

# Využití manažerských metod v krizovém managementu

Jiří Melichárek

---

Bakalářská práce  
2017



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta logistiky a krizového řízení

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta logistiky a krizového řízení  
Ústav krizového řízení  
akademický rok: 2016/2017

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jiří Melichárek**  
Osobní číslo: **L14091**  
Studijní program: **B3909 Procesní inženýrství**  
Studijní obor: **Ovládání rizik**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Využití manažerských metod v krizovém managementu**

Zásady pro vypracování:

- 1. Zpracujte literární rešerši a vypracujte teoretické a metodické poznatky týkající se manažerských metod v oblasti krizového řízení.**
- 2. Provedte rozbor využití vybraných manažerských metod v oblasti krizového managementu.**
- 3. Šetření vyhodnoťte a navrhnete zlepšení ve využívání manažerských metod v krizovém managementu.**

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

**[1] ZAPLETALOVÁ, Šárka a kol. Krizový management podniku pro 21. století. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2012. 166 s. ISBN 978-80-86929-85-9.**

**[2] FOTR, Jiří a Lenka ŠVECOVÁ a kol. Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje. Vyd. 2. Praha: Ekopress, 2010. 474 s. ISBN 978-80-86929-59-0.**

**[3] ZUZÁK, Roman a KÖNIGOVÁ, Martina. Krizové řízení podniku. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2009. 253 s. Expert. ISBN 978-80-247-3156-8.**

**Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.**

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Marek Tomašík, Ph.D.**

Ústav krizového řízení

Datum zadání bakalářské práce: **3. února 2017**

Termín odevzdání bakalářské práce: **15. května 2017**

V Uherském Hradišti dne 10. února 2017



doc. RNDr. Jiří Dostál, CSc.

*děkan*



Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.

*ředitel ústavu*



1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevýdělečně zveřejňuje bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy. Vysoká škola disertační práce nezveřejňuje, byla-li již zveřejněna jiným způsobem.

(2) Bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

(4) Vysoká škola může odložit zveřejnění bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce nebo jejich částí, a to po dobu trvání překážky pro zveřejnění, nejdéle však na dobu 3 let. Informace o odložení zveřejnění musí být spolu s odůvodněním zveřejněna na stejném místě, kde jsou zveřejňovány bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce, již se týká odklad zveřejnění podle věty první, jeden výtisk práce k uchování ministerstvu.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.

3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídně k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce se zabývá využitím manažerských metod v krizovém managementu se zaměřením na oblast rozhodování. Po shrnutí základních teoretických poznatků souvisejících s danou problematikou se práce dále zaměřuje na krizové manažery, jejichž aktivity zaměřené zejména na proces rozhodování jsou v praktické části podrobeny analýze a následnému zhodnocení. Pro tyto účely je k sběru dat využito dotazníkového šetření a poté SWOT analýzy. Druhá polovina praktické části začíná navazujícím dotazníkovým průzkumem, který zkoumá využitelnost manažerských metod z pohledu respondentů a dále pokračuje strukturovanými rozhovory s manažery, ve snaze přinést řešení a návrhy ke zlepšení v dané oblasti.

Klíčová slova: Krize, riziko, rozhodovací proces, krizové řízení.

## **ABSTRACT**

This bachelor thesis deals with utilization management methods in crisis management with a focus on making decision. After summarizing the basic theoretical knowledge related to the given issue, the thesis focuses on crisis managers whose activities are focused mainly on the decision-making process are analyzed and subsequently evaluated in the practical part. A questionnaire survey and then a SWOT analysis are used to collect data for these purposes. The second half of the practical part begins with a follow-up questionnaire survey that examines the applicability of managerial methods from the point of view of respondents and continues through structured interviews with managers in an effort to bring solutions and suggestions for improvement in this section.

Keywords: Crisis, risk, decision-making process, crisis management.

Chci poděkovat především svému vedoucímu práce Mgr. Marku Tomašíkovi, Ph.D., za jeho ochotu a vstřícnost, se kterou přistupoval ke všem konzultacím a v neposlední řadě za odborné a velmi cenné připomínky a rady, kterými mě po dobu zpracování této práce provázel a pomohl mně ukázat správný směr, kterým se zpracování práce bude ubírat.

Rovněž bych rád poděkoval všem osloveným manažerům za vstřícnou komunikaci a ochotu při vyplňování dotazníků a poskytování velmi důležitých informací a poznatků z jejich praxe, bez kterých by tato práce nemohla vzniknout.

Tímto zároveň prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

# OBSAH

<b>ÚVOD .....</b>	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>12</b>
<b>1 ZÁKLADNÍ POJMY .....</b>	<b>13</b>
<b>2 KRIZOVÉ ŘÍZENÍ.....</b>	<b>14</b>
2.1 KRIZOVÉ ŘÍZENÍ VE FIREMNÍ SFÉŘE.....	14
2.1.1 úrovně a funkce krizového řízení .....	15
2.2 PROJEVY KRIZE V PODNIKU.....	16
2.3 KRIZOVÝ PROCES .....	19
2.4 OPATŘENÍ PROTI KRIZI VE FIRMĚ.....	20
<b>3 KRIZOVÝ MANAŽER .....</b>	<b>22</b>
3.1 POŽADAVKY A PŘEDPOKLADY NA VÝKON PRÁCE KRIZOVÉHO MANAŽERA .....	24
3.2 PODMÍNKY PRO PRÁCI KRIZOVÉHO MANAŽERA .....	25
3.2.1 Z pohledu krizového manažera .....	26
3.2.2 Z pohledu firmy.....	26
3.3 MANAŽEŘI A JEJICH PROSTŘEDÍ .....	26
3.3.1 vnější prostředí .....	27
3.3.2 vnitřní prostředí.....	27
3.4 CHYBY V PŘÍSTUPU KRIZOVÝCH MANAŽERŮ.....	28
<b>4 ROZHODOVÁNÍ.....</b>	<b>29</b>
4.1 ROZHODOVACÍ PROCES.....	29
4.1.1 Rozhodování v podmínkách rizika a nejistoty .....	31
4.2 ROZHODOVACÍ PROBLÉMY.....	32
4.3 METODY A TECHNIKY ROZHODOVÁNÍ.....	34
4.3.1 Paretova analýza.....	34
4.3.2 Diagram příčin a důsledků .....	35
4.3.3 Brainstorming.....	35
4.3.4 Rozhodovací strom .....	36
<b>5 CÍL A METODY POUŽITÉ V BAKALÁŘSKÉ PRÁCI.....</b>	<b>37</b>
5.1 CÍL BAKALÁŘSKÉ PRÁCE.....	37
5.2 METODY POUŽITÉ V BAKALÁŘSKÉ PRÁCI .....	37
5.2.1 Dotazníkové šetření .....	37
5.2.2 SWOT analýza .....	38
5.2.3 Strukturovaný rozhovor .....	38
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>39</b>
<b>6 PŘEDSTAVENÍ ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY.....</b>	<b>40</b>
<b>7 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....</b>	<b>43</b>
7.1 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	43
7.1.1 Ověření platnosti výzkumu .....	44
7.1.2 Výsledky dotazníkového šetření .....	45
7.2 ZHODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU .....	49
<b>8 HLAVNÍ VÝSLEDKY PRÁCE.....</b>	<b>52</b>



8.1	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	52
8.2	STRUKTUROVANÝ ROZHOVOR.....	56
8.3	NÁVRH NA ZLEPŠENÍ SOUČASNÉHO STAVU .....	63
8.3.1	Návrh vzdělávacího kurzu .....	64
	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>67</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>68</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>71</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ.....</b>	<b>72</b>
	<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>73</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>74</b>

## ÚVOD

Téma využívání manažerských metod v krizovém managementu je takřka neodmyslitelnou součástí práce každého krizového manažera. Ve své činnosti zaměřené na práci s lidmi je mnohdy zapotřebí použít mnoha různých přístupů a metod k úspěšnému naplnění cíle. Určitá rizika se vyskytují v podstatě v každém podniku s různým zaměřením a o různých kapacitách. Ovšem ne všechny organizace rizika správně chápou a náležitě se těmto případným hrozbám věnují. Ty však mohou později přerůst v krizi, jejíž správné vyřešení a odvrácení je velmi důležité. V takových případech považuji za rozhodující úlohu a přístup krizového manažera zabývajícího se danou situací.

Krizové řízení je samo o sobě velmi rozsáhlý obor, stejně tak i používaných manažerských metod existuje nepřeborné množství v různých oblastech manažerské činnosti. Já jsem se v této bakalářské práci zaměřil převážně na manažerskou funkci rozhodování. Tuto možnost jsem si zvolil zejména proto, že rozhodování a obecně volbu a následné uskutečnění správné varianty řešení považuji v oblasti krizového řízení za velmi důležité.

V teoretické části budou rozepsána tři hlavní témata. Nejprve se zaměřím obecně na krizové řízení, jeho podstatu a funkce, a rovněž na skutečnosti, které ohlašují projevy a příchod krize, kdy bychom se měli mít na pozoru. V kapitole Krizový manažer popíši nejen osobu a profil krizového manažera obecně, ale rovněž i podrobnější teoretické poznatky z přístupu a hlavních předpokladů pro výkon této profese. Kapitola Rozhodování bude obsahovat základní informace a poznatky související s touto manažerskou funkcí, a rovněž i uvedení několika konkrétních běžně využívaných metod, které se vyskytnou i v praktické části. Pro zpracování praktické části se budu obracet na krizové manažery z různých organizací a naváži s nimi komunikaci za účelem provedení výzkumu v oblasti využívání manažerských metod v krizovém managementu. K tomuto účelu bude sestaveno dotazníkové šetření, které vyplní jednotliví manažeři, a z dat takto získaných provedu SWOT analýzu na zhodnocení aktuálního stavu. S dalšími manažery bude proveden strukturovaný rozhovor, a to na základě poznatků z předchozího průzkumu.

Při tvorbě návrhu na zlepšení je třeba zvážit určitá specifika, na koho se budou doporučení vztahovat, na jakou oblast budou zaměřena a co bude předmětem návrhu.

Cílem bakalářské práce bude nejprve analyzovat současný stav využívání manažerských metod v krizovém managementu a následně navrhnout možná doporučení vedoucí ke zlepšení využití manažerských metod v krizovém managementu.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 ZÁKLADNÍ POJMY

- Krize

Za krize organizace považujeme významné a zpravidla neočekávané situace, které představují trvale nebo po delší časový úsek negativní odchylku od běžného stavu. Tyto situace mohou ohrožovat cíle dané organizace, případně její samotnou existenci. [1]

V obecném vyjádření je krize zlomovým obdobím, kdy se u zasaženého objektu rozhoduje, zda další vývoj bude směřovat k jeho zániku, nebo k obnovení stavu na takovou úroveň, na které se podnik nacházel před vznikem krize. [2]

- Krizový management

Krizový management je možno chápat jako souhrn vědeckých poznatků, odborných postupů a aplikačních nástrojů preventivních, rozhodovacích a technologických opatření umožňujících řídicím pracovníkům řešit krizové situace. [3]

- Riziko

Riziko lze obecně chápat jako účinek nejistoty na dosažení cílů. Nejčastěji bývá definováno jako součin velikosti následků určité události a pravděpodobnosti, že k této události v určitém časovém období dojde. Můžeme říci, že nulové riziko v podstatě neexistuje a vždy je třeba s ním počítat na všech úrovních řízení. [4]

## 2 KRIZOVÉ ŘÍZENÍ

Termín krizové řízení, nebo-li krizový management (crisis management) se připisuje americkému prezidentu J. F. Kennedymu, který jej poprvé použil v roce 1962 za kubánské krize, a poté se již tento pojem stal běžně používaným v manažerské kvalifikaci a v rámci řízení organizací.

