věřitelů, dochází k řízenému snížení dluhů v předem dohodnutých a v reorganizačním plánu v uvedených poměrech.“³⁹

³⁹ HAVLÍČEK, K., Úloha manažerů v řízení podniků, Praha 2009, Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., ISBN 978-80-7408-026-5, str. 82

5. Komunikace jako hlavní nástroj manažera

Komunikace je činností, kterou manažer i manažerka „používají“ až 80% svého času. Díky komunikaci informujeme, zadáváme úkoly, vybíráme lidi, dosahujeme stanovených cílů, motivujeme a ovlivňujeme, ale zároveň poskytujeme zpětnou vazbu, chválíme, káráme, hodnotíme, odměňujeme... a na závěr také společně oslavujeme úspěchy, zvládáme krize.

Tuto kapitolu své práce jsem rozdělila na tři podkapitoly – v první se budu věnovat komunikačním systémům v organizaci, ve druhé se budu soustředit na užitečné zásady, které nám pomohou v každodenní komunikaci s lidmi, a ve třetí získám know-how manažera pro nejčastější situace, jako je zadání úkolu, zpětná vazba a hodnocení výsledků.

5.1 Systém komunikace v podniku

Velmi důležitá je vnitrofiremní komunikace, což je promyšlené propojení firmy pomocí formálních a neformálních prostředků, které jsou důležité jako krevní oběh v těle. Má-li problém nebo přestane-li fungovat, firma odumírá.

„Každá komunikace sebou přináší informace, které informují nejen nás, ale doslova „v nás“ („in-formují“), tedy tvarují a někdy přeformátovávají naše poznatky, postoje a emoce. Jednoznačně to platí i pro komunikaci v organizacích, vnitrofiremní komunikace se prolíná organizačním chováním, základními sociálními procesy probíhajícími v organizaci, firemní kulturou, strategií zavádění změn v organizaci, informačními systémy a stylem vedení a řízení firmy, strategií a koncepcí.“⁴⁰

Hlavním „nářadím“ manažera a také současně nástrojem pro ovlivňování těchto procesů je komunikace. Pokud chceme komunikaci jako svůj hlavní nástroj efektivně používat, je potřebné vědět, s čím pracujeme, definovat si, co pod jednotlivými pojmy rozumíme.

⁴⁰ VEBER, J. a kol. Management základy, prosperita, globalizace. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-029-7. str. 195

5.2 Zpětná vazba

Pokud je naše komunikace záměrná, a cílem je, aby měla určitý dopad, můžeme si povšimnout, že se někdy ani žádná odpověď nečeká. Záleží jen na povaze komunikace, zda bude mít dopad, či nikoli.

Když se někoho zeptáte, co si myslí o vašem návrhu, zcela jistě se vám od něj dostane nějaké odpovědi. Otázkou zůstává, zda podle vašeho návrhu, který se mu může líbit, také něco udělá. „Pro manažera tedy plyne, že musí vždy posuzovat komunikaci podle účinku, a ne jen podle odpovědi.“⁴¹

5.3 Formální a neformální komunikace

Pokud jste vedoucím malé skupiny či týmu, můžete s nimi být v neformálním osobním styku. Prostřednictvím formálních kanálů musíme více komunikovat ve větší organizaci – informační systémy organizace, předpisy, normy, pravidla, vyhlášky, postupy.

Velikost a zeměpisné rozšíření vždy omezuje moc a sílu organizace efektivně komunikovat. Pokud se do rovnice dosadí další činitel, například rychlá změna, situace se může ještě zhoršit. „Podmínky, v nichž dochází ke změnám, vyžadují kvalitnější komunikaci, neboť velikost, zeměpisné rozšíření a převážná většina změn pracují proti nám.“⁴²

5.4 Cíle a zásady komunikace v podniku

Není výjimkou, že se v organizaci nenaplní jeden ze základních úkolů komunikace, kterým je registrovat a dále přenášet informace potřebné pro smysluplné plnění pracovních úkolů každého pracovníka organizace.

⁴¹ VEBER, J. a kol. Management základy, prosperita, globalizace. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-029-7. str. 199

⁴² Hospodářová I. Kreativní management v praxi. Grada Publishing, a.s. Praha 2008. ISBN 978-80-247-1737-1. str. 67

Úkolem informačního systému je, že lidé vědí:

- co je potřeba udělat,
- jakým způsobem to udělat,
- kdy to udělat,
- s kým spolupracovat a v návaznosti na koho to udělat,
- koho obeznámit nebo kam předat informaci o výsledku.

„Kromě promyšlených, propracovaných a dobře nastavených informačních systémů a oficiálních informačních toků se o naplnění tohoto cíle stará i každý z pracovníků a v první řadě management organizace.“⁴³

Jedním z hlavních požadavků vnitrofiremní komunikace je, aby byla schopna sdělit svým pracovníkům na všech úrovních organizační hierarchie nejen co, ale také proč a jak je třeba právě toto dělat. Cíle vnitrofiremní komunikace nejsou tedy naplněny pouze předáním potřebných informací příslušným lidem a do příslušných databází a informačních systémů.

„Jde zde převážně o to, aby se informace dostaly tam, kam mají, ale aby došlo současně k propojení pracovníků firmy, které umožní vzájemné porozumění a skutečnou spolupráci. Na to se v manažerské praxi často zapomíná.“⁴⁴

5.5 Prostředky komunikace v podniku

Prostředky obecné komunikace v podniku

Můžeme shrnout prostředky firemní komunikace tak, aby komunikace fungovala:

- každý zná cíle firmy;
- každý je srozuměn s tím, co se od něho očekává;
- existují jasná, všem známá a všemi dodržovaná pravidla ve firmě;
- každý je seznámen s pravidly vedení v aktuálních záležitostech;

⁴³ VEBER, J. a kol. Management základy, prosperita, globalizace. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-029-7. str. 214

⁴⁴ VEBER, J. a kol. Management základy, prosperita, globalizace. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-029-7. str. 216

- všichni dostávají potřebné informace pro svou práci;
- vedení zná změny a jejich pořadí při podpoře;
- pracovníci na vedoucích pozicích znají předpoklady svých lidí;
- management zastává formální i neformální pracovní vztahy;
- kladné postoje a chování jsou odměňovány;
- je zaveden systém pravidelných zpětných vazeb na všech úrovních vedení.

Prostředky vedení podniku a manažerů při komunikaci

Proto, aby firemní komunikace fungovala jako krevní oběh, manažer i vedení organizace využívají tyto prostředky komunikace:

- setkání se zaměstnanci, společné porady různých útvarů, společné vzdělávací akce, semináře, týmové aktivity;
- systém hodnocení (roční, půlroční, motivační rozhovor, informační setkání, 360° zpětná vazby a další modifikace)
- nástěnka (elektronická, klasická);
- intranet, internet, e-mail;
- videofilm, videokonference;
- rozhovor (telefonický, osobní), porada, diskuse;
- dotazník, šetření, průzkumy zájmů, názorů;
- rotace pracovníků;
- písemné sdělení, oběžník, pokyn, dopis, směrnice;
- zvědavý telefon (kdokoli se může zeptat anebo upozornit na situaci či problém), anonymní schránky na nápady (klasické, intranet);
- firemní vize, cíle, tradice, strategie, historiky, zásady;
- psaná a nepsaná pravidla hry, public relation, symboly, výběr nových lidí, oblékání, oslovování, tradice, podmínky a prostředí;
- dny otevřených dveří, společenské, kulturní a sportovní akce, firemní rituály a oslavy;

5.6 TOP manažerů pro komunikaci se spolupracovníky

„Mám šest rádců, kteří mě naučili vše, co znám. Jejich jména jsou: Kdo, Co, Proč, Kdy, Kde a Jak.“

(Rudyard Kipling)

Aby lidé mohli efektivně pracovat, potřebují mít informace o tom, kam firma směřuje a jaké jsou její cíle. Potřebují mít jistotu v tom, jaké v nich mají místo oni i jejich skupina. „Chtějí informace o tom, jak co dělat, jaké jsou požadované postupy, metody a procesy, které k dosažení cílů budou používat. Další důležitá informace pro pracovníky je, zda jejich práce byla úspěšná či nikoli.“⁴⁵

Podmínkou efektivního výzkumu, efektivní komunikace, vzájemné spolupráce a funkčních vztahů je základní orientace lidí. Nejen cíle, nástěnky, krásné prospekty, vize a mise v tištěné či elektronické formě – ale i každodenní praktické zadávání a porozumění úkolům, informace usnadňující pracovní výkon.

Tyto základní informace by se měly přenášet srozumitelně a jednoduše a tak, aby je znal každý člověk ve firmě. Určitě jednou to říci nestačí! To jsme v polovině práce, potřebujeme si ověřit, zda tomu lidé rozumí a jak tomu rozumí a jak si to vysvětlí. Pokud se lidí zeptáte, zda je daný problém srozumitelný a zda ho chápou, určitě odpoví, že ano, samozřejmě. Zajisté, mají pravdu, oni to opravdu nějak pochopili – jenom nevíme, zda to pochopili tak, jak to bylo myšleno. Z toho vyplývá: Nebudeme se ptát, jestli to chápou, ale jak to chápou!

Informace jsou jako polibek – KISS: K – krátké, I – jednoduché a srozumitelné, S – stručné, S – strukturované. V anglickém originále zní: Keep It as Simple as Stupid.

Za manažerskou odpovědnost se považuje informovat, připomínat, ptát se, vysvětlovat a provazovat celkové cíle a záměry organizace s konkrétní prací spolupracovníků, se kterými dosahujete požadovaných výsledků a stanovených cílů.

⁴⁵ VEBER, J. a kol. Management základy, prosperita, globalizace. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-029-7. str. 302

6. Krizová komunikace

Krizová komunikace je zaměřená jak uvnitř podniku, tak i vně neboli mimo něj. Kvalitní příprava je výsledkem efektivního zvládnutí krizové komunikace. Tiskový mluvčí případně pověřený mluvčí se musí na vznik krizové situace neustále připravovat a budovat vztahy s médii i v období mimo krizi.

6.1 Veřejné mínění

Výborná pověst podniku je významným nástrojem pro jeho konkurenceschopnost. Touto pověstí bývá ovlivňován zákazník, který se rozhoduje o nákupu určitého produktu. Na dobré pověsti podnik pracuje celé roky svou každodenní činností, jednáním se zákazníky a dalšími partnery, přístupem k řešení reklamací, vztahem a péčí o zaměstnance a dalšími cestami.

Pokud nastane krizová situace, může nastat veliký převrat vztahu k okolí. Agresivní média se velmi ochotně chopí chyby, kterou podnik udělal a náležitě ji publikují do médií, aby byla nepřehlédnutelná. „Kdo přichází s informací první, vytváří u veřejnosti pohled na podnik, který se následně jen obtížně a pracně mění. Stojí to čas, peníze a energii pracovníků.“⁴⁶

Řízení pověsti není jen pasivní činností, ale je to souhrn činností, které bezprostředně následují a na její výsledky reagují:

- uspořádání a tvoření pověsti jako součásti celkové nebo marketingové strategie,
- určení pověsti a změn v ní,
- korektury v pověsti, pokud dojde k odchýlení ve vývoji pověsti nebo k porušení vývoje v důsledku negativně působící události.

