

TALENTY PRO KRIZOVÉ ŘÍZENÍ

TALENTS FOR CRISIS MANAGEMENT

Roman Zuzák, Martina Königová

Anotace:

Krise podniku je ambivalentní situací do které se podnik dostal a v které se rozhoduje o jeho dalším osudu. Představuje etapu kladoucí na podnikový management specifické požadavky a nároky, zcela odlišné od realizace „běžných“ podnikatelských aktivit. Ve vztahu ke krizovému řízení je pak důležité při odhalování talentů pro řízení zaměřit se na schopnost zvládat stresové situace, rychle a pokud možno kreativně reagovat na vzniklou situaci a vyvést podnik z krize.

Klíčová slova:

Řízení podniků, krizové řízení, talenty pro řízení

Abstract:

The company crisis is an ambilateral situation the company has gone and where is being decided its future destiny. It represents a stage that lays the specific requests and claims that are completely different from a realization of the „common“ enterprise activities. In a relation with a crisis management and a talent's revealing is necessary to aim mainly at an ability to manage the stress situations and an ability of a quick and if possible creative reaction on a risen situation leading a company out of the crisis.

Keywords:

Management in companies, crisis management, talents for management

ÚVOD

Krise podniku je v současném podnikatelském světě téměř běžnou záležitostí. Bez rozdílu postihuje malé i velké podniky, napadá mnohé dříve úspěšné, stejně tak malé, působící na lokálním trhu. Větší nebo menší krizi se dnes nevyhne žádný podnik. Příprava na vznik krize, její včasná identifikace a pokud krize nastane, tak její úspěšné zvládnutí se stále více stává středem zájmu podnikového managementu. Dosud však není v myšlení podnikového managementu běžně zařazováno, že zvládání krizových situací vyžaduje odlišné schopnosti a vlastnosti manažerů, než řízení v „běžném“ období. Tato skutečnost by se měla odrážet již jak v práci s talenty pro řízení, tak i ve zvyšování kvalifikace manažerů. Příspěvek je součástí výzkumu prováděného na katedře řízení PEF ČZU Talenty jako zdroj konkurenční výhody (GA ČR 402/03/1003).

CÍL A METODY

Cílem příspěvku je identifikovat specifické faktory, které odlišují krizové řízení podniku od jeho řízení v „běžném“ období a následně formulovat specifické požadavky kladené na manažery v procesu krizového řízení podniku ve vazbě na výběr a vzdělávání talentů pro řízení.

VÝSLEDKY A DISKUSE

Talenty v podniku

Talentem pro řízení se rozumí mladý pracovník, který disponuje vrozenými a získanými vlastnostmi, schopnostmi a znalostmi důležitými pro zastávání manažerské pozice, a je zároveň schopen na sobě cílevědomě pracovat [1]. Talentem je člověk, která má v první řadě nadání, které musí být schopen sám za podpory svého okolí rozvíjet. To znamená, že podstatnou charakteristikou talentu je motivace [2]. Kodým [3] považuje talenty za nejvyšší dosaženou vývojovou úroveň osobnosti a činnosti v hierarchicko-pyramidovém uspořádání vloh-nadání-schopností-talentu.

Talenty v podniku představují jeho budoucnost, jsou rezervami pro dosažení jeho kontinuity a další generací manažerů, na které by mělo plynule přejít řízení podniku. Identifikace talentů je první fází práce s talenty. Každý talent musí být objeven zvnějšku, to znamená, že převážně nadřízený pracovník identifikuje u svého mladého podřízeného manažerské vlastnosti a schopnosti. Identifikace talentu na základě jeho jednání v „běžných“ situacích neznamená zdaleka, že bude schopen zvládat mimořádné a vypjaté situace, kdy bude muset rozhodovat pod časovým tlakem. K takovým situacím především patří řešení krizí.

Talenty pro krizové řízení

Identifikace talentů by neměla probíhat podle současných hledisek a požadavků pro řízení. Talenty nastoupí na manažerské pozice a budou je zastávat v časovém horizontu několika let přípravy, kdy podnikatelské prostředí bude ještě náročnější a odlišné, než když byli jako talenty identifikováni. Jestliže mluvíme v současnosti o krizi podniku jako o jevu, který se dotkne každého podniku, jaká bude frekvence krizových situací za několik let? Budou krizové jevy důsledkem stejných krizových zdrojů, nebo se přidají ještě další jako důsledek pokračující globalizace světa, rostoucího terorismu a globální konkurence?