Krizový management je definován jako proces vyrovnání se s napjatou situací způsobem, který plánuje, organizuje, řídí a kontroluje množství vzájemně provázaných operací a vede rozhodovací proces odpovědných osob k rychlému, ale neuspěchanému rozhodnutí akutního problému, před nímž organizace stojí. (M. Armstrong, 1990) [5]

V této souvislosti je velmi zajímavý a nadčasový názor Tomáše Bati z roku 1932, kdy se zamýšlel, jaké jsou příčiny a následky tehdejší krize ve společnosti:

*„Příčinou krize je morální bída. Přelom hospodářské krize? Nevěřím v žádné přelomy samy od sebe. To, čemu jsme zvyklí říkat hospodářská krize, je jiné jméno pro mravní bídu. Mravní bída je příčina, hospodářský úpadek je následek.“* [6]

### 2.1 krizové řízení ve firemní sféře

Krizové řízení na úrovni jednotlivých podniků reflektuje snahu těchto subjektů postižených krizí o co možná největší eliminaci následků. Krizové řízení je tedy zjednodušeně řečeno proces, jehož cílem je vyvést krizí zasažený objekt z krizového stavu. [7]

Prvním a velmi důležitým opatřením krizového řízení z pohledu každé organizace musí být zajištění krizové připravenosti, což znamená být připraven minimalizovat nepříznivé účinky všech možných rizik, které organizaci hrozí. [8]

#### *Prvky krizového řízení*

Prvky krizového řízení můžeme chápat jako základní kroky, které lze uplatnit v případě každé krize. Základní prvky krizového řízení jsou tedy:

- Analýza ohrožení organizace,
- stanovení krizové strategie – zvládnutí krizové situace, omezení celkového ohrožení, odstranění ohnisek krizí,
- realizace krizové strategie. [5]

### *Přístupy ke krizovému řízení*

Rozlišujeme tři základní pojetí krizového řízení:

- Užší pojetí – založeno na řešení krize, která již nastala,
- nejširší pojetí – ještě před identifikací krize, zahrnuje preventivní opatření,
- nejužší pojetí – spočívá ve zhodnocení aktiv, která zůstala v neživotaschopném podniku. [7]

#### **2.1.1 úrovně a funkce krizového řízení**

Celá oblast a proces krizového managementu lze v zásadě rozdělit na dvě základní úrovně:

##### ***Řízení rizik***

Jde o systematickou aplikaci cíleně plánovaných aktivit zaměřených na identifikaci, analýzu a zhodnocení hrozeb. Řízení rizik je proces, v průběhu kterého monitorujeme hrozby a posuzujeme, jakou míru rizika jsme ochotni přijmout. [9]

Cílem je minimalizovat možnost vzniku krize a společenské ztráty plynoucí z existující nebo potenciální hrozby. [10]

Strategie řízení rizik stanovuje parametry pro přístup organizace k rizikům a nabízí tedy strukturovaný a ucelený přístup k identifikaci, hodnocení a řízení rizik. [11]

Základní strategie řízení rizik jsou:

- Vyhýbání se riziku – ústup z existujících trhů, omezení rizikových aktivit,
- podstoupení rizika – úprava prodejních cen, plánování a controlling,
- snižování rizika – rozložení rizika, etapové rozhodování,
- transfer rizika – dlouhodobé smlouvy, leasing, dělení rizika mezi více účastníků,
- využití rizika – zavedení zdokonalených procesů, nových produktů. [12]

##### ***Řízení krizí:***

Je druhou vyšší fází krizového managementu. Představuje ucelený soubor praktických opatření realizovaných v hierarchizovaném a funkčně propojeném systému. Cílem je dostat krizi pod kontrolu, redukovat rozsah škod a ztrát a minimalizovat dobu trvání krize. [10]

Strategie řízení krizí je prvním a hlavním prvkem celého systému krizové připravenosti organizace. Jako dokument představuje komplex rozhodnutí, přístupů a opatření k přípravě na proces zvládnutí krizových jevů. [11]

Obecný postup při řešení krize je následující:

Identifikace krizových faktorů → stanovení řešení → realizace → vyhodnocení [13]

Rozlišujeme dva základní druhy strategií v boji s krizí:

- **Strategie zamezení** – pro pomalu vznikající krize,
- **strategie zvládnutí** – používá se pro náhlé krize. [14]

### *Funkce krizového řízení*

- Prevence – organizační zajištění a přípravy k zabránění eskalace hrozeb do krizových situací,
- korekce – přijímání rozhodnutí, které vytvoří podmínky pro minimalizaci zdrojů krizových situací,
- protikrizová intervence – proaktivní opatření, která vedou k zabránění vzniku krizové situace, ke stabilizaci a návratu do běžného stavu,
- redukce – aktivní realizace opatření krizových plánů, provádění záchranných prací,
- obnova – likvidace následků krize. [10]

### *Základní úrovně managementu*

- Linioví manažeři (nižší manažeři) – na nižších úrovních manažerské hierarchie. Jejich hlavním úkolem je vedení zaměstnanců při plnění každodenních úkolů,
- střední manažeři – odpovídají za řízení manažerů liniových, případně řadových pracovníků organizace. Uskutečňují plány i strategické cíle,
- vrcholoví manažeři (top manažeři) – jsou nejmenší manažerskou skupinou. Odpovídají za celkovou výkonnost organizace. Hlavním úkolem je formulování organizační strategie, a přitom musejí vykonávat ostatní manažerské činnosti. [2]

## **2.2 Projevy krize v podniku**

Krize v podniku vzniká obvykle nenápadně. Nejvíce jsou krizí ohroženy firmy v odvětvích se silnou konkurencí, jako třeba potravinářství nebo textilní průmysl. Naopak odvětví, kde jsou velké bariéry při vstupu na trh, jsou krizí ohroženy daleko méně. [6]

Základní příznaky krize v podniku dělíme na:



**Příznaky uvnitř firmy:**

- Nedisциплиnovanost a uvolněnost finančního řízení firmy,
- nedostatek materiálu na výrobu,
- výpadky ve výrobě,
- příliš drahá výroba ve srovnání s konkurencí,
- nákup zastaralé technologie výroby.

**Příznaky vně firmy:**

- Zesiluje se tlak konkurence, která se stále zlepšuje,
- klesá počet stálých zákazníků,
- výrobky přestávají být konkurence schopné,
- prudce kolísají ceny surovin na trhu. [6]

Existuje i celá řada dalších skrytých příznaků krize, jako například zbytečně složitý informační systém, složitá a nepřehledná organizační struktura firmy, špatná organizace výroby, atd. [15]

***Charakteristické znaky krize***

- Je téměř vždy negativní – zhoršuje soustředění na práci a dané cíle,
- rozděluje organizaci – zaměstnanci včetně vedoucích pracovníků se rozhodují, na kterou stranu se přikloní na základě vlastních zájmů nebo názorů,
- krize zpravidla překvapí. [3]

***Důsledky krize***

Nejvýznamnějším důsledkem krize je zpravidla u ziskových organizací ztráta disponibilního zisku a u neziskových se jedná o nedostatek prostředků či ztrátu funkčnosti. [16]

Zpravidla bývá krize mnohem nebezpečnější pro podniky s nízkým podílem vlastního kapitálu. Nemají rezervy proti riziku a mohou tak být zatížený vysokými dluhy. [17]

Obecně z pohledu ostatních firem přináší krize i některé pozitivní dopady. Především **krize vyčistí podnikatelský prostor** od některých podniků, kterémají neefektivní výrobu, nakládají neproduktivně se svými zdroji, vytváří produkty, které na trhu nenajdou uplatnění. Následně tak **krize uvolní podnikatelský prostor pro podniky**, které jsou

schopny inovovat své produkty podle zájmu trhu, vyznačují se flexibilitou výroby i nabídky, případně tvoří nezvyklý produkt díky kreativním nápadům. [2]

### *Typologie krizí*

Krize ve firmách je možno klasifikovat podle několika kritérií.

- Dle stupně závažnosti na **krize závažné a méně závažné**,
- dle tempa nástupu na **pomalé a náhlé**, [6]
- z hlediska závažnosti a velikosti dopadu na **krize lokální a globální**.

Konkrétní typy krizí, se kterými se v rámci firmy setkáváme, mohou být krize:

- **Technologické** – často je způsobena selháním lidského faktoru. Stále větší technologická provázanost má za následek mnohdy výpadek celého systému,
- **konfrontační** – bojkot, stávky, demonstrace, blokády,
- **psychologické** – psychický teror na pracovišti, šikanování a pod,
- **ekonomické** – zejména platební neschopnost. [2]

### *Zdroje krizí*

Na zdroje krizí je možno se dívat z různých pohledů, např. základní dělení je dle toho, zda se zdroj krize nachází uvnitř nebo vně firmy:

#### **Zdroje krize uvnitř firmy:**

- Materiálová a surovinová krize,
- krize ve výrobě,
- finanční krize,
- personální krize,
- manažerská nezodpovědnost.