Aktivní vytváření pověsti nesměřuje pouze na subjekty, které se nacházejí mimo podnik, ale také dovnitř podniku, směrem k zaměstnancům. Pomocí zaměstnanců jsou ovlivňováni rodinní příslušníci a známí. Zaměstnanci vůči rodinným příslušníkům a

⁴⁶ ARMSTRONG, M., STEPHENS, T. Management a leadership. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4. str. 59

známým působí v pozici „znalců“ daného podniku, ve kterém jsou zaměstnáni. Když zaměstnanec řekne, že je podnik na tom špatně, že nemá žádné zakázky a lidé nemají co dělat, tak je to v blízkém okruhu chápáno jako pravdivé sdělení, které se šíří dále.

Dobře a správně prováděná krizová komunikace podniku je v období podnikové krize prvotním a nejdůležitějším nástrojem z několika důvodů:

- vede k rychlejšímu zvládnutí krizové situace a vede ke zmírnění dopadu krize na podnik a další osoby a subjekty, na které může krize působit,
- vymezuje dopad krize na veřejné mínění a jeho změnu a tím také na určité postavení podniku na trhu,
- může se změnit na výhodu, získat veřejnost na stranu podniku a zvýraznit silné stránky podniku při řešení krizových situací.

6.2 Komunikace v období akutní krize

Krizová komunikace se stává důležitým nástrojem až v akutní fázi krize, kdy se podnik dostává do finančních problémů, a tyto problémy se dostávají na veřejnost, vyvolávají reakce u dodavatelů, banky a dalších organizací. V tuto chvíli se šíří na veřejnosti fámy, že něco není v pořádku, že podnik nemá prostředky na mzdy, bude propouštět zaměstnance a omezovat výrobu. Tyto informace se mohou dostat až do sdělovacích prostředků a tím se situace ještě zhoršuje.

„Krizová situace v období akutní krize je zaměřena dovnitř podniku a je zaměřena k zaměstnancům. Zde jsou prostřednictvím médií cílovou skupinou obchodní partneři, banky a široká veřejnost.“⁴⁷

6.2.1 Vnitřní krizová komunikace

Procesní krize vyvolává dojem u jedinců, že v podniku není vše v pořádku. Z tohoto vznikají různé fámy, spekulace a dohady, které se šíří a při přenosu sdělení zkreslují a zveličují. Pokud krize pronikne navenek, může vzniknout panika a všeobecná obava zaměstnanců plynoucí z neurčité budoucnosti. Co s námi bude? Dojde ke

⁴⁷ ZUZÁK, R., KÖNIGOVÁ, M., *Krizové řízení v podniku 2.*, aktualizované a rozšířené vydání, Praha 2009, Grada Publishing, ISBN 978-80-247-3156-8, str. 102

snižování platů? Budou se snižovat stavy? Takové otázky si zaměstnanec nejčastěji klade z obavy ohrožení pozice a snížení sociální úrovně. Každá spekulace a fáma vede ke snížení produktivity práce, lidé tráví více času přemýšlením o dopadech situace a zabývají se dohady.

V těchto případech se stává krizová komunikace důležitým nástrojem manažera pro zvládnutí krize. Manažer by měl v rámci vnitřní krizové komunikace především:

- objasnit zaměstnancům, jaká je situace, a zabránit tak dalšímu šíření fám a dohadům,
- sdělit zaměstnancům, co to pro ně znamená a co se od nich nyní očekává, aby se podnik vyvedl z krize (přechodné snížení platů, snížení režijních nákladů, zvýšené úsilí, částečné propouštění, změna v jednání k okolí apod.)
- vyjasnit, jaký bude další postup a tím pro něj získat co nejvíce pracovníků.

Krizový manažer by měl být schopen předstoupit před zaměstnance, sdělit jim nepříjemné informace, nehledat při tom viníky a nepřesouvat na jiné manažery odpovědnost za krizovou situaci. Zároveň je potřeba ukázat pracovníkům řešení, na němž by se měli aktivně podílet.

Vize budoucnosti, kam se chce vedení podniku opět dostat, musí být pro pracovníky srozumitelné a nelze očekávat, že všichni toto řešení přijmou. Měl by na svou stranu získat především klíčové pracovníky, neformální vůdce a důležité odborníky, kteří přilákají další.

6.2.2 Vnější krizová komunikace

Stejně jako se krize neztají před pracovníky, tak se o problémy v podniku rozšiřují i na veřejnost. Mohou způsobit paniku mezi investory a dalšími vnějšími skupinami.

„Investoři se mohou domnívat, že není jen ohroženo zúročení jejich kapitálových vkladů, ale že by se v důsledku bankrotu podniku mohly znehodnotit akcie a zůstaly by

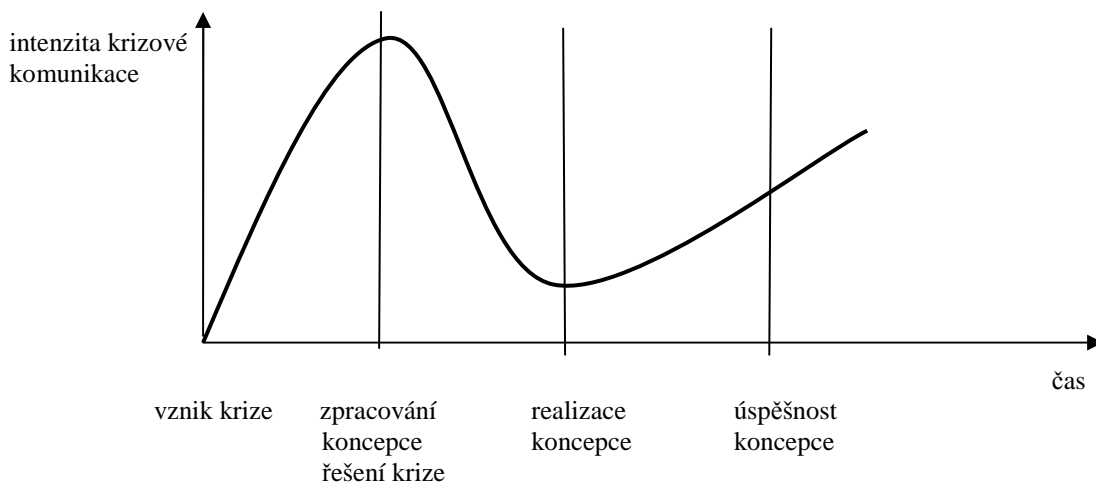
tak bezcenné. Reakcí je většinou rychlé svolání valné hromady akcionářů, což jen podporuje fámy, že není něco v pořádku.“⁴⁸

Na krizovou situaci přijdou zpravidla financující banky a dodavatelé. Ti vidí, že podnik má problémy s plněním závazků, prodlužuje se splatnost faktur a úvěrů, objevují se žádosti o odklad splátek a restrukturalizaci úvěrů, navýšení kontokorentu apod.

Obavy mají i odběratelé, kteří jsou závislí na odběru a nemají za něj odpovídající náhradu. Taková krizová situace je „soustem“ pro média. „Problémem se stává zvláště, pokud se jedná o známou společnost, protože média potřebují naplnit stránky novin a vysílací časy co nejzajímavějšími informacemi, dohady a analýzami krizové situace.“⁴⁹

Krize někdy bývá spojena s výměnou podnikového managementu, s propouštěním, s prodejem některých podnikových aktivit např. prodej divize, závodu. Toto se stává předmětem dohadů a zpráv v médiích. Kdo přijde s informací první, má pravdu a formuje veřejné mínění. Poté další informace mění veřejné mínění jen obtížně.

Graf 1: Průběh krizové komunikace



Zdroj: ZUZÁK, R., KÖNIGOVÁ, M., *Krizové řízení v podniku 2.*, aktualizované a rozšířené vydání, Praha 2009, Grada Publishing, ISBN 978-80-247-3156-8, str. 104

⁴⁸ ZUZÁK, R., KÖNIGOVÁ, M., *Krizové řízení v podniku 2.*, aktualizované a rozšířené vydání, Praha 2009, Grada Publishing, ISBN 978-80-247-3156-8, str. 103

⁴⁹ ZUZÁK, R., KÖNIGOVÁ, M., *Krizové řízení v podniku 2.*, aktualizované a rozšířené vydání, Praha 2009, Grada Publishing, ISBN 978-80-247-3156-8, str. 104

První fáze krizové komunikace si dává za cíl udržet přízeň zájmových skupin – loajálnosti zákazníků, ochoty financující banky vyjít vstříc a „udržet“ podnik, u dodavatelů a kooperujících partnerů odložení splnění závazků. Základy krizové komunikace ve vztahu k médiím jsou v podstatě stejné, jako v případě havárie, kterou má podnik na svědomí. Veřejnost musí získat dojem, že vedení podniku hravě situaci zvládne a že má řešení pro vyvedení podniku z krize. Může nastat velmi vážná situace (krize nemá řešení), poté je nejdůležitější prezentovat na veřejnosti, jak se podnik vypořádá se sociální otázkou jako je propouštění, odstupné, apod.

Poté probíhá fáze „udržovací“ komunikace k zájmovým skupinám a médiím, jejímž cílem je podávání informací o postupu krizového řízení a o případném zlepšení situace podniku. Musí se s pečlivostí zvážit, jaké informace mohou být zveřejněny, protože změny a nová podniková strategie se nemohou v plném rozsahu zveřejňovat a musí zůstat uvnitř tajemstvím, především skryty před konkurenty.

Pokud se podaří dostat podnik z „červených“ čísel a jde nahoru, poté je nutné opět zintenzivnit komunikaci a sdělit zájmovým skupinám a médiím, že se krize zvládla, že je podnik opět úspěšným. Podnik může prezentovat veřejnosti, co se pro úspěšnost a znovuoobnovení udělalo.

6.3 Zásady krizové komunikace ve vztahu k médiím

Je třeba dodržovat určité zásady a uvědomovat si důsledky nevhodné krizové komunikace:

- nevhodná krizová komunikace může způsobit prostřednictvím změny veřejného mínění větší škody, než způsobila vlastní krize;
- krizová komunikace musí být směrem k médiím vstřícná a vytvářet spojení, nikoliv neprostupnou zeď;
- při vzniku krizové situace je třeba být prvním, kdo média informuje, protože první vytváří pohled na situaci;
- pokud se vydá prohlášení sdělovacím prostředkům, nemělo by se už zásadně měnit, případně by se mělo upřesnit na základě nových poznatků;
- „navenek by měla komunikovat jen jedna osoba, která je dobře informovaná a

vzbuzuje na veřejnosti důvěru (pokud podnik nemá mluvčího, vystoupí vrcholový manažer);⁵⁰

- jestliže informace teče několika komunikačními kanály, tak by měla být shodná a neměly by se vyvolávat pochybnosti;
- jazyk komunikace musí odpovídat příjemci informací, proto je nutné nepoužívat odborné výrazy, nezabývat se principy technologických procesů a používat obecně srozumitelné pojmy;
- krizová komunikace nemůže na veřejnosti způsobit zmatek, paniku a pocit ohrožení, současně se nesmí tvrdit, že se vůbec nic nestalo, že se jedná jen o běžný problém a že nehrozí žádné nebezpečí, když je skutečnost evidentně odlišná;
- komunikace musí také adekvátně reagovat na skutečnost, co si veřejnost o příčině a průběhu vzniklé situace myslí.