Krise podniku je ambivalentním stavem podniku, kdy se rozhoduje o jeho další existenci, přežití a znovunávratu na pozice před krizí. Vzniká jako důsledek nerovnováhy podniku vůči jeho okolí nebo nerovnováhy v některém z jeho vnitřního subsystému. Krize typů známá známá a známá neznámá se může jako havárie nebo katastrofa projevit náhle a bez předchozího varování. Havárie výrobní linky, případně se závažným zraněním její osádky, přijde náhle stejně jako požár ve výrobní hale. Technické systémy a jejich řízení bude na jedné straně jednodušší vlivem automatizace, ale systémy budou podstatně náročnější. Havárie systémů stejně jako teroristický čin fanatického člověka nebývají předem avizovány.

Některé krize naopak mají pomalý průběh, který, pokud neexistují nebo nedostatečně fungují systémy včasného varování podniku, vypluje na povrch náhle a projeví se ve ztrátě podnikové solventnosti. Účinek na podnikový management může být obdobný jako u předchozích typů krize. Čím je krizový vývoj rychlejší, působí náhle a bez varování a navíc ještě v období, které se podnikovému managementu jeví jako úspěšné, tím vzniká hlubší šok, na nějž management reaguje stresem. Stres může být rovněž následkem chronické krize, která vzniká dlouhodobým neřešením příčin problému, nebo neadekvátním řešením a přetrváváním krizového stavu.

Identifikace odlišností krizového managementu

V období vzniku krize byly identifikovány odlišnosti, které kladou na manažery zvýšené nároky:

- zvýšený stres spojený s pocitem strachu a bezmocnosti,
- časový tlak projevující se až v chaotické hektičnosti,
- nutnost autoritativního jednání zároveň spojeného s vůdčím (táhnoucím) získáním ostatních k jednání.

Na vznik krizové situace reaguje každý jedinec odlišně a v krizové situaci selhávají i jedinci, od kterých se očekávalo, že by měli být oporou a naopak se aktivně projevují jiní, kteří jsou v klidném období nevýrazní. Testy prováděné na trenažerech navozujících krizovou situaci osobního (životního) ohrožení tuto skutečnost dokazují. Někteří jedinci při výskytu krizové situace projevují zvýšenou chaotickou aktivitu a hektiku, kterou jen zakrývají neschopnost, bezradnost a někdy i strach. To se také projevuje v soustředění se na hledání viníka vzniklé situace, místo na její řešení.

Některé krizové situace, zvláště následkem havárie a katastrofy, vyžadují rychlé řešení, které musí zabránit dalším škodám, nebo dokonce ztrátám na životech pracovníků a obyvatelstva. Na manažerovi to vyžaduje schopnost rychlé reakce, zhodnocení situace a někdy i nekompromisní direktivní styl vedení bez jakékoliv zaváhání. Fáze po období vzniku krize znázorněné na následujících schématu, musí být z hlediska času co nejkratší. Někdy rozhodují doslova vteřiny a každé neadekvátní rozhodnutí může mít nedozírné následky. Znamená to mít schopnost ve vyhraněné situaci zachovat rozvahu a nepodlehnout panice. V těchto situacích proto nesmí dojít k selhání lidského činitele a to ve třech oblastech:

- manažera jako takového, to znamená jeho osobní selhání pro některé jeho vlastnosti,
- selhání podnikového systému, především proto, že byla zanedbána příprava na vznik krizové situace,
- chyby v důsledku neadekvátního rozhodnutí (vlivem časového tlaku, chybných informací v důsledku špatně fungující krizové komunikace apod.).



Fáze v období po vzniku krize

I když je styl vedení v období krize direktivní, je zapotřebí, aby manažer dal řešení krize nový náboj a zaktivizoval pro zvládnutí situace všechny potřebné pracovníky. To se týká jak krizí z havárií a katastrof, tak i krizí, které vznikly za dalších příčin a měly pozvolný průběh. U těch druhých krizí je třeba je také získat pro změnu podnikových cílů a následně podnikové strategie, pro změny uvnitř podniku a hlavně pro jejich implementaci. Manažer musí

bezpodmínečně být schopen zaujmout v takové situaci vůdčí pozici, kterou všichni následují a akceptují.