#### **Zdroje krize vně firmy:**

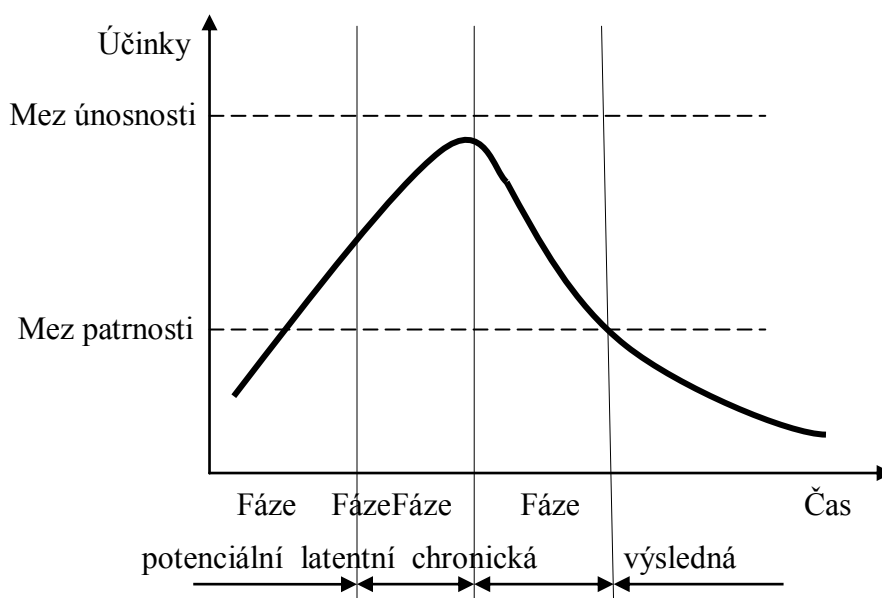
- Krize na odbytovém trhu,
- krize zákazníka (především platební neschopnost). [2]

Dále je možno dělit **krize podle konkrétního zdroje** na krize způsobené přírodními příčinami, mechanickými problémy, lidským pochybením, případně špatným manažerským rozhodnutím. [17]

### 2.3 Krizový proces

Krizové procesy rozvíjející se pozvolna a dlouhodobě jsou mnohem běžnější a nebezpečnější než krize, která propukne náhle. Jsou velmi obtížně včas rozpoznatelné. V takovém případě krizový proces prochází několika fázemi:

- Fáze potenciální – krize se ještě nijak neprojevuje, ale hromadí se příčiny jejího budoucího vzniku,
- fáze latentní – začínají se projevovat první příznaky krizových jevů,
- fáze akutní – dochází již k plnému rozvinutí krizových jevů a poškozování činností podniku,
- fáze chronická – rozhoduje se o budoucnosti podniku. Krizové jevy buď přetrvávají v plné míře, nebo se utlumují,
- fáze výsledná – je odrazem efektivity krizového managementu, Může znamenat překonání krize je v krajním případě i zánik podniku. [12]



Obr. 1. Průběh krizového procesu [Zdroj: upraveno 5]

## 2.4 Opatření proti krizi ve firmě

V době krize má pro veškerá přijatá opatření velmi důležitý a rozhodující význam především rychlost, s níž se účinky přijatých opatření projeví. Největší vliv na zisková z hlediska produkce cena a naproti tomu objem prodeje má účinky mnohem slabší. Při přijímání opatření je mnohem lepší smířit se s menším objemem prodeje, než snižovat cenu. [18]

### 1. Opatření reagující na potřeby zákazníků:

- Nabídnutí větší záruky – do jisté míry přesunutí rizika ze zákazníka na dodavatele,
- nabídnutí stroje a přístroje k vyzkoušení,
- zdůraznění konkrétních přínosů v komunikaci se zákazníkem.

### 2. Opatření v oblasti prodeje:

V době prodejní krize a narůstajícího poklesu příjmů se prodej stává mezním faktorem dalšího růstu podniku.

- Posílení přímého prodeje,
- zavedení speciálního motivačního programu,
- rozšíření prodejního portfolia.

### 3. Opatření v oblasti řízení nabídek a cen:

- Snížení objemu výroby,
- zvýšení cen, které nejsou v centru pozornosti zákazníků,
- zpoplatnění služeb, které byly zahrnuty v ceně.

### 4. Opatření v oblasti služeb:

- Rozšíření nabídky služeb,
- zvýšení flexibility služeb,
- vytvoření inovativní nabídky služeb. [19]

Aby však byla výše uvedená opatření účinná, je kromě rychlosti jejich implementace nezbytné vyhnout se některým chybám, a to zejména masivnímu snižování cen, neselektivnímu hromadnému propouštění a zavádění finančně náročných opatření, jejichž účinky se neprojeví okamžitě. [19]

*Obecná doporučení managementu podnikům pro boj s krizí*

1. **Chápat krizi jako příležitost**, ne pouze jako hrozbu.
2. **V době krize firmu stabilizovat** hlavně zajištěním okamžité platební schopnosti.
3. **Řídit náklady firmy**, což znamená preferovat strategické řízení nákladů.
4. **Rozvíjet flexibilitu firmy.**
5. **Minimalizovat pokles zakázek.**
6. **Udržet nebo získat ty nejlepší pracovníky.**
7. **Spolupracovat se zájmovými skupinami.**
8. **Řídit investiční strategii firmy**, přehodnotit plán investic na krizové období.
9. **Identifikovat klíčová rizika**, vyhodnotit je a vhodnými metodami eliminovat.
10. **Využít firemní krizovou komunikaci.** [10]

### 3 KRIZOVÝ MANAŽER

Krizový manažer by měl být především zkušený člověk, který je schopen řídit činnosti nejenom své, ale i činnosti ostatních lidí ve stavu krize. Jde zpravidla vždy o silnou osobnost, která umí udržet klid v podniku, do jisté míry citlivě prosadit změny a najít vnitřní zdroje pro vyšší efektivitu.

Obvykle se velmi dobře zajímá o danou problematiku a při plánování vlastního postupu si dává určitý čas na rozmyšlenou. Následně přichází s konkrétní nabídkou a svými dalšími požadavky na dostatečné pravomoci. [20]

#### *Manažerské funkce*

Pod pojmem manažerské funkce se rozumí klasické činnosti, které by měl vedoucí pracovník na pozici manažera vykonávat k zajištění své každodenní manažerské práce.

Základní klasifikace manažerských funkcí se dělí na:

- Plánování,
- organizování,
- kontrolování,
- rozhodování,
- vedení lidí.

Rozhodování společně s implementací a analyzováním řešených problémů bývají mnohdy chápány jako paralelní, někdy označované jako průběžné manažerské funkce. [20]

#### *Manažerské role*

Pokud bychom zkoumali činnosti, kterými se manažeři během dne zabývají, zjistíme, že vystupují v několika typech vztahů vůči podřízeným, spolupracovníkům či klientům. Obecný koncept manažerských rolí definoval Henri Mintzberg. Deset manažerských rolí rozdělil do tří základních skupin: [22]

- Interpersonální role – představitel, vedoucí, spojovatel,
- informační role – pozorovatel, poradce, mluvčí,
- rozhodovací role – podnikatel, řešitel rušivých událostí, distributor zdrojů, vyjednavač.[5]

**Manažerské styly**

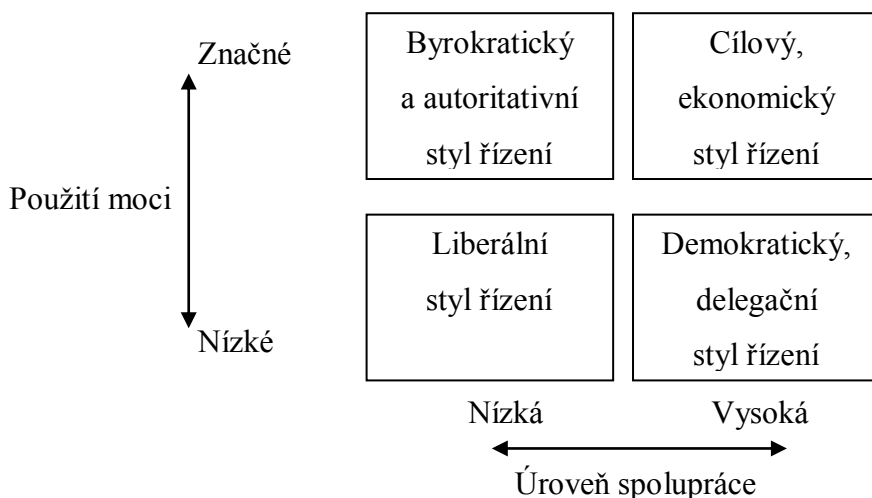
V polovině 60. let přišel profesor University of Michigan R. Likert s členěním manažerských stylů do čtyř skupin:

- Autoritativní – rozhodnutí jsou učiněna bez zapojení podřízených,
- benevolentní – důvěra k podřízeným, v některých případech se na ně obrací,
- konzultativní – obousměrná komunikace,
- participativní – aktivní zapojení podřízených do procesu rozhodování.

Postupem času bylo toto tradiční členění doplněno o další řídicí styly:

- Byrokratický – manažer se opírá o autoritu svých nadřízených,
- demokratický – spolupráce s podřízenými, přirozená autorita,
  - delegační – podřízeným připadají méně významné pravomoci,
  - liberální – manažer přenechává podřízeným i závažnější rozhodnutí,
- cílové řízení – dlouhodobé zaměření činnosti podřízených za účelem naplnění cíle.

[19]



Obr. 2. Matice manažerských stylů [Zdroj: upraveno 21]

Výše uvedený obrázek znázorňuje v podobě matice řídicí styly s ohledem na uplatňování moci manažera a dané úrovně spolupráce mezi podřízenými.

### 3.1 Požadavky a předpoklady na výkon práce krizového manažera

Obecné požadavky na výkon manažerské funkce i z dřívější praxe zahrnovaly především dobrou fyzickou způsobilost, dobrý zdravotní stav, psychickou způsobilost, odbornou, morální a občanskou bezúhonnost. V současné době však pozice krizového manažera vyžaduje mnohem specifičtější přístup. [23]

#### *Vlastnosti krizového manažera*

Mezi stěžejní vlastnosti, případně lidské kvality, kterými krizoví manažeři disponují, patří zejména:

- Sociální citění,
- charisma,
- inteligence,
- potřeba řídit,
- orientace na cíl,
- vůdčí osobnost s přirozenou autoritou,
- vytrvalost dotahovat věci do vítězného konce. [23]

#### *Základní kategorie manažerských dovedností*

- Lidské dovednosti – nutné k vedení podřízených pracovníků,
- technické dovednosti – zahrnují schopnost používat zejména specifické znalosti, techniky, metody a postupy pro realizaci výkonných procesů,
- koncepční dovednosti – znamenají schopnost vidět firmu jako systém, který je třeba neustále usměrňovat tak, aby byly dosahovány požadované strategické cíle. [21]

Z větší části jsou to dovednosti získané praxí, vzděláním a odbornými výcviky. Mezi konkrétní schopnosti, které si musí každý manažer osvojit, patří zejména schopnost efektivně komunikovat, odborné a praktické dovednosti, výborné organizační schopnosti, odolnost vůči stresu, atd. [23]



### ***Způsoby jednání krizového manažera***

Postupy resp. způsoby, které krizový manažer obvykle v praxi volí, jsou při konečném posuzování jeho osobnosti vysoce oceňovány, a je na ně kladen značný důraz. Způsoby, jak by měl v každém ohledu krizový manažer jednat jsou:

- Otevřené a nestranné jednání,
- aktivní přístup k novým myšlenkám,
- rozdělování odpovědnosti a rozvíjení pocitu odpovědnosti u podřízených,
- vysoce odborná organizační úroveň v řízení,
- pozitivní motivování podřízených pracovníků. [23]

### ***Vztah manažera k podřízeným***

Vztah manažera k podřízeným pracovníkům obvykle vychází z jeho osobních znalostí, zkušeností, autority a schopnosti působit na své okolí. Ve vztahu manažera k podřízeným je velmi důležitých několik oblastí:

- Autorita manažera – formální i neformální,
- komunikace s podřízenými,
- přiměřená kritika,
- prezentace – způsob manažerova vystupování.[21]

### ***Působení manažera v krizovém týmu***

Zkušený krizový manažer zpravidla stojí v čele krizového týmu, zastává klíčovou roli a jeho hlavními úkoly jsou:

- Vhodně tým sestavit (například profesně, věkově),
- citlivě tým vést, spíše ho jen usměrňovat,
- stanovit a dodržovat pravidla práce týmu,
- dbát o dodržování vysoké pracovní úrovně v týmu s plným pracovním nasazením,
- udržovat spíše participativní styl vedení. [3]

## **3.2 Podmínky pro práci krizového manažera**

Obvyklé podmínky pro práci krizového manažera do jisté míry vycházejí z toho, že si jej najímají většinou velké firmy, a to po vyčerpání všech dostupných možností k dosažení

pozitivních výsledků. Vychází se z toho, že krizový manažer není zatížen vnitřními vztahy, a dokáže tak posoudit stav ve firmě z objektivního pohledu, a najít reálná řešení.