Činnost pověřeného mluvčího nezačíná až v okamžiku, kdy musí vystoupit před sdělovacími prostředky. Na vznik krizové situace je třeba se permanentně připravovat. I pro něj je čas omezujícím faktem a i na něj při vzniku krize dopadá stres a nervozita. Tudíž je důležité předpřipravit si modelová prohlášení, která je schopen po úpravě podle konkrétní situace vydat.

„Z komunikace s médii musí vyplývat snaha o objektivnost, pravdivost a solidnost. Před novináři neobstojí zatajování pravdy, vytáčení se a klamání.“⁵¹

Pro efektivní zvládnutí krizové komunikace je nezbytná kvalitní příprava. Pokud bude manažer či tiskový mluvčí provádět rozhovor s médii, měl by věnovat pozornost následujícím klíčovým faktorům úspěchu:

- vystupovat sebevědomě, ne však přezíravě a arogantně,
- domluvit se s reportérem na pravidlech vedení rozhovoru,
- věnovat čas kvalitní přípravě,

⁵⁰ ZUZÁK, R., KÖNIGOVÁ, M., Krizové řízení v podniku 2., aktualizované a rozšířené vydání, Praha 2009, Grada Publishing, ISBN 978-80-247-3156-8, str. 105

⁵¹ ZUZÁK, R., KÖNIGOVÁ, M., Krizové řízení v podniku 2., aktualizované a rozšířené vydání, Praha 2009, Grada Publishing, ISBN 978-80-247-3156-8, str. 106

- vymezit čas, který bude rozhovoru věnován,
- vyžádat si seznam otázek dopředu,
- zveřejňovat informace o podniku pouze se souhlasem s vedením,
- vyhnout se zavádějícím otázkám a přeformulovat je,
- neodpovídat „no comment“,
- požadovat autorizaci rozhovoru,
- okamžitě si s reportérem vyjasnit případná nedorozumění.

Výsledkem správné provedení krizové komunikace je celkové vylepšení image podniku a získání příležitostí k tomu, aby se podnik prezentoval jako silný a spolehlivý zaměstnavatel i obchodní partner.

6.4 Spolupráce s odborníky

Přípravenost podniku na krizi je základ úspěchu krizové komunikace. Přesto však může nastat situace, kdy vlivem nepředvídatelných událostí nejsou pohotově k dispozici potřební odborníci. Pak může vedení podniku využít služeb externích poradců. Hlavní výhodou je jejich profesionalita, odbornost a objektivní přístup. Mezi nevýhody patří zvyšování nákladů, protože služby externích poradců jsou drahé. Mezi další nevýhody spadá skutečnost, že externí pracovníci musí být zasvěceni i do interních, mnohdy tajných informací o podniku. O spolupráci s externí firmou vedení podniku uvažuje až v situaci, kdy dojde k selhání vlastních odborníků. Toto záleží na strategii podniku, jestli služeb externích pracovníků využije již dříve a zda zahrne tuto možnost do krizového plánu.

V České republice existují firmy, které se profesionálně zabývají krizovou komunikací a rovněž vzdělávací agentury pořádající semináře zaměřené na mediální zvládání krizových situací. V případě, že se podnik rozhodne využít služeb externí firmy, mělo by se jednat o dlouhodobou formu spolupráce. Vyhledávat mediálního poradce až v situaci, kdy ho podnik nutně potřebuje a kdy nastal mediální útok vůči němu, je pozdě. „Pokud schopnosti poradce nejsou z předchozí spolupráce známy, pak se každá jeho chyba a postup, který není adekvátní vzniklé krizové situaci, projeví negativním efektem. Takový poradce zpravidla o podniku vůbec nic neví, nezná

odbornou terminologií a je schopen pracovat pouze s tím, co mu podnikoví pracovníci připraví. V konečném důsledku nemůže věrohodně reagovat na dotazy novinářů a odpovídá stále stejnými slovy.“⁵²

Vedení podniku by mělo zaměřit pozornost permanentnímu budování trvalého vztahu s médii, nejen v krizovém období. Pro pozitivní mediální obraz je vhodné prezentovat navenek kromě tiskového mluvčího i vedení společnosti.

6.5 Krizová komunikace jako příležitost

Jedním z důležitých nástrojů, jak obrátit a využít krizi jako příležitost, je krizová komunikace. I když podnik může být viníkem vzniklé krizové situace, nebo je mu vytýkáno, že stávající krizi nezvládl, může mediálně zvládnuté řešení krize pozitivně působit na veřejné mínění a na obchodní partnery. V krizové komunikaci se prověřuje etické jednání a hodnoty podniku.

⁵² ZUZÁK, R., KÖNIGOVÁ, M., *Krizové řízení v podniku 2.*, aktualizované a rozšířené vydání, Praha 2009, Grada Publishing, ISBN 978-80-247-3156-8, str. 108

PRAKTICKÁ ČÁST

7. Praktické řešení krizových situací

7.1 Zaměření a cíl výzkumu

Teoretická východiska přináší v praktické části vysvětlení a zorientování se v problematice krizových situací, osobnosti manažera, strategie podniku, podnikové kultury a řízení rizik. Představuje také důležitost firemní komunikace a upevňování kolektivních vztahů. Snaží se definovat pojem manažerské odpovědnosti při krizové situaci na trhu a s tím spojenými dopady.

Praktická část práce je zaměřena na vedoucí manažery formou řízeného rozhovoru, který je uveden v příloze č. 1 a č. 2. Cílem rozhovoru bylo zjistit, zda oslovení manažeři mají zkušenosti s náročnou situací řízení podniku, dnes tak zmiňovanou ekonomickou krizí na trhu a vedle toho důležitost rozpoznat a správně vyhodnotit případné signály na negativní události v podniku.

7.2 Charakteristika výzkumného vzorku

Zkoumaným vzorkem jsou manažeři ve vedoucích funkcích ve stejné věkové skupině, tj. 38-39 let. Mají vysokoškolské vzdělání, praxi v manažerské pozici 7 let a podílí se na řízení stavebních podniků, kde jejich přímí podřízení mají minimálně středoškolské vzdělání.

Prvním respondentem byl Luděk Borový, který vystudoval stavební fakultu TU – Ostrava a u společnosti VINCI má praxi 12 let. V pozici ředitele STAVBY MOSTOV SLOVAKIA, a.s. je již druhým rokem. Tato společnost patří v současné době na Slovensku k nejvýznamnějším stavebním organizacím realizující mostní stavby. Je součástí nejvýznamnější stavební skupiny světa, francouzské společnosti VINCI a je připravena stát se lídrem na slovenském trhu v oborech vodohospodářských staveb a sanací, respektive rekonstrukce mostních objektů.

Druhým respondentem byl ředitel divize vodohospodářských staveb SMP CZ, a.s., Jan Freudl, který má vystudovanou stavební fakultu na ČVUT. Do společnosti nastoupil před devíti lety do funkce přípravaře a po dvou letech se „vyhoupl“ na pozici ředitele divize. Tato společnost poskytuje komplexní služby v oblasti výstavby a rekonstrukce mostů, v oblasti vodohospodářských staveb, v oblasti podzemních staveb – tunelové trouby budované v otevřených jamách, v oblasti průmyslových staveb se zaměřením na velké technologické celky (energetika) a v oblasti ekologických staveb – odstraňování starých ekologických zátěží. Dále provádí výrobu a montáž železobetonových prefabrikátů – unikátní technologie příčně dělených mostních dílců – segmentů, výrobu a montáž protihlukových stěn a také výrobu a montáž ocelových konstrukcí.

Vodohospodářská divize je zaměřena na dodávky úpraven pitné vody, čištění odpadních vod, protipovodňová opatření a regulace vodních toků.

7.3 Metoda sběru dat

Byla zvolena metoda řízeného rozhovoru, což je kvalitativní metoda výzkumu. Koncepce konkrétních otázek byla zaslána v předstihu e-mailem, aby se respondenti mohli připravit na odpovědi. Osobní setkání probíhalo v pracovnách respondentů, kde si každý z nich vyšetřil hodinu svého drahocenného času k odpovědím.

Připravené otázky: 1. Můžete mi představit vaši společnost? 2. Jak byste vyhodnotil pojem osobnost manažera a pojem krizový manažer? 3. Jak se krize projevila ve Vašem oboru? 4. Strategické plány? 5. Ve Vaší společnosti máte vypracovaný krizový plán? 6. O jaký základní bod se opírá Váš krizový plán? 7. Kdy nastupuje krizový manažer do společnosti? 8. Jaká je Vaše firemní komunikace? 9. Jakým způsobem upevňujete Vaši firemní komunikaci, a daří se Vám upevňovat dobré kolektivní vztahy? 10. Jaké jsou Vaše zkušenosti s médii, a stalo se Vám někdy, že jste se proti nim musel bránit? 11. Jak tedy vnímáte média a myslíte si, že dělají obraz společnosti? 12. Můžete tedy nějakým způsobem upevnit pověst podniku, a co pro to děláte? 13. Co pro Vás znamená důvěra v zaměstnance? 14. Můžete využít krizi jako příležitost? 15. Máte s tím přímo osobní zkušenost?

Struktura rozhovoru se odvíjela od zasláního seznamu. Ne každý respondent se vždy striktně držel dané otázky a jednoznačnosti. Některé otázky chtěli více přiblížit, aby mohli podat správné vysvětlení a promítnout své zkušenosti z průběhu praxe.

Oslovila jsem dva manažery a vzhledem k osobním kontaktům jsem dosáhla 100% úspěšnosti při získávání poznatků z praxe.

7.4 Získané údaje a výsledky výzkumu

Osobnost manažera a pojem krizový manažer

Respondenti se shodli, že jedním z důležitých předpokladů kvalitního řízení podniku je právě samotná osobnost manažera. Manažer, který má dobře vyvinuté osobní rysy, se významně uplatní při výkonu řídicí práce a má nejlepší předpoklady k vedení lidí.

Luděk Borový se pozastavil nad pojmem manažer, který mu přijde „fádní“, protože po roce 1989 se objevily dva nové pojmy a to manažer a podnikatel. Úspěšnost jeho vlastní práce se projevuje v prosperitě podniku. Svým tvrzením potvrzuje teoretickou část práce. „Manažer je člověk, který svými schopnostmi, znalostmi, přístupem a čistě vyhraněným pohledem na úkol dokáže vést podnik tak, aby prosperoval jak navenek, tak uvnitř.“ Říká, že u nich v podniku nejsou žádní manažeři, ale jen vedoucí určitých útvarů, kteří vedou tým lidí ke splnění stanovených cílů.

Krizový manažer má za úkol vyvést podnik z útlumu nebo z krize, na čemž se shodují oba respondenti. Zda si tohoto manažera pozvat do podniku či ne, je nesnadné rozhodnutí a proto oba souhlasí s tím, že pokud je dobré vedení společnosti a fungující komunikace uvnitř, nemusí krizový manažer vůbec do podniku nastoupit. Pro podnik by toto rozhodnutí mohl být bod zlomu, někdy až jeho samotný zánik.