Identifikace a výchova talentů pro krizové řízení

Při identifikaci talentů je nutné se zaměřit na jejich schopnost zvládat krizové situace. Protože jejich identifikace zpravidla neprobíhá na základě zvládání krizových situací různého druhu, nelze z toho vyvodit závěr, jaké bude jejich jednání až krize nastane. Proto je nutné doplnit metody k výběru talentů o další oblasti, především o:

- testy zaměřené na odhad schopností odolávat stresu,
- testy a rozhovory zaměřené na životosprávu (způsob života), které jsou zaměřeny na zjištění a udržení dobré kondice,
- hraní scénářů a zpracování případových studií zaměřených na rozhodování s neúplnými informacemi pod časovým tlakem, které vedou k identifikaci schopnosti rozhodovat v krizových situacích a schopnosti adaptovat se na změnu,
- zjištění zvládání krizových situací a schopnosti spolupráce v rámci týmu na trenažerech nebo prostřednictvím týmových outdoorových aktivit.

Pro práci s talenty nestačí jen provést jejich výběr, ale je nutné s nimi systematicky a plánovitě pracovat a připravovat je na jejich budoucí pozici. Ke každému talentu se musí přistupovat individuálně z hlediska jeho osobních odlišností a zároveň z požadavků vyplývajících z pozice, kterou by měl zastávat. Příprava talentů pro krizové řízení je zčásti v rukou talentů samotných, část pak probíhá v rámci jejich přípravy ze strany zaměstnavatelské organizace. Zahrnuje zejména oblasti

- dodržování životosprávy, to je především pěstování fyzické kondice, vedení zdravého životního stylu včetně schopnosti relaxace, zapojovat se do individuálních a týmových outdoorových aktivit,
- zvyšování duševní kondice systematickým odstraňováním osobních nedostatků, které mohou vést v pracovním procesu ke vzniku stresových situací,
- hledání nových postupů, neustálého učení se a neupadnutí do „duševní lenosti“ a stereotypů, vyhledávání nových dosud neznámých situací a problémů a jejich řešení,
- podílet se na řešení krizových situací, zapojovat se do vypracování krizových scénářů a aktivit s nimi spojených (trénink řešení krizových situací, workshopy).

ZÁVĚR

Krize podniku je běžným jevem současného podnikatelského prostředí. Rozhodování v krizových situacích je úzce spojeno se stresem, což klade zvýšené nároky na manažery, kteří jsou odpovědní za budoucí vývoj dané organizace. Talenty podniku představují jeho budoucnost. Talentovaní mladí pracovníci jsou generací, která by měla plynule převzít řízení podniku. Proto je nezbytné talenty neustále sledovat a podporovat jak růst jejich odborné kvalifikace, tak i soustavně posilovat jejich kondici a schopnost pružně reagovat na vzniklé krizové situace. Riziko nelze z podnikatelské praxe vyloučit, naopak se bude jeho možnost stále zvětšovat a proto se budou zvyšovat frekvence vzniku krizových situací.

Při řešení krizových situací je nezbytné umět disponovat se specifickými odbornými znalostmi, dovednostmi a přístupy. Je-li jakákoliv z těchto dimenzí zanedbána již při výběru talentů, dochází k výraznému snížení možnosti pozitivně vyřešit kritický vývoj v krizových situacích, kdy se výrazně projeví absence kvalifikace pro krizové řízení. Talenty pro krizové

řízení zároveň musí svou kvalifikaci cíleně rozvíjet a trénovat, aby v krizových situacích budoucnosti obstáli.

Literatura:

- [1] ZUZÁK, R. Talenty a kontinuita podnikového managementu. In: *Sborník ze semináře MOMAN 04*. Praha: 2004.
- [2] HORALÍKOVÁ, M. Výzkum role talentů v podnikovém managementu. In: *Sborník z mezinárodní konference Výuka a výzkum v odvětvových ekonomikách a podnikovém managementu na vysokých školách*. Pardubice: 2003.
- [3] KODÝM, M. Pojmová a terminologická výstavba třídy schopností. Praha: *Československá psychologie* 1/1990.
- [4] GIBSON, J., HANNA, M. *Introduction to Human Communication*. Dubuque: W. B. Publishers, 1992.
- [5] SÝKORA, J., DVOŘÁK, J. *Člověk v krizi*. Praha: PEF, ČZU, 1998.

Adresa autora:

Ing. Roman Zuzák, Ph.D., Katedra řízení PEF ČZU, 165 21 Praha 6-Suchbát, e-mail zuzak@pef.czu.cz

Ing. Martina Königová, Katedra řízení PEF ČZU, 165 21 Praha 6-Suchbát, e-mail konigova@pef.czu.cz