### **3.2.1 Z pohledu krizového manažera**

Z pohledu krizového manažera jde o dílo, které tvoří jeho jméno a zároveň zvyšuje jeho cenu. Do smluvního vztahu na dobu určitou tedy vstupuje s tím, že přesně ví, do čeho jde, v jaké situaci se zachraňovaný podnik nachází, a jaký má čas na požadovaný úspěch. V případě neúspěchu ztratí kromě dohodnuté odměny i vlastní kredit.

### **3.2.2 Z pohledu firmy**

Z pohledu zachraňované firmy je situace taková, že krizového manažera si vedení najímá obvykle tehdy, když už vlastní síly na zastavení nepříznivého vývoje nestačí. Vedení firmy rovněž musí být nápomocno především z hlediska tolerance ke změnám, které musí krizový manažer provést, a rovněž musí na začátku dohody udělit dostatečné pravomoci a kompetence. [20]

### ***Fáze záchrany podniku***

Po oboustranné dohodě mezi vedením firmy a krizovým manažerem nastává samotný proces záchrany podniku, během něhož musí manažer zvládnout tři hlavní fáze:

- Fáze záchranná – zastavení negativního trendu,
- fáze strategická – formulace nové strategie, která je přijatelná a realizovatelná,
- fáze taktická – realizace strategie podle přijatého a schváleného plánu. [24]

## **3.3 Manažeři a jejich prostředí**

Manažerskou výkonnost ovlivňuje mnoho vnitřních a vnějších faktorů. Krizoví manažeři zpravidla musí své funkce vykonávat v neustále se měnících podmínkách. Prostředí, v němž se manažeři pohybují, je tedy velmi dynamické. [22]

### 3.3.1 vnější prostředí

Zahrnuje veškeré vlivy působící na organizaci z jejího okolí. Tato oblast zahrnuje velmi široké spektrum faktorů, které ovlivňují strukturu, procesy a výkonnost podniku. Tyto faktory dělíme na přímé a nepřímé. Mezi časté nepřímé vlivy patří:

- Technologie,
- ekonomika – hrubý domácí produkt, míra inflace, nezaměstnanost,
- politika a legislativa.

Přímé vlivy ovlivňují přímo fungování organizace. Na tyto změny musí vedení organizace reagovat okamžitě. Nejvýznamnějšími přímými vlivy jsou:

- Zákazníci,
- konkurenti,
- dodavatelé,
- lidské zdroje.

### 3.3.2 vnitřní prostředí

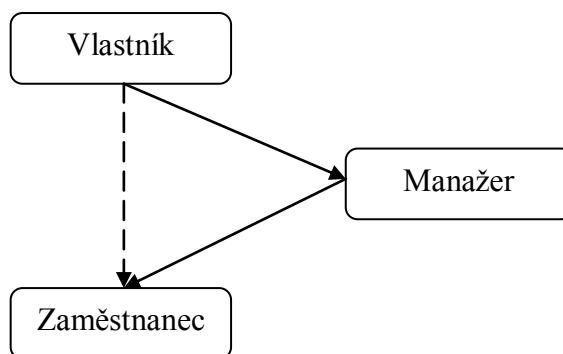
Zahrnuje každodenní působení faktorů, které jsou součástí organizace, a které ovlivňují manažerskou činnost. Faktory vnitřního prostředí jsou:

- Výrobní faktory podniku,
- kvalita a kapacita lidského potenciálu,
- rozpočet,
- informační technologie. [22]

#### ***Postavení manažera v soukromé sféře:***

V počáteční soukromé sféře převládaly rodinné podniky, s jejichž rozšiřováním a potřebou místy i specializovaného přístupu k řízení vyrostla role manažera. Postavení manažera v soukromé sféře můžeme znázornit schématem vlastník – manažer – zaměstnanec.

Vlastníci se soustřeďují na posuzování a schvalování strategických záměrů, manažeři mají dominantní postavení na řízení podniku z koncepčního i provozního hlediska, a zaměstnanci uskutečňují plnění zadaných úkolů.



Obr. 3. Manažer v soukromé sféře [Zdroj: upraveno 25]

Odlišnosti v přístupu manažerů oproti veřejné správě:

- V soukromé správě je finanční hledisko obvykle na prvním místě,
  - odlišně koncipované právní prostředí,
  - odlišnost v prostředí rozhodování, to není pod kontrolou sdělovacích prostředků.
- [25]

### 3.4 Chyby v přístupu krizových manažerů

Pochybení se krizový manažer dopouští, když:

- Funkci vykonává jenom ze zistných důvodů (peníze a benefity),
- věci nedotahuje do úplného konce,
- jedná izolovaně, před ostatními uzavírá dveře a nekomunikuje,
- dává věcem mlčky průchod,
- není ochotný ke spolupráci a vzájemnému pomáhání,
- není schopen pracovat v napjatých vztazích, v konfliktním a stresovém prostředí,
- uplatňuje ryze autokratické negativní formy jednání a chování, tyranie. [26]

Profesionalita krizových manažerů významnou měrou ovlivňuje zdárnost ovládnutí krizí, ale i nástup k prosperitě, o kterou se usiluje, a proto je velmi důležité, aby se krizoví manažeri nedopouštěli výše uvedených chyb.[26]

## 4 ROZHODOVÁNÍ

Rozhodování patří bezesporu mezi nejvýznamnější činnosti, které manažeři běžně v rámci managementu uskutečňují. Podle některých pojetí řízení bývají manažerské funkce rozdělovány do dvou skupin. První jsou sekvenční manažerské funkce, které se realizují v určitém časovém sledu. Mezi ně patří plánování, organizování, vedení lidí a kontrola. Druhou skupinou jsou funkce, které se provádějí téměř neustále a opakovaně, a v podstatě prostupují sekvenční manažerské funkce. Zahrnují kromě analýzy činností a komunikace právě rozhodování.

Z výše uvedeného plyne, že rozhodování je uplatňováno v podstatě při všech manažerských činnostech a stává se tak nedílnou součástí manažerské práce na všech úrovních managementu. [27]

### *Přístupy k rozhodování*

Rozhodování jako manažerskou funkci můžeme chápat z pohledu dvou základních skupin přístupů k rozhodování. První skupina rozlišuje přístupy normativní a deskriptivní:

- Normativní přístup – vychází především z existence návodů a postupů řešení,
- deskriptivní přístup – vycházejí z popisu průběhu rozhodovacích procesů a analyzují skutečný průběh včetně předností i nedostatků.

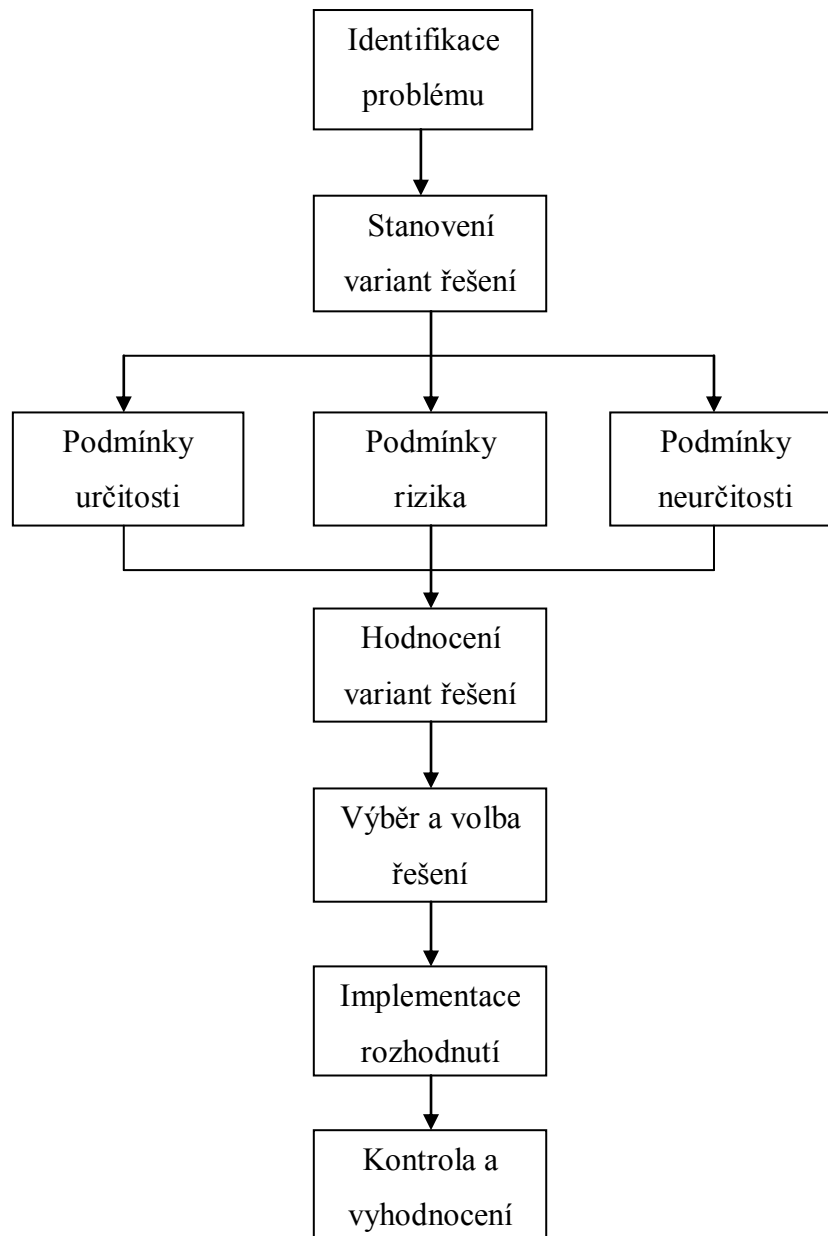
Druhá skupina rozlišuje přístup projektový a procesní:

- Projektový přístup – je zaměřen na logický rámec rozhodování. Souvisí s oblastí strategií, programů, investic, lidských zdrojů. Charakterizuje různorodost obsahu a zaměření rozhodování,
- procesní přístup – je zaměřen na rozhodování při tvorbě a usměrňování procesů v organizaci. Jde o různorodé procesy, ke kterým je však možné použít společná řešení, například metody odhalování problémů, jejich analýza. [25]

### 4.1 Rozhodovací proces

Rozhodování, resp. rozhodovací proces probíhá vždy, je-li na výběr mezi několika přípustnými možnostmi řešení daného problému. Rozhodovací proces znázorněný pomocí schématu tvoří posloupnost určitých na sebe navazujících kroků. Nejčastěji se rozhodovací proces člení na několik hlavních kroků, kterými jsou:

- Identifikace rozhodovacího problému a podmínek rozhodování,
- analýza problému a podmínek rozhodování a stanovení cílů řešení,
- příprava variant pro rozhodování a kritérií hodnocení,
- výběr varianty a implementace řešení,
- kontrola dosažených výsledků. [25]



Obr. 4. Schéma rozhodovacího procesu [Zdroj: upraveno 22]

Rozhodování a celý výše znázorněný rozhodovací proces je ovlivněn řadou faktorů, mezi něž patří především:

- Rozhodovací problémy, zejména jejich charakter a závažnost,
- podmínky pro rozhodování, především čas, míra rizika a nejistoty,
- osobnost rozhodovatele (manažera), jeho přístup a styl rozhodování. [27]

### ***Stránky rozhodovacího procesu***

Rozhodovací procesy na různých úrovních řízení organizace mají dvě stránky:

- Stránka meritorní (věcná, obsahová) – naráží na odlišnosti jednotlivých rozhodovacích procesů. Každý typ rozhodovacích procesů má odlišné rysy,
- stránka formálně-logická – odráží skutečnost, že jednotlivé rozhodovací procesy mají společné určité rysy a vlastnosti, bez ohledu na odlišnou obsahovou náplň, zahrnují tedy určitý rámcový postup. [27]

### ***Prvky rozhodovacího procesu***

Mezi základní prvky rozhodovacího procesu patří:

- Cíl rozhodování – je to určitý stav organizace, kterého se má řešením rozhodovacího problému dosáhnout,
- kritéria hodnocení – představují hlediska k posouzení jednotlivých variant,
- subjekt a objekt rozhodování – subjektem rozhodování máme na mysli osobu, která rozhoduje, zatímco objektem rozhodování chápeme oblast, již se řešení problému týká,
- varianty rozhodování a jejich důsledky – úzce souvisí s objekty rozhodování,
- stavy světa – chápeme jako budoucí vzájemně se vylučující situace, které mohou po realizaci varianty rozhodování nastat. [27]

#### **4.1.1 Rozhodování v podmínkách rizika a nejistoty**

Rozhodování za rizika a nejistoty je do jisté míry obvyklé při řešení krizových situací a krizový manažeři se s takovými podmínkami setkávají běžně. Neurčitost je často spojena s:

- Absencí potřebných informací,
- spolehlivostí získaných informací,
- nemožností odhadu důsledků rozhodnutí.

Nemožnost odhadnout a stanovit budoucí vlivy rizikových faktorů se projevuje na celkovém přístupu k rozhodování. Minimalizace rizik je následně možno dosáhnout zkušenostmi manažera, jeho intuicí a ochotou přijímat a nést riziko. [27]

Celý rozhodovací proces může zpravidla probíhat za jistoty, rizika a nejistoty:

- V případě rozhodování za jistoty ví manažer přesně, jaké situace nastanou a jaké budou důsledky variant jeho rozhodnutí,
- rozhodování za rizika probíhá, když rozhodovatel zná možné budoucí situace, které mohou nastat, tím i důsledky variant a současně i pravděpodobnost těchto situací,
- za nejistoty se manažer rozhoduje, pokud mu jsou známy možné budoucí situace, ale nezná pravděpodobnost, s jakou mohou nastat.

Rozhodovací projevy za jistoty převažují na operativní úrovni, naopak pro vrcholové řízení je typické rozhodování za rizika a nejistoty. [27]

## 4.2 Rozhodovací problémy

Pod pojmem rozhodovací problémy v manažerské praxi rozumíme obvykle neřešené úkoly, které je třeba vyřešit. Zpravidla je lze definovat jako odchylku mezi skutečným a požadovaným stavem. Dělení rozhodovacích problémů a podmínek rozhodování je následující:

- Dobře strukturované a špatně strukturované,
- určité a neurčité,
- deterministické a stochastické,
- statické a dynamické,
- lineární a nelineární,
- algoritmizovatelné a nealgoritmizovatelné,
- jednofaktorové a vícefaktorové,
- jednokriteriální a vícekritériální,
- nekonfliktní a konfliktní,
- jednoduché a rozvětvené.



Dobře strukturovatelné problémy a podmínky rozhodování se vyskytují především na operativní úrovni, opakují se a existují k nim typová řešení. Ve vrcholovém řízení se obvykle objevují problémy náročné na kvalifikované manažerské přístupy. [25]

### ***Druhy rozhodovacích problémů***

Základní druhy rozhodovacích problémů resp. manažerských rozhodnutí jsou:

- Programované rozhodnutí – uplatňuje se zde opakovatelný, běžný postup,
- neprogramované rozhodnutí – zpravidla při řešení specifických problémů, které vyžadují odlišné, mnohdy ojedinělé řešení. Ve většině takových případů manažeři nemají analogii v minulosti, podle které by jednoduše postupovali.

Programovaná rozhodnutí jsou nejvíce frekventována na nižší a střední úrovni managementu, naopak problémy strategického charakteru vykazující značnou míru neurčitosti jsou typickými pro vrcholový management, kde je zapotřebí neprogramovaných rozhodnutí. [22]

### ***Skupinové rozhodování:***

Skupinové rozhodování bývá obvykle velmi vhodné při řešení neprogramovatelných problémů, které by neměl řešit jednotlivec. V případě takových situací nelze použít obvyklé postupy a řešení. Neprogramovatelné problémy mnohdy vyžadují širší znalosti z více oborů a tím vytváří značný tlak na uplatnění týmového přístupu k rozhodovacímu procesu.

Skupinový přístup tak umožňuje uplatnění většího množství znalostí zejména při:

- Určování cílů,
- stanovení alternativních řešení,
- hodnocení variant řešení,
- výběru vhodné varianty,

Implementace rozhodnutí je však z důvodu zodpovědnosti záležitostí výhradně pouze jednotlivce. [22]

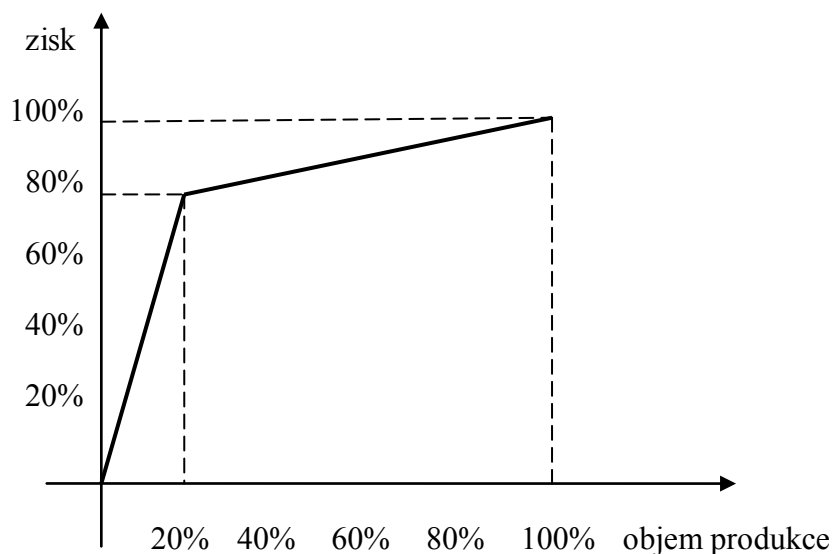
### 4.3 Metody a techniky rozhodování

Metody používané při řešení rozhodovacích problémů jsou pro výběr správné varianty poměrně užitečným nástrojem, jak si rozhodování do jisté míry usnadnit, ale hlavně umožňují najít a rozebrat jednotlivé faktory, které naše rozhodnutí ovlivní. [28]

#### 4.3.1 Paretova analýza

Paretova analýza, často označována jako pravidlo 20:80 patří pravděpodobně mezi nejznámější kvantitativní techniku využívanou v managementu. Vychází zejména z poznatků různorodosti, která se projevuje v tom, že každá množina přirozených jevů a procesů se skládá z menšího počtu podstatných prvků a naopak většího počtu prvků nepodstatných.

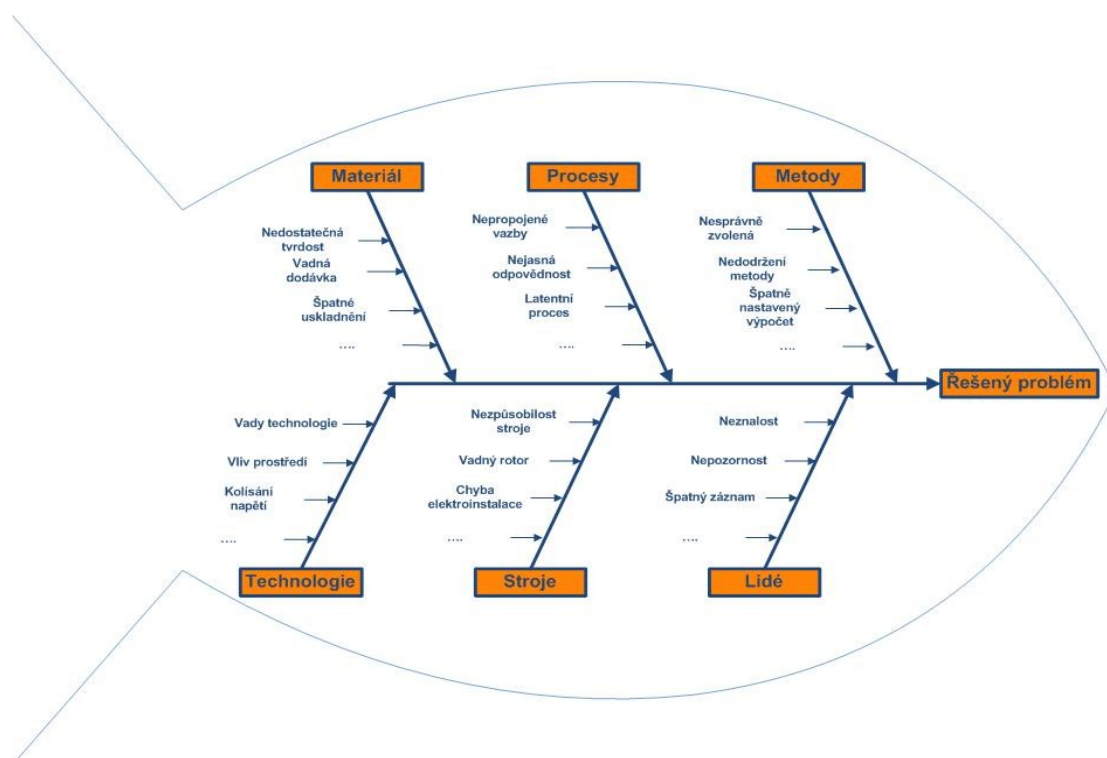
Paretoanalýza tedy umožňuje, aby manažer minimalizoval veškeré činnosti, které nepřinášejí zisk a soustředil se tak na ty, pomocí kterých je možno dosáhnout vytyčených cílů. Jinými slovy pomáhá velmi dobře ukázat směr, kam zaměřit pozornost a úsilí. [28]



Obr. 5. Paretova analýza [Zdroj: upraveno 27]

### 4.3.2 Diagram příčin a důsledků

Diagram příčin a důsledků, nebo-li Ishikawův diagram známý i jako rybí kost představuje ve své podobě jednoduchou grafickou metodu, která je, jak už název napovídá určena k zjištění příčin jistého problému. Základní postup vychází z pojmenování vytypovaného problému, který se znázorní na kraj hlavní osy. Dále se určují jednotlivé hlavní faktory, které se znázorňují jako hlavní větve. Poté se pokračuje analýzou jednotlivých větví a hledáním dílčích příčin. [28]



Obr. 6. Diagram příčin a důsledků [Zdroj: 29]

### 4.3.3 Brainstorming

Brainstorming je poměrně jednoduchá metoda, jak můžeme s její pomocí generovat co nejvíce originálních nápadů a myšlenek. Vychází z předpokladu, že čím více nápadů a myšlenek proběhne, tím spíše bude nalezeno správné řešení. Celá skupina pracovníků dokáže v poměrně krátkém čase vyprodukovat daleko vyšší množství nápadů, než jednotlivci. Při výběru účastníků je důležité, aby zhruba polovina byli odborníci z oboru, asi 30% lidé z příbuzných oborů a zbylých 20% laici, kteří nemají spojitost s daným oborem. Rovněž mezi účastníky nesmí být napjaté vztahy ani pasivní a skeptický přístup.