Jan Freudl má osobní, negativní zkušenost s krizovým manažerem a je k jeho postupům skeptický. Říká: „S krizovým manažerem jsem se setkal a musím konstatovat, že to firmu zanechalo v troskách. Tento člověk neměl hlubší vědomosti a návaznosti na pracovní pozice a s tím spojené vazby na obchodní styky. Svým

rozhodnutím o propuštění několik obchodních zástupců zpřetrhal obchodní spolupráci s klienty a tím poklesly zakázky, výroba a firma ztratila svoji stabilitu na trhu. Jsem vůči krizovým manažerům skeptický a myslím si, že člověk, který má za sebou určité zkušenosti a má dobré reference nepotřebuje k zásadním rozhodnutím pomoc od takového manažera.“ Jeho mínění o vstupu krizového manažera do podniku na přizvání generálního ředitele anebo vedení je nelogické. Pokud by se měl tento manažer dostat do podniku, tak zásadně na přizvání akcionáře.

Dopad krize ve stavebnictví

Ne každého oboru ve stavebnictví se krize dotkla, a tudíž jsou zde dva rozdílné pohledy. Největší dopad je na stavební zakázky týkající se výstavby mostů, jejich rekonstrukce a opravy a výstavby nových komunikací. Stát není schopen uspokojit veškeré potřeby stavebních podniků, což se děje prostřednictvím zadávání veřejných stavebních zakázek.

Luděk Borový se s problémem krize ve své společnosti potýká a říká: „Dnes 90% podniků, které si touto krizí prošly anebo procházejí, je spjato s úbytkem zakázky. Podnik je stavěn na určitý objem v daném roce a potřebuje se trochu „smrsknout“ do stavu, aby to odpovídalo určité zakázce, kterou je schopen na trhu získat. Krize v pravém slova smyslu ve stavebnictví začala v polovině minulého roku, ale není v souvislosti s rádobou medializovanou světovou ekonomickou krizí. Soukromé podniky proto více investují do bytové politiky, popř. technologických parků, průmyslových parků a obchodních center.“

Ve vodohospodářské divizi se v současné době nepotýkají s nedostatkem zakázek, plní plánované ukazatele a drží stabilitu podniku. Tvrdí: „Slovo krize zde není na místě. Je to pouze skutečnost, že dnes vydělávají 800 mil Kč a za tři roky budou mít výhledově o polovinu méně. Teď ví, že v roce 2014 již nebudou finanční prostředky z Evropské Unie do projektů na vodu, což bude znamenat úbytek vodohospodářských zakázek na polovinu. Bohužel nic neroste do nebe, jednou jsme nahoře a pak zase dole.“ Potvrzuje, že toto se děje vlivem státních zakázek, politiky, rozdělováním a přeléváním peněz ze státního rozpočtu.

Strategické plány

Strategické plánování, jak potvrdil druhý respondent, je klíčové pro dlouhodobé směřování podniku na poli konkurenceschopnosti, pro rozhodování o investicích, pro marketink, rentabilitu, výzkum a v neposlední řadě rozvoj lidských zdrojů. SMP CZ, a.s. „nezaspala na vařínech“ a před lety založila vodohospodářskou divizi, která se vypracovala na přední místo v divizích podniku, jak svým objemem prací, tak v personálním obsazení.

Na strategické plány podniku mají oba manažeři shodný názor a Luděk Borový toto ještě zpeřtil příkladem dvou podniků na územní České republiky. Skanska a.s. je v předstihu před společností Eurovia CS, a.s., která krizovou situaci ve stavebnictví podcenila a nepřizpůsobila se situaci na trhu. Bohužel, tento její strategický plán nebyl dobře připraven a dotkl se počtu zakázek, ziskovosti, propouštění zaměstnanců a rozprodáváním majetku. Řekl, že každý velký podnik má propracovanou strategii, ale největším kamenem úrazu je práce s tímto plánem strategie. Nikdo, jak on tvrdí, se jím úplně neřídí a hlavním problémem je zde firemní komunikace. „Vedení a vlastníci nechávají dojít podnik do takového okamžiku, když už není možné řešení a posléze dochází k radikálním krokům, kterým by bylo možné předejít při včasné řešení situace.“

Krizový plán

Jak je v teoretické části uvedeno, tak je pro oba respondenty prioritou plánování, určení cílů a způsob jejich dosahování. Je to postup, co dělat v případě, když bude pokles stavební výroby, když existenci podniku ohrožuje konkurenční prostředí, ale také makroekonomické a politické jevy. Pokud tato situace nastane, musí se postupovat podle dalších kroků, které jsou zakotveny v krizovém plánu každé společnosti a nenechat se zaskočit tíživou situací na trhu. Plán by měl být reálný a ne zkraslený. V obou podnicích mají vypracovaný krizový plán, který svým obsahem reaguje na vyvolané změny v tržním hospodářství.

Celý tento plán se točí kolem finančních úspor a je rozdělen do několika oblastí říká první respondent. Nejcitlivější oblastí je pro něho snižování stavu zaměstnanců, poté benefity spojené s dopravou, snížení hodnoty investičního majetku a další snižování režijních nákladů. Dále konstatuje, že ač se to na první pohled nezdá, je možné další úspory hledat při šetření vodou, elektrickou energií, plynem a pohonnými hmotami.

Firemní komunikace a upevňování kolektivních vztahů

Základní stavební jednotkou každého podniku je komunikace. „Začíná v době, kdy nastane zaměstnanecký poměr nebo vznik společnosti a s tím začínající mezilidské vztahy“, říká Luděk Borový. U nich v podniku praktikují „rodinný přístup“ přestože, je to akciová společnost, která má jednoho vlastníka a s rodinnou firmou nemá nic společného. Mají obecná pravidla, jak komunikují v podniku (porada vedení, porada na úrovni výroby, porady středisek a porada stavbyvedoucích). Jedná se o horizontální a vertikální předání informace. Mezi jejich prostředky komunikace patří e-maily, telefonáty a především osobní komunikace. Říká: „Úspěch podniku buduje dobrý kolektiv a s tím spjatý přátelský vztah s kolegy. Pokud se někdo neztotožní s naší firemní komunikací a nechce spolupracovat, poté opouští podnik.“

V Stavby mostov Slovakia, a.s. považují neformální setkání za velice důležitá pro motivaci a upevňování vztahů podřízený versus nadřízený. Osobní zkušenost Luděka Borového je velmi pozitivní a z těchto neformálních setkání mimo firemní prostředí čerpá. Současně preferuje uskutečnění mimofiremních setkání alespoň čtyřikrát do roka. Za důležité považuje motivační systém, jsou to benefity, příspěvky na penzijní připojištění, jazykové kurzy atd., což se shoduje s motivací v SMP CZ, a.s. Firemní komunikace nemusí být jen příjemná. Nastanou problémové situace se zaměstnancem, které neodkladně musí řešit, vyříkat si s ním daný problém a dát mu ještě dvě šance, ale po třetí již následuje výpověď. Luděk Borový zde uvádí, že pokud jde o platné zákony, tak je jedno porušení a po druhém následuje výpověď. Za hrubé porušení je výpověď okamžitá. Samozřejmě řeší případ od případu. Uvnitř jejich podniku je vytvořena vstřícná komunikace, velké mezilidské pouto a pracovní soudržnost.

V SMP CZ, a.s. je považována komunikace se svými zaměstnanci za stěžejní bod. Snaží se zde předcházet problémům a upřednostňují otevřenost mezi podřízeným a nadřízeným. Pokud je komunikace na vynikající úrovni, tak o to větší je pravděpodobnost, že daný problém včas vyřeší a napraví.

Vodohospodářská divize SMP CZ, a.s. na rozdíl od Stavby mostov Slovakia a.s. upřednostňuje mezi komunikačními prostředky firemní intranet. Vznikaly tam situace, kdy v podniku bylo několik odlišných ekonomických hodnot a to na střediscích, divizích či vedení a poté tyto neshody musel Jan Freudl vysvětlovat napříč firmou. Dnes mají zaběhlý systém intranetu a kdokoliv z podniku může využít příslušné hodnoty, čímž je odstraněno předávání nepřesných informací.

Ředitel divize podniká pro upevňování kolektivních vztahů mimofiremní akce, např. hory nebo voda, o kterých tvrdí, že jde pouze o společný zážitek a pobavení se. Lidé se mohou lépe poznat, ale na druhou stranu jeho zásada je, nezvat si své zaměstnance domů, jelikož by jej to omezovala u některých rozhodnutí. Věří, že podřízení přijdou závažné pracovní problémy řešit na pracovišti, přesto si uvědomuje, že ne všichni chtějí otevřeně mluvit o řešeném problému a potom pro něj nastává tak trochu detektivní práce, dopátrat se jádra věci.

V teoretické části uvádím kariérní růst zaměstnanců, který vyzdvihuje Jan Freudl ve své divizi a uvádí to jako jeden ze stěžejních bodů komunikace a motivace zaměstnanců.

Důvěra v zaměstnance

Důležité je, mít kolem sebe zaměstnance, kterým je možné věřit, a naopak oni věří managementu podniku. V momentě, kdy jim vedoucí přestane věřit, tak hrozí zhroucení celé hierarchie podniku. Zásadou je, být jeden tým. Jeden bez druhého nic neznamena. Podstatou je, říkat pravdu a ta pravda musí být jen jedna. Na tomto tvrzení se shodují oba manažeři a snaží se svým jednáním neztratit důvěru u svých zaměstnanců.

Zkušenosti s médii a mediální obraz společnosti

Obě společnosti mají pozitivní i negativní zkušenosti s dnešními médii. Shodují se, že jsou na trhu média bulvárního a nezávislého typu, jako jsou např. deníky, rádio, televize a internet, které intenzivně ovlivňují veřejné mínění. Stejný názor mají i na osobnost tiskového mluvčí, který vystupuje na veřejnosti jménem podniku a má všeobecný přehled o dění uvnitř podniku (provozování staveb, bezpečnost práce, hierarchie podniku, řízení, atd.). Pro případy, kdy novináři chodí na stavbu a vyptávají se zaměstnanců na určité citlivé informace ohledně podniku, je zde vepsané pravidlo, neposkytovat informace a odkazovat na tiskového mluvčí. Jejich tvrzení koresponduje s mojí kapitolou v teoretické části „Krizová komunikace“.

Média nepreferují presunkci nevinny, jak tvrdí Luděk Borový a zároveň uvedl aktuální příklad z poloviny minulého roku, který uvádí vyvolaný boj mezi médii a Eurovií CS,a.s. na D 47, kde došlo ke zvlnění vozovky. Nezná současného odborníka, který by nestál na straně stavebního podniku. Je to boj státu, demagogické tvrzení státních úředníků, resp. Ředitelství silnic a dálnic ČR, které média ohromně podporují. Na závěr zdůrazňuje, že pro média je to senzace za miliony korun a neznají míru vkusu.

Způsoby upevňování pověsti podniku

„Pověst podniku není jen o oceněních a o tom, kdo je v TOP 10,“ říká Borový. „Je to o tom co se říká mezi lidmi, jak působíme na širokou veřejnost, jakou provádíme kvalitu práce, za jaké časové období práci provedeme, jak bude sloužit společnosti a především je to přístupem k našim zaměstnancům. Důležitým měřítkem je, dostat se do podvědomí odborné veřejnosti dobře provedenými zakázkami a tím získávat kladné reference.“

Oba manažeři mají zkušenosti s tím, že byli pochváleni od konkurenční firmy za dobře provedené dílo a organizaci práce při výstavbě. Druhý z respondentů se podělil o kladnou zkušenost s konkurenční firmou: „Když jsem jednal s ing. Králem, generálním ředitelem Zakládání staveb, a.s., tak s obdivem uznal naši organizaci práce na této akci. Toto dělá dobré jméno naší společnosti a tyto informace se potom dostávají dále do podvědomí odborné veřejnosti. Naše „gró“ je umět práci zorganizovat a na

technologických částech je hodně důležité vědět, jak je rozebrat a to často i za provozu. Může se stát, že na stavbě máme až třicet subdodavatelů najednou, což vyžaduje doopravdy mnoho pracovního nasazení.“ Dále má i opačné, negativní, zkušenosti při realizaci zakázek. Je to dáno tím, že práce vodohospodářské divize se obvykle provádí v obcích či městech, kde se setkávají na stavbě s obyvateli, kteří si stěžují na případný hluk, rozebrané chodníky, těžkou mechanizaci a tím jim narušují běžný život.

Je krize příležitost

Neměli bychom zapomenout, vlastně měli bychom zdůraznit, že každá krize je zároveň i příležitostí posunout se kupředu, zesílit pozice a otřást trhem.

Z pohledu Ludka Borového jsou zde dvě roviny, a to osobní či firemní. „Pokud je člověk úspěšný a nebojí se, může postoupit v kariérním růstu.“ Tito lidé jsou podle jeho mínění ceněni, protože dokážou během krátkého času podnik uzdravit a dovést jej k lepším zítřkům. On má sám s touto příležitostí osobní zkušenost. Nastoupil do podniku, který potřeboval oživit, ozdravit, zlepšit komunikaci a finanční výsledky. Tímto procesem se zviditelnil a upevnil stabilitu podniku na trhu, jakož i vyšší přidanou hodnotu pro zákazníka.

U stavebního podniku SMP CZ, a.s. bylo vysáno méně dopravních zakázek a tím se vodohospodářská divize v čele s Janem Freudlem dostala do popředí v naplnění finančního objemu podniku, jelikož tento obor zatím není postižen krizí zakázky.

V diplomové práci je věnována jedna podkapitola tématu „Kdy se stává krize příležitost?“ a vyhodnocené rozhovory potvrzují teoretické podklady.

7.5 Shrnutí a doporučení

Podniky by při dopadu krize měly uplatňovat ucelený systém krizového řízení. Krizový management by měl být nastolen dříve, než se v podniku objeví konkrétní problémy. Měl by předvídat krizové scénáře a navrhovat preventivní opatření.

Jedním z rysů současného řízení rizik v podnicích je relativně vysoká nedůvěra vůči krizovým manažerům, tedy odborníkům na řízení rizik, s čímž se ztotožňují oba tázaní manažeři. Tuto neochotu lze vysvětlit nutným přístupem externích subjektů k citlivým a strategickým informacím firmy.

V náročné situaci řízení podniku je doporučeno zmírnit negativní dopady využitím výhod ve strategických příležitostech. Připravit podnik na novou situaci, udržet a motivovat kvalifikované a kmenové zaměstnance, kteří přinesou podniku největší hodnotu. I když je období krize nepříjemné, měl by se podnik zamyslet nad efektivitou, snížením nákladů a redukcí činností, které mu nepřinášejí dostatečnou hodnotu.

Protože odhadnout budoucí vývoj ekonomické situace na trhu je v současné době velmi problematické, bylo by doporučeno podnikům připravit se na další negativní či stagnující situaci ve stavebním odvětví. Jestliže se bude současná krize prohlubovat, bude to znamenat, že i bankovní systém nebude ochoten podstupovat další rizika v podobě rizikových půjček a tudíž by se podniky měli připravit na financování vlastního kapitálu, z čehož plyne vytvoření větších rezerv. Pro podnik, který se může spolehnout na dostatek vlastních rezerv v době krize, znamená tato skutečnost velké konkurenční výhody.

ZÁVĚR

Diplomová práce je zaměřena problematice osobnosti manažera při řešení náročných situací v řízení podniku. Teoretická část obsahuje vysvětlení pojmům osobnost manažera a krizový manažer. Pod osobností manažera si každý z oslovených představuje něco jiného. Pro jednoho z manažerů je to zcela abstraktní pojem a místo slova manažer by použil označení vedoucí. Pojem krizový manažer je u obou tázaných vyhodnocen stejným názorem, tudíž pokud je dobré vedení společnosti a komunikace na dobré úrovni, nemusí vůbec tento manažer do podniku přijít.

Další kapitola je zaměřena na podnik v časech krize a s ním související krizí a podnikovou kulturu. Je zde popsáno řízení rizik, kde důležitou součástí je i příprava plánu korekčních opatření. Dále vysvětluje pojem podnikové krize a její transformaci na příležitost. Proto není ničím pro pesimisty a bázlivce, ale vyžaduje odhodlaného manažera.

Závěr teoretické části je věnován komunikačním schopnostem manažera a krizové komunikaci, která je zaměřena jak uvnitř podniku, tak i vně neboli mimo něj. Kvalitní příprava je výsledkem efektivního zvládnutí krizové komunikace.

Praktická část mé práce obsahuje řízený rozhovor, který je veden s dvěma manažery ze stavebních podniků.

Cílem bylo zjistit, zda jsou současní manažeři schopni řešit krizové situace a vytvořit vhodnou strategii podniku, vytipovat silné a slabé stránky, ale i příležitosti a hrozby, které mohou podnik ovlivnit z vnějšího prostředí. Na základě poznatků z praktické části bylo zjištěno, že podniky mají vytvořen krizový plán, který je zjednodušeně nazýván plánem komunikace. Oslovení manažeři vycházejí ze stanoveného krizového plánu, který mění podle situace na trhu a tím zajišťují stabilitu podniku.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, M., STEPHENS, T. *Management a leadership*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Moc, vliv, autorita*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-053-8.

HAVLÍČEK, K. *Úloha manažerů v řízení podniků*, Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., 2009. ISBN 978-80-7408-026-5.

HOSPODÁŘOVÁ, I. *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-1737-1.

CHADT, K. *Uplatnění tvořivosti v manažerské praxi*. Praha: 1.FOX, 2009. ISBN 978-80-86324-75-3.

JIRÁSEK, A. J., PRECLÍK, J., PŘIKRYL J. *Manažeři se lvíčkem II*, Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-179-9.

KISLINGEROVÁ, E. *Podnik v časech krize. Jak se nedostat do potíží a jak se dostat z potíží: zkušenosti ze světové recese let 2007 až 2009*, Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3136-0.

O'BRIENOVÁ, P. *Pozitivní řízení – Asertivita pro manažery*, Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-077-5.

TEMPLAR, R. *100 zlatých pravidel úspěšného manažera*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1387-X

VEBER, J. a kol. *Management základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-029-7.

ZUZÁK, R., KÖNIGOVÁ, M., *Krizové řízení v podniku 2.*, aktualizované a rozšířené vydání, Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3156-8.

INTERNETOVÉ ODKAZY

ŠPAČEK, M. Krizový manažer a kam s nimi? [online]. Praha: VŠEM 2012 [cit. 2011-07-04]. Dostupné z <<http://spacek.blog.vsem.cz/2011/07/04/krizovi-manazeri-a-kam-s-nimi/>>

SEZNAM TABULEK A GRAFŮ

Seznam tabulek

TABULKA Č. 1: POSTUP PŘI PŘÍPRAVĚ RIZIK PLÁNU

TABULKA Č. 2: MODEL RESTRUKTURALIZACE – PĚT ROZHODUJÍCÍCH KROKŮ

Seznam grafů

GRAF Č. 1: PRŮBĚH KRIZOVÉ KOMUNIKACE

GRAF Č. 2: KŘIVKA VÝKONNOSTI V ZÁVISLOSTI NA ÚROVNI STRESU

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA A – ROZHOVOR S LUŽKEM BOROVÝM.....	I
PŘÍLOHA B – ROZHOVOR S JANEM FREUDLEM	X

PŘÍLOHY

Příloha A – Rozhovor s Ing. Lud'kem Borovým

Pracovní pozice: ředitel slovenské stavební společnosti

Počet zaměstnanců: 82

Datum rozhovoru: 5. března 2012

Název společnosti: STAVBY MOSTOV SLOVAKIA, a.s.

Můžete mi představit vaši společnost?

Tato společnost patří v současné době na Slovensku k nejvýznamnějším stavebním organizacím realizující mostní stavby. Je součástí nejvýznamnější stavební skupiny světa, francouzské společnosti VINCI a je připravena stát se lídrem na slovenském trhu v oborech vodohospodářských staveb a sanací, respektive rekonstrukce mostních objektů.

Jak byste vyhodnotil pojem osobnost manažera a pojem krizový manažer?

Nemám rád označení manažer, protože po roce 1989 se objevili dva nové pojmy a to, manažer a podnikatel, proto toto pojetí považuji za trochu fádní. Pokud se vrátím k původní otázce, tak požadavky na osobnost manažera vyplývají z jeho působení v podniku. Je to člověk, který svými schopnostmi, znalostmi, přístupem a čistě vyhraněným pohledem na úkol dokáže vést podnik tak, aby prosperoval jak navenek, tak uvnitř. Úspěšnost jeho vlastní práce se projevuje v úspěšnosti podniku.

Krizový manažer má za úkol vyvést podnik z útlumu nebo z krize. Může se jednat o nedobré finanční situace, ale i další oblasti, které podniky musí řešit, jako je například personální obsazování některých pozic, krize ve výrobě a další. Z mého pohledu nejvíce dopadá na obchod, tzn., že firma má malé příjmy a velké výdaje.

Jak se krize projevila ve Vašem oboru?

Krize ve stavebnictví? Dnes 90% podniků, které si touto krizí, opravdu prošly, je spjato s úbytkem zakázky. Podnik je stavěn na určitý objem v daném roce a potřebuje se tím

trochu "smrsknout" do stavu, aby to odpovídalo té určité zakázce, kterou je schopen na trhu získat. Velké stavební podniky, jako je například EUROVIA CS, a.s., SKANSKA a.s. a spousta dalších v řadě, se s tímto problémem potýkají. Krize v pravém slova smyslu ve stavební výrobě začala v polovině minulého roku, ale není v souvislosti s rádooby medializovanou světovou ekonomickou krizí.

Tento zvrát byl opravdu dlouhý a v momentě, kdy stát nemůže uspokojit potřebu těchto stavebních podniků (prostřednictvím zadávání veřejných stavebních zakázek), tak jejich příjmy a obraty jdou rapidně dolů. Stavebnictví je z 80% zaměřeno na státní a veřejnou zakázku. Soukromé podniky investují více do bytové politiky, popřípadě do technologických parků, průmyslových parků, obchodních center. Tento objem je relativně malý, takže největší finanční objemy jsou především v dopravních stavbách jak silničních, tak i železničních a dále pak v průmyslových stavbách typu vodní elektrárny.