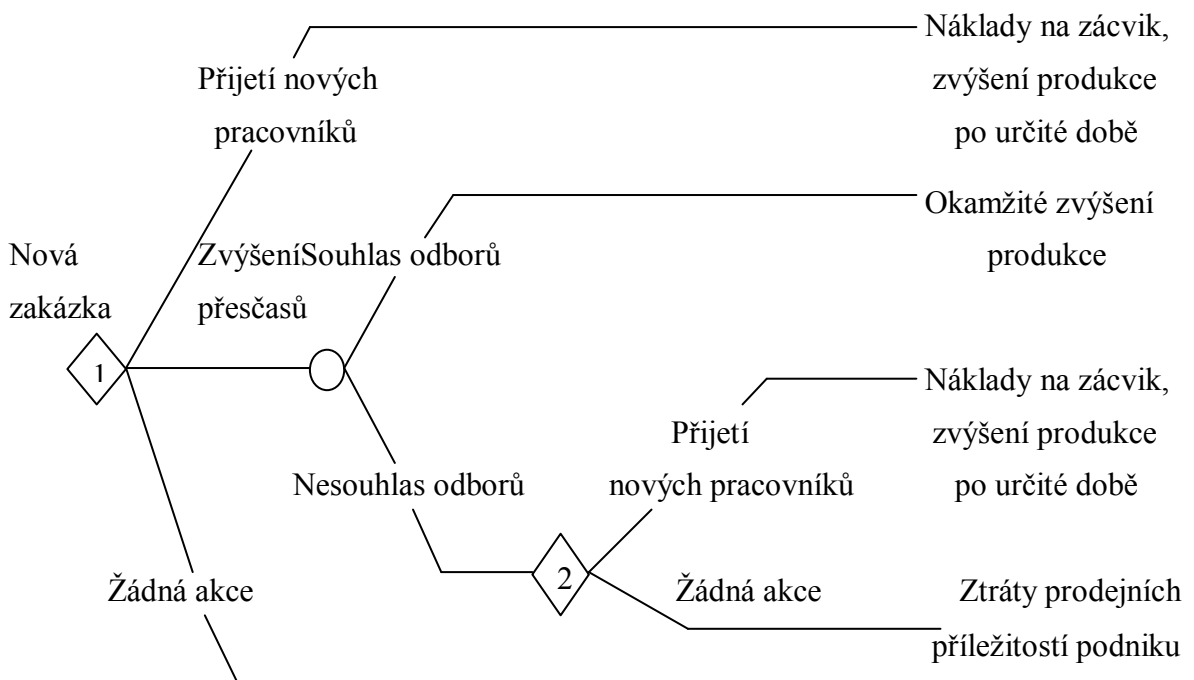
Základní pravidla brainstormingu:

- Zákaz kritiky v průběhu,
- rovnost pracovníků,
- vzájemná inspirace,
- co největší množství nápadů. [30]

#### 4.3.4 Rozhodovací strom

Rozhodovací stromy pomáhají řešit problémy a přijímat rozhodnutí. Umožňují zachytit různé faktory ovlivňující řešení problému a na základě jejich znalosti se poté rozhodnout. Rozhodovací stromy představují určitý grafický nástroj zobrazení a následného řešení rozhodovacích problémů, a to zejména v případě rozhodovacích procesů za rizika a nejistoty.

V samotném provedení se zde pracuje s jednoduchými symboly. Prvním je rozhodovací uzel zobrazený kosočtverečkem, přičemž hrany zobrazují varianty, mezi kterými je možno se rozhodnout. Druhý je typ situačního uzlu, který zobrazuje působení určitého rizikového faktoru a jednotlivé hrany možné budoucí situace a jim odpovídající důsledky. [27]



Obr. 7. Rozhodovací strom [Zdroj: upraveno 28]

## 5 CÍL A METODY POUŽITÉ V BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

V této kapitole je uveden cíl bakalářské práce a teoretické poznatky metod, které budou použity později v praktické části této práce.

### 5.1 Cíl bakalářské práce

Cílem bakalářské práce je analyzovat současný stav v oblasti praktického využití manažerských metod zaměřených na rozhodování v krizovém managementu a navrhnout doporučení na možná zlepšení ve využívání manažerských metod v krizovém managementu.

### 5.2 Metody použité v bakalářské práci

Do bakalářské práce jsou zařazeny dotazníkové šetření, strukturovaný rozhovor (interview)

#### 5.2.1 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření se používá jako jedna z technik sběru dat v sociálním výzkumu. Hlavním účelem dotazníkového šetření je tedy zjištění aktuálního stavu a následné vyhodnocení průzkumu pomocí informací získaných od respondentů. [30]

K největším výhodám dotazníku patří:

- Minimální finanční náklady,
- vysoká časová úspora,
- anonymita respondentů,
- dotazník je poměrně jednoduchý na vyplnění.

Mezi hlavní nevýhody patří např.:

- Mnohdy vyšší nároky na ochotu respondentů,
- v dotazníku je snadné vyplnit nepravdivé informace,
- poměrně nízká návratnost. [31]

Obvykle se doporučuje, aby dotazník nebyl příliš dlouhý. Optimální doba vyplňování by se měla pohybovat okolo 10 minut, obzvláště pro dotazníky vyplňované přes internet. Veškeré otázky obsažené v dotazníku by měly být anonymní, tak aby byla zvýšena upřímnost a pravdivost odpovědí. [32]

Při tvorbě dotazníku je důležitých několik zásad, těmi hlavními jsou:

- Zdvořilé oslovení na úvod,

- uvedení důvodů průzkumu,
- prohlášení o anonymitě,
- srozumitelnost a přehlednost,
- celková grafická úprava,
- poděkování a informace, jak bude naloženo s vyzkoumanými daty. [31]

Pro úspěšnost dotazníku je rovněž velmi důležité správné formulování otázek. Všechny otázky by měly být pokud možno krátké, stručné a zároveň srozumitelné a jednoznačné. Stejně tak je vhodné se vyhnout sugestivním otázkám, které svou formulací již napovídají odpověď. [30]

### 5.2.2 SWOT analýza

Analýza SWOT popisuje vnitřní a vnější okolí a zároveň identifikuje silné a slabé stránky současné situace v podniku, případně jiného analyzovaného subjektu. Rovněž vymezuje příležitosti a hrozby. Cílem SWOT analýzy je najít a posoudit jednotlivé vlivy, které by v budoucnu mohly ovlivnit vývoj nových trendů a jejich vzájemnou souvislost.

Vstupními informacemi pro SWOT analýzu současného stavu využití manažerských metod budou data získaná pomocí dotazníkového šetření. Pomocí SWOT analýzy tak bude zhodnocen současný stav a následně bude možné v průzkumu učinit další kroky.

### 5.2.3 Strukturovaný rozhovor

řízený strukturovaný rozhovor je jednou z technik sběru dat v sociálním výzkumu. Narozdíl od dotazníku zde není možné přeskakovat otázky, případně odpovídat dle libosti. Tazatel pokládá jednotlivé otázky v určeném pořadí a respondent na ně odpovídá. Z důvodu vyšší reprezentativnosti by měli být respondenti vybíráni jako náhodný vzorek. Získané odpovědi jsou následně zpracovány a vyhodnoceny. Pro rozhovor obecně platí:

- Vyšší návratnost než v případě dotazníku,
- je zřejmé, kdo odpovídá,
- je obtížné vynechávat otázky,
- časová náročnost vede k menší velikosti zkoumaného vzorku,
- u citlivějších otázek může nastat problém s anonymitou. [33]

## II. PRAKTICKÁ ČÁST

## 6 PŘEDSTAVENÍ ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY

Krizový manažer bývá zpravidla zkušený profesionál, který je do podniku nasazován v situacích, kdy firma nemá v určité oblasti dostatečné kapacity, schopnosti, anebo postrádá odpovídajícího trvalého kandidáta. Do podniku je přijímán na dobu určitou. Bývají obvykle najímáni šéfem firmy, aby provedly radikální změny, a to většinou během několika měsíců. Doba jejich působení se nejčastěji pohybuje od šesti do dvanácti měsíců. Cílem krizového manažera za tuto dobu bývá zejména zjednodušení a zefektivnění činností firmy, tedy zanechání podniku v lepším stavu, než v jakém se nacházel před jeho příchodem. Výhodou je že krizoví manažeři mohou do firmy nastoupit téměř okamžitě, ve většině případů do dvou týdnů. S sebou do firmy přinášejí bohaté zkušenosti, které získali výhradně na pozicích generálních, finančních nebo obchodních ředitelů. Případně jsou vynikajícími specialisty na jednu určitou oblast. Zpravidla prošli již více vrcholovými posty a na rutinní práci top manažera jsou již překvalifikováni. Jedním z nutných požadavků je úplné vysokoškolské vzdělání, neustálá snaha v oblasti osobního rozvoje a vzdělání a rovněž bohaté zkušenosti. Tím je zpravidla dáno, že věk běžného krizového manažera se pohybuje okolo 40 a více let. Až v 90% případů pracují samostatně jako OSVČ případně s vlastní firmou, díky čemuž splňují jednu z možných výhod, kterou je podnikatelská zkušenost. Pokud je však krizový manažer již interním stálým zaměstnancem konkrétní společnosti nebo podniku, tak jeho náplň práce bývá zpravidla zaměřena i na jiné oblasti jako např. marketing a obchod, ekonomika, apod. V případě řešení určitého problému je však zpravidla postaven do čela krizového týmu, který již vede obvyklým způsobem a jeho podmínky práce se od externího krizového manažera nijak zásadně neliší. [34]

Vzhledem ke zkušenostem, které krizoví manažeři nabízejí, se stává poměrně obvyklou praxí, že dočasně zcela převezmou vedení krachující firmy v roli generálního ředitele. Dalším typickým příkladem může být pouze dočasný zástup na pozici obchodního nebo personálního ředitele daného sektoru, který nutně potřebuje výraznou změnu a nový impulz k dosahování požadovaných hospodářských výsledků. Externí krizový manažer tedy narozdíl od konzultanta případně poradce přebírá plnou zodpovědnost za své činy, zejména je plně odpovědný za splnění úkolu. [35]