Strategické plány?

Krize tedy začala před rokem a půl a od té doby se mnoho podniků potýká jak s krizí, tak i s jejími následky. Ten, kdo do tohoto problému viděl trochu v širších souvislostech, tak mu bylo kolem roku 2009 již jasné, že tyto problémy přijdou a mohl se na ně s náskokem připravit např. SKANSKA a.s. Naopak jsou podniky, které z mého pohledu hodně "zaspaly", což je třeba EUROVIA CS, a.s.

Každá krize nebo výpadek určitých příjmů ve stavební firmě, je třeba řešit s ohledem na předpoklad, kdy to přijde, jak dlouho to bude trvat a také velký díl při rozhodování má i velikost podniku, protože něco jiného je řešit výpadek stavební zakázky ve firmě, která má 10 zaměstnanců a roční obrat má 1 mil. Kč a též nemá vytvořené žádné rezervy a něco jiného je to u podniku, který má 6.000 tis. zaměstnanců a obrat 26 miliard Kč, takže tj. rozdíl, který nelze srovnávat.

Pokud se vrátím k EUROVIA CS, a.s. a SKANSKA a.s. a jejich vedení zakázek, myslíte, že je to ve strategii podniku, že SKANSKA a.s. neustále prosperuje a EUROVIA CS, a.s. zaostává v zakázkách?

Já bych neřekl, že je to ve strategii, protože dnes má každý velký podnik propracovanou strategii, ale bohužel největším kamenem úrazu je práce s tímto plánem strategie. Nikdo, pokud já vím, se s ním moc neřídí a hlavní věcí, proč podniky zaspaly, těch je tedy převážný většina, je problém ve firemní komunikaci. Je to až zkosnatělé, protože jedinci doufají, že přijdou lepší časy, že se stane zázrak, ale on bohužel nenastal. Vedení a vlastníci nechávají dojít podnik do takového okamžiku, kdy už není možné řešení a potom se musí udělat radikální kroky. Těmto krokům by se mohlo předejít jen při včasné řešení situace.

Ve vaší společnosti máte vypracovaný krizový plán?

Prioritou je plánování. Zase jde o věc, která "zavání" minulým režimem. Nicméně plánování, tak jak se plánovalo na pětiletky anebo dokonce na desetiletky, tak to už v dnešní době není aktuální. Dnešní doba je napjatá. Nevíme, zda se bude soutěžit, jestli bude zadána veřejná zakázka nebo nebude. Zdravá stavební firma by měla mít zásobu práce minimálně na rok a půl dopředu a v horizontu tří let by měla vědět: co s firmou bude, kam se bude směřovat a jestli je možné získat zakázku alespoň teoreticky. Z těchto všech předpokladů vyplývá, že prvním bodem je plánování. Toto je základní předpoklad úspěchu, řízení a vedení firmy.

V momentě, kdy dobře naplánuji, tak druhý bod je udělat rozbor plánu, zejména finančního. Finanční plán mi ukáže, jak na tom zakázka je a kolik jsem schopen z těchto prostředků využít na budoucí rezervy. Tímto si uděláme polštář, který pro případný pád zmírní zranění. Nicméně nám tento plán ukáže, jak můžeme fungovat, kolik z dané zakázky vyděláme nebo případně nevyděláme.

Další krok mi určí personální potřeby, a tím se pomalu kruh uzavírá. Takže, když mám dobrý plán, jsem si jistý čísla z plánu, zejména obratem a ziskem, tak mi tento kruh uzavře právě personál. Víím, že pokud jsem na začátku říkal, mít zásobu práce na rok a půl, tak toto období musím před sebou tlačit tak, aby firma byla funkční. V momentě, kdy se tato doba začíná zkracovat, tak nastal čas k takovým opatřením a krokům, aby firma přežila toto období a posunula se opět dopředu.

Takže to je v kostce něco, co je nepsané, jak firma funguje, nicméně původní otázka byla, jestli máme vypracovaný krizový plán. Samozřejmě, máme vypracovaný krizový plán. Je to důsledek toho, co jsem říkal před chvílí. Je to už samotný postup toho, co se začne dělat v případě, že bude pokles stavební výroby nebo nedej bože se stane jiná věc. To už jsou potom kroky rozděleny do několika etap.

O jaký základní bod se opírá Váš krizový plán?

Celý tento plán se točí kolem finančních úspor a je rozdělen do několika oblastí. Nejcitlivější oblastí je snižování zaměstnanců, pak to mohou být benefity těchto lidí spojené s dopravou, za další snižování hodnoty investičního majetku, snižování režijních nákladů v oblasti energií atd. K dalším úsporám může dojít při snižování režii v základně podniku nebo v nějaké provozovně.

Ač se to na první pohled nezdá, tak šetření vodou, elektrickou energií, plynem a pohonnými hmotami je úzce spjato s propouštěním. Určitě jsou na trhu firmy, které svou velikostí dokážou levněji vyrábět, produkovat a tím se může stát, že firma, která získala zakázku, ji přeprodá. Tímto gestem si zajistí přežití, ale bohužel se to dotkne právě snížení počtu zaměstnanců.

Kdy nastupuje krizový manažer do společnosti?

Podle mě pokud má společnost dobré vedení a správně komunikuje, nemusí krizový manažer vůbec do společnosti přijít. Jsou společnosti, které nechají krizi dojít až do zlomového okamžiku a potom společnost nemůže sama o sobě takovou situaci zvládnout. Důvody provázanosti mezilidských vztahů a jiné další věci potom vedou společnost k tomu, že si přizvou člověka zvenčí, který práci vykoná bez nějakých provázaných vazeb.

Jaká je Vaše firemní komunikace?

Komunikace začíná v době, kdy nastane zaměstnanecký poměr nebo vznik společnosti a začínají mezilidské vztahy. Člověk toto může pojmout několika způsoby, jde především o lidskost.

U nás ve společnosti praktikujeme víceméně "rodinný" přístup. I když jsme akciová společnost, která má jednoho vlastníka a s rodinnou firmou to nemá nic společného.

Máme obecné pravidla, jak komunikujeme ve firmě, tzn. systém porad: porada vedení, porada na úrovni výkonné výroby, porady středisek a pak porada stavbyvedoucích. Jedná se o horizontální a vertikální informace, které se musí předávat. Toto je základní kostra, nicméně e-maily, telefonáty a především osobní komunikace jsou u nás též využívány. Z toho vyplývá, že úspěch firmy buduje dobrý kolektiv a přátelský až vroucný vztah mezi kolegy. V momentě, kdy někdo nechce hrát tuto hru a nezapadne do "party, tak je zapotřebí "se ho zbavit".

Jakým způsobem upevňujete Vaši firemní komunikaci a jak se Vám daří upevňovat dobré kolektivní vztahy?

K tomuto slouží neformální setkání, která považuji za velice důležitá. Dle mého názoru, by se firma měla setkat alespoň čtyřikrát do roka mimo firemní prostředí. Toto lidi motivuje ke společné komunikaci, protože vždy vztah podřízeného a nadřízeného je určitým způsobem napnutý. Ne každý podřízený dokáže říct svému nadřízenému cokoli bez jakýchkoli obav. Mám své osobní zkušenosti, že po skleničce se člověk dozví věci, které se svým způsobem dozvědět chce a je už jen na každém vedoucím, jak si tyto informace přebere a posléze s nimi bude pracovat. Já s tímto mám velice dobré zkušenosti a čerpám z těchto sdělení, které se dozvím mimo pracovní dobu. Tyto aktivity sblížují vztahy ve firmě a jsem v zásadě pro podporu těchto mimofiremních činností.

Samozřejmě jsou další podpůrné prostředky, které komunikaci musí podpořit. Je to zejména motivace zaměstnanců. Z toho plyne mít dobrý motivační systém tak, aby byli náležitě ohodnoceni. Podnik musí vymyslet benefit a nebo nastavit motivaci tak, aby člověk měl pocit, že mu my dáváme víc, než kdekoli jinde a tudíž neměl potřebu odejít jinam. Zde je důležitý protipól a to takový, pokud vedení není spokojeno se zaměstnancem. S takovým zaměstnancem si bezodkladně promluvíme, vyřídíme si daný problém a dám mu další dvě šance, ale potřetí už dost. Když se budeme bavit o platných zákonech, tak se říká, jedno porušení a druhé je výpověď a za hrubé porušení výpověď

okamžitá. U nás to ale nepraktikujeme. Samozřejmě pokud by se stal extrémní případ, tak to budu řešit individuálně. Uvnitř společnosti se vytvořila dost vstřícná komunikace, velké mezilidské pouto a pracovní sounáležitost vypovídající o tom, jak velmi nízká fluktuace za poslední tři roky byla.

Jaké jsou Vaše zkušenosti s médii, a stalo se Vám někdy, že jste se proti nim musel bránit?

Dnes média ať už to jsou noviny, TV nebo rádio musíme rozdělit do dvou skupin, a to bulvár, druhá menší část je ta, která podává relevantní, pravdivé informace. Bohužel, v tomto sektoru vidím veliký problém. Sám mám zkušenosti takové, že jsem změnil názor na nezávislý deník, jako jsou např. Hospodářské noviny. Je třeba rozdělit nejenom média, ale i informace. Tím myslím informace bulvárního charakteru, které považuji za tzv. lovce senzací, a dále informace, které zajímají odbornou veřejnost nebo popřípadě lidi, kteří sledují ekonomiku případně i jiné specializované obory. Pokud to mohu navázat na stavebnictví, jsou to zajímavé statistiky o stavební činnosti apod.

Mám zkušenosti na obou polích, vždy záleží na redaktorovi, jeho solidaritě a kvalitě. Záleží, kde má hranice, jak umí psát, co si ověří a co ne, zda si uděláme ještě závěrečnou korekturu, kterou většina médií z mé zkušenosti nedělá. Považuji to za něco nepřípustného.

Například při zahajování jedné stavby, kde informace neměla vůbec povahu senzace, se všechno "zvrhlo" a při předání informace veřejnosti došlo hned k několika chybám. Stalo se to, že uvedli v souvislosti s výstavbou, vedle naší společnosti firmu, která vůbec ani neexistuje, proti tomuto jsme se museli bránit. Ale naopak mám i kladnou zkušenost s bulvárním tiskem. Při jedné akci o nás napsali pozitivní informaci i přesto, že na tuto akci nebyli přizváni.

Jak tedy vnímáte média a myslíte si, že dělají obraz společnosti?

Média nepreferují presunkci nevinu jak u jednotlivců, tak u podniků. Rovnou očerní člověka či podnik a boj s nimi je velmi těžký a ani ho nelze vyhrát. Jejich honba za senzácemi nezná míru vkusu.

Obor stavebnictví byl mimo dosah médií, ale v dnešní době mají mezi sebou spojitost. Dnes média, politika, stavebnictví a další obory jsou obrovsky provázány. Politici jsou ochotni na dopravních stavbách shánět laciné body a laciné volební hlasy. Čerstvý příklad z poloviny minulého roku je vyvolaný boj s Eurovií CS, a.s. na D47, zvlnění vozovky. Neznám současného odborníka, s kterým se bavím, aby nestál na straně stavební firmy Eurovia CS, a.s. Je to boj státu, demagogické tvrzení státních úředníků, resp. Ředitelství silnic a dálnic ČR, který média podporují. Je to senzace, jsou v tom miliony a dálnice. Dopravní komunikace dnes každého člověka zajímají a bohužel, tento boj s médii se nedá vyhrát, přestože mnoho odborníků stojí proti jejich názoru. Když dnes otevřu noviny, tak v nich uvidím problematiku dálnice a otázky romské menšiny. Je to zcela pochopitelné, blíží se volby a na těchto dvou tématech politika velice získává.

Můžete tedy nějakým způsobem upevnit pověst podniku, a co pro to děláte?

Pokud dobře probíhá komunikace a je správná fluktuace zaměstnanců, tak pověst mezi stavebními firmami přijde sama. Je až neuvěřitelné, kolik má každý člověk v konkurenční firmě známých. "Stavaři" se scházejí na různých konferencích a vzájemně si sdělují, jak se ve které firmě daří a jaké je tam prostředí, či jaké problémy zrovna řeší. Mezi stavebními firmami to opravdu funguje skvěle. Stává se, že potkám člověka, kterého jsem několik let neviděl, a on mi řekne, jak jsme dobrá firma, co jsme postavili a co se o nás říká mezi konkurencí. Je skvělé slyšet takovou pochvalu na naši společnost.

Z toho vyplývá, že dobrý přístup k zaměstnancům dělá dobrou pověst podniku. Za další, "stavařina" je obor, který je vidět a to je naše vizitka. Musíme stavět kvalitně tak, aby naše stavby nebyly spojovány s reklamami a neustálými opravami. Pověst firmy, není o oceněních a o tom, kdo je v TOP 10 či v nějakých knihách, ale je to o tom, co se říká mezi lidmi a právě to buduje pověst podniku. Na širokou veřejnost působí u společnosti kvalita práce, za jaké časové období práci provede a jak bude sloužit společnosti.

Co pro Vás znamená důvěra v zaměstnance?

Je důležité mít kolem sebe lidi, kterým věřím, a naopak lidé musí zase věřit mně. V momentě, kdy jim věřit nebudu, tak hrozí zhroucení celé hierarchie firmy. Pokud mě lidé z mého okolí přestanou věřit, tak bych to řešil odchodem z firmy, protože je ve mně něco špatně. A naopak, pokud přestanu věřit já jim, tak to samozřejmě řeším, ale více by mě bolela ztráta nedůvěry ve mě.

Můžete využít krizi jako příležitost?

Vždy na něčem špatném je něco dobré, tak to říká staré pořekadlo. Zde vidím dvě roviny, a to osobní či firemní. Osobní rovina v krizi je velice jednoduchá. Pokud je člověk úspěšný a nebojí se toho, stane se manažerem a může se vyhoupnout. Tací lidé jsou opravdu ceněni, protože dokážou během krátkého času firmu uzdravit, dovést k lepším zítřkům a jsou velice dobře placeni.

Máte s tím přímo osobní zkušenost?

Ano, já jsem si osobně situací prošel. Ze začátku jsem se cítil jako člověk, který řeší krizi, protože jsem do firmy vcházel v době, kdy byla ve velké ztrátě. Bylo potřeba ji oživit, ozdravit, zlepšit komunikaci a finanční výsledky. Z osobního hlediska může být i přínosem, a to tak, že se člověk zviditelní a může ho to vynést do výšin.

Z hlediska firmy uvedu příklad. Máme teď jednu zakázku v Polsku, která není moc zisková. Nicméně jsem se rozhodl, že se této akce zúčastníme, jelikož je zde silná vazba na dobrý kolektiv a zároveň jsem potřeboval zajistit práci pro zaměstnance, jinak bych musel propouštět. Raději jsem riskoval vstup do rizikové zakázky, než přijít o dobrý kolektiva a rozdat výpovědi. Zakázku zvládáme, termíny plníme, kvalitu taktéž, ale finančně nevyjdeme tak, jak jsme doufali. Není to v obecné rovině nic, co by mohlo ohrozit nebo zlikvidovat firmu. Z tohoto jsem si vzal ohromnou zkušenost, a sice že lidé, kteří pracují pod velkým tlakem, dokážou udělat skvělé výkony.

Přesto, že je tato zakázka špatně placená, jsme našli v jiné zemi jiné možnosti a zjistili jsme, kolik je různých subdodavatelů, u kterých se dají určité materiály nakupovat levněji než u nás na Slovensku či v Čechách. Takže přeci jen nám tato zakázka něco

pozitivního přinesla a tak je to s krizí pro firmu. Pokud se to vezme za správný konec, tak je zde příklad, že i nevýdělečná zakázka je zakázka, a tím mohu poskytnout práci pro svoje zaměstnance. Tím také zamezím nějakým šumům mezi lidmi ve firmě, jako např. nemáme zakázky, nastane propouštění atd. Toto je příležitost pro firmu, i když si třeba sáhneme až na dno. Zjistíme, kde jsou naše hranice a co vlastně tvoří naší firmu.

Příloha B – Rozhovor s Ing. Janem Freudlem

Pracovní pozice: ředitel vodohospodářské divize (Divize 5)

Počet zaměstnanců: 632 (70 zaměstnanců divize 5)

Datum rozhovoru: 12. března 2012

Název společnosti: SMP CZ, a.s.

Můžete mi představit vaši společnost?

Vodohospodářské divize byla u SMP CZ, a.s. založena v roce 2002 v rámci diverzifikace činností společnosti. Od počátku se specializujeme na komplexní dodávky čistíren odpadních vod, úpraven pitné vody, vodovodní a kanalizační systémy, protipovodňová opatření a úpravy vodních toků. Podařilo se nám vypracovat na přední místo českého trhu v oblasti vodohospodářských staveb. Divize 5 je tvořena týmem zkušených zaměstnanců, kteří jsou autorizovanými inženýry nebo techniky s dlouholetou praxí. Tým průběžně doplňujeme o mladé a ambiciózní pracovníky. Ve vztahu k našim zákazníkům se budeme i nadále snažit hledat ucelená řešení s maximální mírou odbornosti a ekonomickou efektivitou, která uspokojí jejich očekávání. Naším cílem je vytvoření dlouhodobých vztahů s našimi klienty, které budou založeny na oboustranné důvěře a respektu. Snažíme se rozvíjet potenciál divize, a to jak v oblasti personální – autorizace a individuální rozvoj pracovníků, tak i v oblasti technické – vznik specializovaného střediska, zaměřeného na technologické dodávky.

Jak byste vyhodnotil pojem osobnost manažera a pojem krizový manažer?

Já říkám, že mě baví manažerská práce. Je mi jedno, jestli budu prodávat rohlíky, anebo stavět stavby. Moje práce spočívá v organizování, řízení a dovedení lidí k úspěšnému společnému cíli.

Upřímně řečeno, mám asi tak třetinu vědomostí než mají lidé na stavbě. Na mě je zakázka dohodnout a vyjednat a v tom mi lidé věří. Manažer, i přes vše, co se od něj očekává, nemůže rozumět všem odborným detailům, ať už se to týká právní, obchodní a jiné činnosti. Z těchto důvodů má kolem sebe tým lidí, kteří spolupracují a předávají si informace. Na mě je jejich „vyhecování“ a dovést je zdárně ke stanovenému cíli.

S krizovým manažerem jsem se setkal a musím konstatovat, že to firmu zanechalo v troskách. Tento člověk neměl hlubší vědomosti a návaznosti na pracovní pozice a s tím spojené vazby na obchodní styky. Svým rozhodnutím o propuštění několik obchodních zástupců zpřetrhal obchodní spolupráci s klienty a tím poklesly zakázky, výroba a firma ztratila svoji stabilitu na trhu. Jsem vůči krizovým manažerům skeptický a myslím si, že člověk, který má za sebou určité zkušenosti a má dobré reference nepotřebuje k zásadním rozhodnutím pomoc od takového manažera. Existují lidé, kteří pod tlakem nepracují, přijde mi to, jako když si zlomíš nohu, tak je dobré se praštit do prstu, protože pak noha přestane bolet.

Jak se krize projevila ve Vašem oboru?

Za dva až tři roky nás čeká úplně stejná situace, která potkala nyní naše dvě divize a to dopravní a podzemní stavby, kde je nedostatek zakázek. Ale neříkejme tomu krize, je to skutečnost, že dnes vyděláváme 800 mil. Kč a za tři roky budeme mít výhledově polovinu to je 400 mil. Kč. Bohužel, nic neroste do nebe, jednou jsme nahoře a pak zase dole. Měli bychom se připravit na to, že situace, kdy ve vodohospodářském oboru se sníží zakázky, bude pro nás sešup dolů. Toto se děje vlivem státních zakázek, politiky, rozdělováním a přelíváním peněz ve státním rozpočtu.

Strategické plány?

Strategické plánování je klíčové pro dlouhodobé směřování podniku, pro rozhodování o investicích, pro marketing, pro rozvoj lidských zdrojů, pro výzkum a rozvoj. Je to jeden z klíčových momentů pro podnik. Naše společnost nezaspala a před několika lety založila vodohospodářskou divizi, ve které dělám ředitele a která má nyní největší ziskovost ze čtyř divizí celé společnosti. Můžu to přirovnat k trhu, kde se bude pracovat s akcemi nebo financemi. Když budu mít pouze akcie a trh „krachne“, tak přijdu o polovinu peněz anebo také o všechny. Když rozdělím finance do více produktů, tam nemusí být takový zisk, ale ani taková ztráta. Je třeba, aby podnik reagoval na danou situaci a nezaspal.

Ted' vím, že v roce 2014 nám nepřijdou peníze z Evropské Unie do projektů na vodu, což bude znamenat, že v této oblasti bude úbytek zakázek na polovinu. Na tuto situaci se celá divize musí připravit a využít co nejvíce zakázek v této době i přesto, že naše pracovní kapacity budeme muset posílit a bohužel jim nemůžeme zaručit, že v období slabších zakázek nepřijdou o svoji pracovní pozici.

Ve Vaší společnosti máte vypracovaný krizový plán?

Podstatou plánování je určení cílů, cílových hodnot a také způsob jejich dosahování. Při tomto plánování se díváme na další vnitřní i vnější faktory ovlivňující úspěšné dosažení cílů. Důležité je mít dobře připravený krizový plán a nenechat se zaskočit tíživou situací na trhu. Pokud člověk počítá s tím nejhorším, poté může z této připravenosti vytěžit maximum. Plán by měl být reálný a ne zkreslený. Mohu to přirovnat k cestovní mapě, kde vzhledem k situaci se posouvají jednotlivé body a ty reagují na podněty zvenčí a tím se posouvají různými směry.

O jaký základní bod se opírá Váš krizový plán?