V práci krizového manažera se v drtivé většině případů setkáváme právě s velmi významnými a přelomovými okamžiky, které nejsou na denním pořádku. V životě firmy to může



znamenat i určení nového směru v její dosavadní činnosti. Takovými typy úkolů, na které jsou v současnosti krizoví manažeři povoláváni, mohou být:

- Optimalizační projekty – obvykle zavádění technických systémů, zavádění nového produktu,
- jednorázové velké projekty, případně zakázky,
- restrukturalizace firmy,
- generační střídání managementu,
- dočasný zástup nepřítomných manažerů,
- příprava podniku na prodej jinému vlastníkovi. [36]

Není proto divu že najímání krizového manažera je finančně poměrně náročné. Celkové náklady na krizového manažera mohou být až v rozmezí 400 až 600 tisíc Kč měsíčně. To se ale hlavně podle zahraničních firem vyplatí, protože krizový manažer dokáže v konečném důsledku firmě ušetřit klidně i desítky milionů korun. Krizoví manažeři jsou do firem najímání obvykle na základě své reputace z dřívějších projektů, případně pomocí zprostředkovatelů, což má hned několik výhod, a to zejména:

- Vyhledání vhodného manažera pro danou oblast,
- ověření referencí skrze třetí objektivnější stranu,
- poradenství při uzavírání smluvního vztahu. [34]

Postupem času začaly v oblasti nejen krizového managementu, ale managementu obecně vznikat různé právní spolky a organizace, které sdružují fyzické i právnické osoby zabývající se krizovým řízením, a to především za účelem zkvalitnění a profesního růstu v této oblasti managementu a poskytnutí mnoha výhod formou členství v dané asociaci. K významným organizacím sdružujícím krizové manažery patří např.:

**Česká asociace interim managementu z.s.**, což je spolek se sídlem v Praze s datem založení roku 2010. Jedná se ve svém oboru o přední českou a velmi dynamickou organizaci. Spolek je dobrovolným, nezávislým a neziskovým sdružením fyzických a právnických osob. Sdružuje interim manažery s poměrně širokou specializací a zaměřením. Mezi jednotlivými členy najdeme manažery, kteří se zaměřují na různé oblasti managementu. K oblastem s nejčtetnějším zastoupením manažerů patří logistika, obchod a marketing, řízení změn, krizový management a projektový management.

Interim management jako obor původně vznikl za účelem zvládnání a odvracení krize v podniku, avšak postupem času se stále vyvíjí zájem a potřeba o konkrétní specializace a zaměření. Zároveň rostou i s tím spojené nároky na krizové manažery. Ve své podstatě interim management znamená formu dočasného zapůjčení manažerských kapacit.

Mezi hlavní poslání a důvody založení spolku patří snaha o rozvíjení informovanosti a nutnost rozšíření celkového povědomí a know-how o interim managementu. Hlavní činností organizace je sdružovat interim manažery a zprostředkovatele v oblasti interim managementu. Organizace rovněž provádí certifikaci interim manažerů. Součástí chodu organizace a pracovních aktivit jsou i oficiální akce pořádané za účelem setkávání se s profesními kolegy a potenciálními klienty. Takovými událostmi mohou být schůze, semináře, případně odborné konference. Členství v organizaci je známkou určité kvality a prestiže a zároveň poskytuje nové obchodní příležitosti spojené s možností prezentací vlastních témat při účasti potenciálních zákazníků na konferencích.

Cílem a záměrem z dlouhodobějšího hlediska je především vybudování silného zázemí pro růst kvalitních českých interim manažerů. Dále je organizace připravena stále rozvíjet interim management a případně iniciovat či rovnou připravit návrhy změn některých právních předpisů, kterými by bylo možné plnohodnotné zakotvení interim managementu v právním řádu České republiky. [37]

Dále můžeme jmenovat *Českou asociaci krizových manažerů (cakm)*, která svou činnost odstartovala v roce 1999. Jedná se o dobrovolné, nezávislé občanské sdružení. Asociace byla založena za účelem sjednocení a přispění k rozvoji krizového managementu v České republice. Ve snaze dosažení tohoto cíle hodlá spolupracovat s dalšími organizacemi i vysokými školami nejen v ČR, ale i v zahraničí.

Mezi běžné aktivity asociace patří zprostředkovávání vzájemné pomoci krizových manažerů při jejich zodpovědné činnosti, pořádání seminářů, školení a konferencí za účelem zvyšování odborné úrovně svých členů. [38]

Významné místo na trhu krizových manažerů hlavně z pohledu menších a středních firem zaujímá od roku 2015, restrukuralizační *agentura restartuj to a.s.* sídlící v Ostravě, která pomáhá malým a středním podnikům z problémů. Přinášejí do podniků především znalosti a zkušenosti nezbytné k úspěšnému pozvednutí firmy z krize. Zajišťuje nejen manažery, ale i financování v procesech restrukturalizace a změnového řízení. Zaměřuje se zejména na firmy z oblasti strojírenské výroby a energetického průmyslu. [39]

## 7 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Zatímco v uplynulých letech s rozvojem techniky byly požadavky směřovány spíše na oblast zavádění nových informačních technologií, postupů a strategií do firem, tak v posledních letech významně přibilo ze strany podniků poptávky po kvalitních manažerech se zaměřením na krizové řízení. To je většinou dáno nedostatečnou připraveností stávajícího managementu, který obvykle nemá potřebné zkušenosti s řešením mnohdy výjimečných situací.

Zejména v západní Evropě jsme svědky toho, že krizoví manažeři systematicky a účinně pomáhají rozvíjet firmy mnohem častěji, než je tomu v českém prostředí. U nás jsou najímání zpravidla velkými nebo zahraničními společnostmi.

### 7.1 Dotazníkové šetření

Cílem této kapitoly je posoudit efektivitu praktického využití manažerských metod v krizovém managementu. Pro tento účel byla jako metoda zvoleno dotazníkové šetření. Otázky obsažené v dotazníku se týkají využití manažerských metod z oblasti manažerského rozhodování, na které je výzkum zaměřen.

Osloveno bylo celkem 116 manažerů z celé České republiky se zaměřením převážně na krizový management. Vráceno bylo dohromady 38 dotazníků. Návratnost tedy činí 32,8%, což je i vzhledem k povaze průzkumu dostačující. Dotazníky byly vytvořeny na internetových stránkách survio.com a následně zaslány elektronickou formou prostřednictvím e-mailu, kde zároveň probíhala veškerá komunikace v této části šetření. Výzkum se konal v období od listopadu 2016 do ledna roku 2017. V níže uvedené tabulce je znázorněna struktura respondentů. 84,2% z nich byly muži a 15,8% ženy.

Tab. 1. Struktura respondentů [Zdroj: vlastní]

Manažer/věk	26-40 let	41-55 let	56 let a více	<b>Celkem</b>
Interní	5	18	5	<b>28</b>
Externí	1	9	0	<b>10</b>
<b>Celkem</b>	<b>6</b>	<b>27</b>	<b>5</b>	<b>38</b>

Dotazníkové šetření probíhalo ve dvou fázích. Nejprve bylo osloveno 44 interim manažerů, tedy externích manažerů se zaměřením na krizový management. Své odpovědi poskytlo 10 z nich. Následně byly dotazováni interní pracovníci zabývající se oblastí krizového řízení a z celkového počtu 72 respondentů byly dotazníky vyplněny a vráceny od 28 manažerů.

### 7.1.1 Ověření platnosti výzkumu

Ověření platnosti výzkumu zahrnuje statistické výpočty, pomocí kterých určíme, zda se v počtu interních a externích manažerů nenachází statisticky významné rozdíly. Pozorované hodnoty jsou uvedeny výše v tabulce struktury respondentů. Očekávané hodnoty uvádí následující tabulka:

Tab. 2. Očekávané hodnoty odpovědí respondentů [Zdroj: vlastní]

Manažer/věk	26-40 let	41-55 let	56 let a více
Interní	4,42	19,89	3,68
Externí	1,58	7,10	0

výpočet:  $6 \times 28 / 38 = 4,42$  atd. u všech zbývajících hodnot

Hypotéza:

$H_0$ : Mezi počtem interních a externích manažerů nejsou statisticky významné rozdíly.

$H_1$ : Mezi počtem interních a externích manažerů jsou statisticky významné rozdíly.

Na hladině významnosti  $\alpha=5\%$  volíme  $\chi^2(k-1) = 5,99$

Tab. 3. Výpočet chí-kvadrátu [Zdroj: vlastní]

P	O	P-O	(P-O) <sup>2</sup>	(P-O) <sup>2</sup> /O
5	4,42	0,58	0,34	0,08
18	19,89	-1,89	3,57	0,18
5	3,68	1,32	1,74	0,47
1	1,58	-0,58	0,34	0,22
9	7,10	1,90	3,61	0,51
0	0	0	0	0

Výpočet:  $0,08+0,18+0,47+0,22+0,51=1,46$

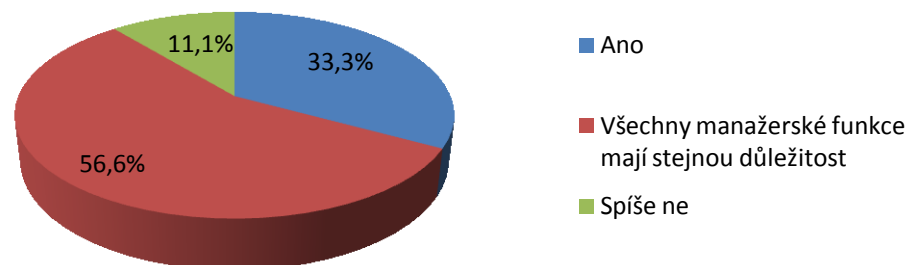
$$\chi^2 = 1,46 < \chi_{0,05}^2(2) = 5,99$$

Tzn., že přijímáme nulovou hypotézu  $H_0$  na hladině významnosti  $\alpha=0,05$ . Prokázali jsme pomocí chí-kvadrátu, že mezi počty interních a externích krizových manažerů nejsou statisticky významné rozdíly.

### 7.1.2 Výsledky dotazníkového šetření

Ve snaze zanalyzovat současný stav využití manažerských metod byl dotazník účelně rozdělen na dvě části. V první z nich byly krizovým manažerům položeny otázky sloužící pro vyhodnocení zvyklostí a postoje respondentů k manažerskému rozhodování. Cílem první otázky bylo zjistit, jak velkou důležitost manažeři rozhodování přikládají.