Na divizi máme výhled na čtyři až pět let, ale to je strašně dlouhá záležitost. V našem vodohospodářském odvětví je bod zlomu celkem jasný, což jsem uváděl již na začátku rozhovoru. Plán divize se tvoří na jeden rok, který se kontroluje jednou za měsíc. U velkých projektů kontrola probíhá jednou za dva týdny. Tento plán můžeme nazvat ideální linkou, která se průběžně mění. Při tomto řízení je důležitá důslednost a pravidelnost. Jestliže se linka pohne směrem dolů nebo nahoru, nikdy si nemohu myslet, že ji vrátím zpět do stejného bodu. Plán musí být realistický, sledovatelný a měřitelný. Musím poznat, že nastalo nějaké vychýlení z plánu, na které by se mělo okamžitě reagovat.

Kdy nastupuje krizový manažer do společnosti?

Do firmy by krizového manažera nemělo poslat vedení. Pokud by ho tam měl někdo poslat, tak by to měl být akcionář společnosti. Ale aby nastala situace, kdy generální ředitel pošle do firmy krizového manažera, je podle mě nemožné, protože se zhroutí celá firma a v tomto okamžiku lidé přestanou věřit celému systému.

System může fungovat, pouze pokud je v něj důvěra. Nedovedu si představit, jak velký „průšvih“ by musel nastat, aby akcionář poslal do firmy takového manažera, který například sesadí vrcholový management. Myslím si, že tímto aktem se zničí dobré jádro firmy a bez toho není možno přežití (např. firma Mott MacDonald, kde se lidé vyměňují „kus za kus“, tak to prostě nefunguje).

Jaká je Vaše firemní komunikace?

Důležitá je pro mě komunikace se svými zaměstnanci. Říkám jim, že až budou cítit, že se blíží nějaký problém, tak ať přijdou. Nikdy se nestane, že bych si nikoho nevyslechl a neřešil s nimi danou situaci. Kdyby se stalo, že na divizi vznikne velký problém, tak budu hodnocen já první, kdo nezvládl danou situaci, a takového problémy jdou v rámci naší divizi na moji hlavu. Pokud komunikace je na dobré až vynikající úrovni, tak o to větší pravděpodobnost, že se daný problém vyřeší a napraví.

Mezi používané komunikační prostředky u nás na divizi patří intranet. Vznikaly situace, kdy jsme ve firmě měly několik odlišných ekonomických hodnot a to na střediscích, divizích či vedení a já jsem potom musel tyto rozdíly napříč firmou vysvětlovat. Dnes máme na intranetu jeden formulář, kam příslušná osoba doplňuje hodnoty a tím nemůže vzniknout dublovaná informace s rozdílnou hodnotou. Tímto se odstraní spousta střetů.

Jakým způsobem upevňujete Vaši firemní komunikaci a jak se Vám daří upevňovat dobré kolektivní vztahy?

Snažíme se o mimo firemní akce jako jsou například hory nebo voda. Toto je pouze společný zážitek a slouží k pobavení se. Lidé se mohou lépe poznat například, zda jsou extroverti či introverti a jakou mají povahu. Ale na druhou stranu moje zásada je, že bych si lidi z firmy nezval domů, jelikož by mě to omezovalo v některém rozhodnutí.

Nemyslím si, že by lidé mimo firemní prostory řekli více, než když přijdou za mnou do kanceláře a popovídáme si. Samozřejmě jsou věci, které mi nechtějí říct a musím je z nich páčit anebo je to spíše tak trochu detektivní práce pro mě, jelikož otevřeně mluvit nechtějí. Nejsem přesvědčen o team buildingu a podobných aktivitách. Věřím, že když spolupracovníky vyhecují, tak dojdeme společně k zdárnému cíli.

Důležité je zaměstnance motivovat např. odměny, bonusy a zároveň jim stanovit pravidla, která musí dodržovat. Chci znát názory svých lidí, a tudíž s nimi dělám osobní pohovory, z kterých se dozvím, co si myslí a já na základě vyhodnocení tohoto pohovoru jim mohu pomoci ke spokojenosti. Je důležité vyslechnout si více názorů v kolektivu, protože mi přijde škoda, aby např. pětiletá práce přišla vniveč.

Říkám, že mě na práci baví to, že se mnou moji zaměstnanci hrají hru, a když jsme dobří, tak to i je strhne a pracují s větším nadšením pro splnění úkolu. Pro mě jsou stěžejní dva body: když vidím na svých lidech kariérní růst, při kterém stoupají na vyšší pozice nebo pak jsou okamžiky, kdy jsou lidé unavení, vyčerpaní a v práci tráví celý den až do večera, nejraději by podali výpověď, ale dojdou k závěru, že ta práce je moc baví.

Jaké jsou Vaše zkušenosti s médii, a stalo se Vám někdy, že jste se proti nim musel bránit?

Člověk se snaží do veškerých médií aplikovat pozitivní zprávy. Ale abych pravdu řekl, dnešní společnost spíše zajímají zprávy bulvárního charakteru.

S novináři není lehká řeč, a proto bychom jim neměli dávat záminku, aby popotahovali naši společnost v některých nepříjemných kauzách, jako mohou být reklamace, hlučnost na stavbě, poškození cizího majetku či lidské zdraví.

Často se stává, že média jdou pro získání informací oklikou a chtějí získat informace přímo od pracovníků na stavbách a proti tomu se musíme bránit různými pravidly.

Jak tedy vnímáte média a myslíte si, že dělají obraz společnosti?

Média dle mého soudu jsou neobjektivní a i nadále budou, jelikož nejsou nezávislá. Jde o byznys, jejich úkolem není zveřejnit pravdu, i když si to často namlouvají. Mají za úkol prodat co nejvíce periodik, takže jsou pro ně nejvíce atraktivní velké kauzy, které mohou zasáhnout širokou veřejnost.

Televizní vstupy považuji za podávání nepřesných informací. Člověk se nemůže dopředu připravit a podaný rozhovor je ještě sestříhán do několika málo sekund, což je v našem oboru stavebnictví velice krátký prostor na objektivní podání zprávy. Mediální poradci mi radil, abych televizní rozhovory vůbec neposkytoval. Tvrdím, že génus ji to v tak krátkém čase nevysvětlí, ale „debila“ ze mě udělat můžou. Raději preferuji internet a blogy, jelikož si myslím, že ze všech médií jsou nejobektivnější.

Firma by měla s vnějškem komunikovat a nepoužívat frázi, že tato informace je obchodní tajemství a ještě horší je situace, když nedokážeme odpovědět a mlčíme. Nastávají i situace, kdy novinář přijde a sdělí problém, o kterém jsme se ještě nedozvěděli. Toto nepůsobí dobře navenek a neměli bychom takovou situaci připustit, v tomto případě došlo k selhání komunikace uvnitř společnosti.

Určitý obraz společnosti dělá tiskový mluvčí, kterého u nás máme. Vystupuje jednotně za celou firmu a zná komplexní situaci jak ve vedení společnosti, tak ve zvládnutí stavebních zakázek.

Můžete tedy nějakým způsobem upevnit pověst podniku, a co pro to děláte?

Pevnost podniku může být chápána jak z hlediska široké veřejnosti, tak z hlediska odborného publika. Pokud mám na mysli konečné dílo, tak u veřejnosti se obvykle setkáváme s kladným ohodnocením, což nám přináší radost a uspokojení z provedené práce. Ale musím říci, že s širokou veřejností mám špatné zkušenosti během výstavby a provádění prací. Lidé jsou nespokojeni s momentálním ruchem na staveništi, s rozebranými chodníky, s dopravními prostředky atd. Hlavním problémem je, že jim narušujeme jejich zažitý stereotyp.

Můžu uvést příklad ze stavby v Klatovech, kde byly dvě skupiny lidí, kteří si stěžovali. Té první vadilo, že nepracujeme o sobotách a nedělích a té druhé části zase naopak, že pracujeme nějaké víkendy na stavbě. Dokonce to došlo tak daleko, že na nás podali trestní oznámení. My jsme ve smlouvě měli zakotvena pravidla pracovní doby, a tudíž jsme se před soudem a novináři na tuto skutečnost odkazovali.

Příjemné je, když za Vámi přijde konkurence a pochválí Vaši práci. Nám se takto stalo na zakázce Protipovodňového opatření Zbraslav, kde pro nás firma Zakládání staveb, a.s. dělala rýhu pro pokládku velkorozměrných panelů, které se vozili v noci z Prefy Brandýs nad Labem. Celá akce probíhala za silničního provozu, naši zaměstnanci pokládaly panely na stavbu „just in time“ pod bagry, kde se ukládaly přímo do rýhy. Tento výkon naše konkurence na druhé straně protihlukových zdí udělala za dvojnásobek času, což se odrazilo na plynulosti silničního provozu.

Když jsem jednal s ing. Králem, generálním ředitelem Zakládání staveb, a.s., tak s obdivem uznal naši organizaci práce na této akci. Toto dělá dobré jméno naší společnosti a tyto informace se potom dostávají dále do podvědomí odborné veřejnosti. Naše „gró“ je umět práci zorganizovat a na technologických částech je hodně důležité vědět, jak je rozebrat a to často i za provozu. Může se stát, že na stavbě máme až třicet subdodavatelů najednou, což vyžaduje doopravdy mnoho pracovního nasazení.

Co pro Vás znamená důvěra v zaměstnance?

Naše zásada je, že jsme jeden tým. Jeden bez druhého nic neznameneáme. Lidi by měli věřit, že jsou dobří, že jsou nejlepší a pak se těmi nejlepšími i stanou. Samotné sebevědomí dělá hodně. Jestliže si hlavu nasměrujeme k zdárnému výsledku, tak to zvládneme. Ale pokud si v hlavě řekneme, že to bude problém, tak nakonec z toho problém bude. Podstatné je, říkej pravdu a ta pravda musí být jen jedna.

Můžete využít krizi jako příležitost?

Tím, že bylo vypsáno méně zakázek pro dopravní stavby, se naše divize s vodohospodářskými stavbami dostala do popředí v naplnění finančního objemu firmy. Náš obor není postižen krizí zakázky. Zásluha získaných zakázek je především na obchodním náměstkovi, který dokáže svými schopnostmi a znalostmi přinést práci pro naši divizi. Toto můžu považovat za určitou příležitost ke zviditelnění se.

Máte s tím přímo osobní zkušenost?

Sám mám zkušenost s chybou, kterou jsem zavinil na jedné stavbě v Německu, kde to firmu stálo hodně peněz. Po tomto osobním selháním jsem chtěl sám odejít, ale nebylo

mi vyhověno. Svoji chybu jsem musel napravit a tímto výkonem jsem povýšil z řadového stavbyvedoucího na hlavního stavbyvedoucího. Každý člověk může udělat chybu. Jednou se to stát může, podruhé by se to stát nemělo, a pokud se to bude opakovat, pak je to naschvál. Důležité je říci, že jsem chybu udělal, proč jsem ji udělal a provést následnou nápravu.

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Šárka Jandová

Obor: Sociální a mediální komunikace

Forma studia: kombinovaná

Název práce: Osobnost manažera při řešení náročných situací v řízení podniku

Rok: 2012

Počet stran textu bez příloh: 67

Celkový počet stran příloh: 16

Počet titulů české literatury a pramenů: 11

Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 0

Počet internetových zdrojů: 1

Vedoucí práce: Prof. PhDr. Miloslav Kodým, CSc.