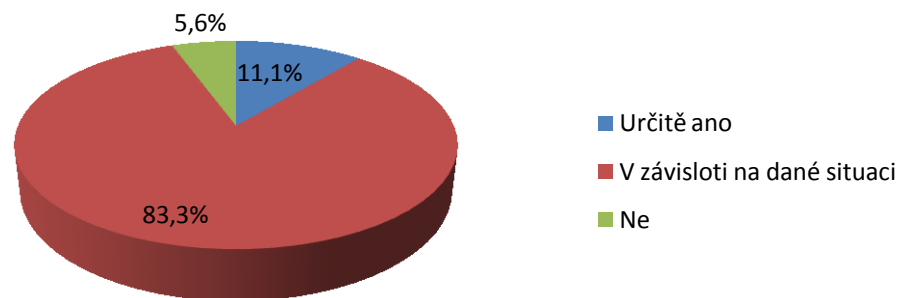
## 1. Považujete rozhodování za hlavní a nejdůležitější manažerskou funkci ?



Obr. 8. Důležitost manažerských funkcí [Zdroj: vlastní]

Úvodní otázka posloužila pro získání vstupní informace, která v dalším výzkumu nebude přímo použita. Pomocí této otázky bylo zjištěno, jaký postoj zaujímají krizoví manažeři vůči rozhodování, jakožto manažerské funkci. Z grafu plyne, že většina dotazovaných považuje všechny manažerské funkce za stejně důležité. Největší četnost kladných odpovědí, konkrétně 22,5% pochází od externích krizových manažerů, kteří v rozhodování vidí o něco větší důležitost. Celých 11,1% dotazovaných manažerů však nepovažuje rozhodování za nejdůležitější manažerskou funkci.

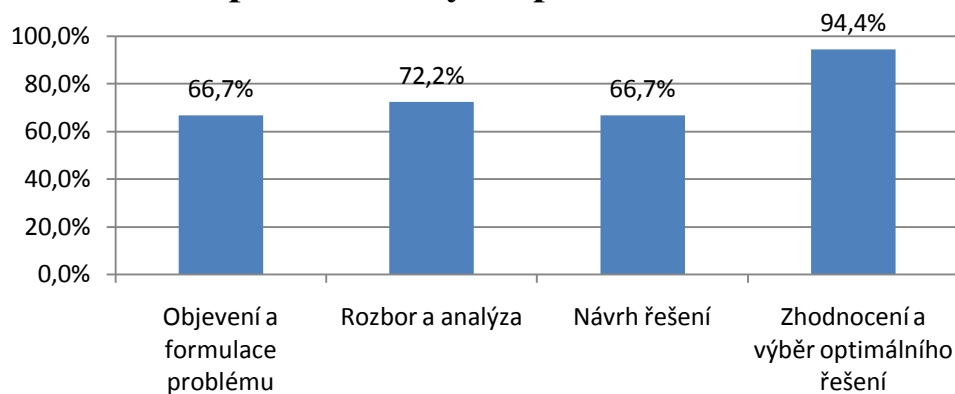
## 2. Dodržujete při svém rozhodování striktně nějakou formu rozhodovacího procesu ?



Obr. 9. Forma rozhodovacího procesu [Zdroj: vlastní]

Kladnou odpověď na otázku, zda manažeři používají striktně nějakou formu rozhodovacího procesu, zodpovědělo pouze 11,1% respondentů. To se dá přisuzovat úrovni managementu, na které daní manažeři působí. Linioví manažeři zpravidla řeší situace, u kterých mohou existovat typová řešení, anebo se podobné situace opakují a lze již na ně aplikovat určitý postup. Tuto skutečnost potvrzuje četnost odpovědí interim manažerů, tedy externích krizových manažerů, kteří působí zpravidla na nejvyšší, případně střední úrovni managementu, kde se běžně vyskytují obtížně strukturované a neprogramovatelné rozhodovací problémy. Všichni, tedy 100% z nich uvedlo, že nepoužívají určitou formu rozhodovacího procesu, případně ji mění vždy v závislosti na každém specifickém problému.

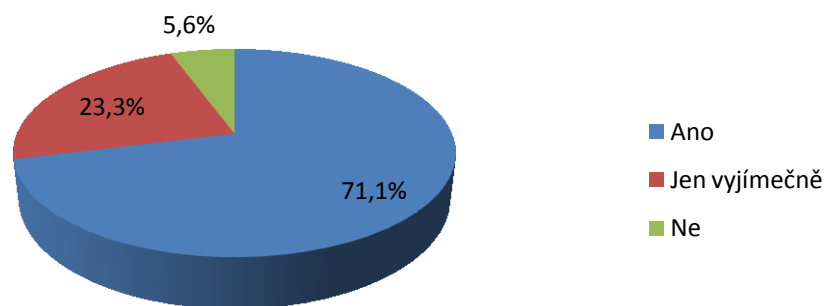
## 3. Jaké základní fáze rozhodovacího procesu obvykle používáte ?



Obr. 10. Četnost použití fází rozhodovacího procesu [Zdroj: vlastní]

Respondenti měli v odpovědi na otázku ohledně fází rozhodovacího procesu uvést ty fáze, které ve své praxi používají nejčastěji. Bylo možno označit i více možností. Z uvedeného grafu je patrné, že téměř všichni, konkrétně 94,4% provádí mimo jiné určité zhodnocení návrhu variant a výběr optimálního řešení. Zbylé tři fáze jsou zastoupeny velmi podobným poměrem. Rovných 90% externích krizových manažerů označilo všechny čtyři možnosti, z čehož je patrné, že na vysoké úrovni managementu zpravidla aktivně prochází celým rozhodovacím procesem. Otázka tak navazovala na předchozí zjištění a do jisté míry zdůvodňuje nejednotnou formu rozhodovacího procesu, což je dáno vysokými nároky na správný výběr optimálního řešení, které se v různých případech může výrazně lišit.

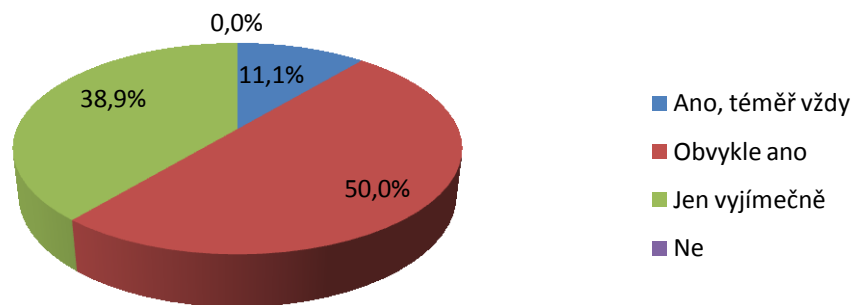
#### 4. Rozhodujete se obvykle za rizika a nejistoty ?



Obr. 11. Rozhodování za rizika a nejistoty [Zdroj: vlastní]

Na otázku týkající se rozhodování za rizika a nejistoty odpověděli dotazovaní manažeři dle očekávání ve většině případů kladně, tzn. že 71,1% respondentů považuje riziko a nejistotu za takřka každodenní okolnosti, s nimiž se při plnění manažerských povinností setkávají. V podstatě jen 5,6% dotazovaných podmínky, za kterých se obvykle rozhodují, nepovažují za významně rizikové a nejisté. Zbylých 23,3% manažerů uvádí, že své rozhodnutí činí jen výjíměčně za rizika a nejistoty, což může být dáno povahou rozhodovacích problémů, ale i nižší ochotou podstupovat riziko.

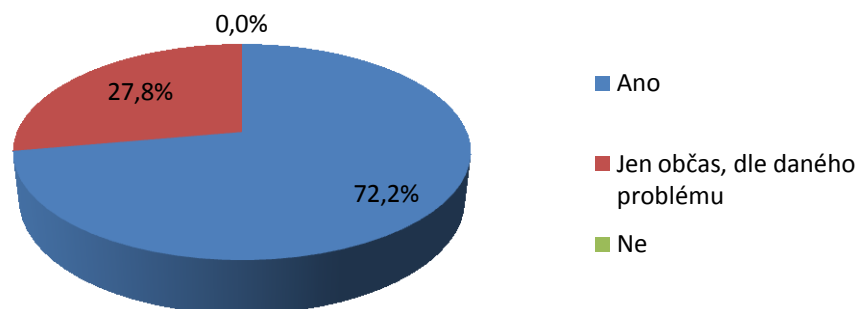
## 5. Pokud nemáte dostatek informací a máte se rozhodnout, jdete do rizika ?



Obr. 12. Rozhodování za rizika [Zdroj: vlastní]

V jisté návaznosti na předchozí otázku měly respondenti zodpovědět, zda jdou do rizika i v případě omezeného množství informací. Celkem 61,1% dotazovaných manažerů obvykle nebo téměř vždy jde do určitého rizika, a to i vzhledem k tomu, že v dané chvíli nedisponují dostatkem informací. Poměrně značné procento respondentů, konkrétně 38,9% uvedlo, že s nedostatkem informací jde do rizika jen výjimečně. To ilustruje snahu o získání více informací a vyšší kvalitu rozhodnutí. Ovšem do jisté míry je zde snížena ochota riskovat a podstupovat riziko, což v oblasti krizového managementu nelze považovat za příliš velký přínos.

## 6. Využíváte systémy podporující týmovou práci při rozhodování ?



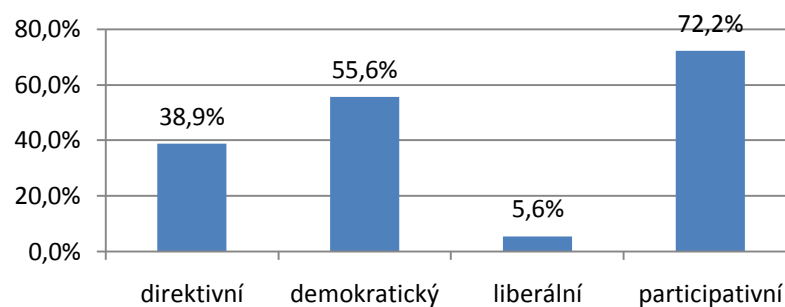
Obr. 13. Použití týmového přístupu [Zdroj: vlastní]

Otázka zaměřená na systémy podporující týmovou práci při rozhodování měla za úkol promítnout, do jaké míry v současné době krizoví manažeři tyto metody využívají.



Podrobnějším pojednáním o metodách se zabývá druhá část výzkumu, nyní můžeme ale konstatovat že naprostá většina dotazovaných, přesněji 72,2% respondentů metody podporující týmovou práci aktivně využívá, zbývajících 27,8% jen v některých případech, které si to vyžadují. V oblasti manažerského rozhodování je týmový přístup mnohdy velkou výhodou, zejména pak v krizovém řízení, kde může být přítomností rizika a nejistoty vyvíjen značný tlak, kterému by jednotlivec jen stěží mohl čelit.

### 7. Který z následujících stylů rozhodování volíte nejčastěji ?



Obr. 14. Použití rozhodovacích stylů [Zdroj: vlastní]

Z grafu vyobrazujícího četnost použití jednotlivých rozhodovacích stylů v praxi můžeme vidět, že nejpoužívanějšími styly v krizovém managementu jsou participativní a demokratický, který rovněž ponechává prostor i pro druhé členy týmu. Obzvláště participativní styl, který používá 72,2% dotazovaných potvrdil z předchozí otázky naprosto stejným procentuálním zastoupením snahu o zavádění a rozvoj týmové práce v manažerském rozhodování. Minimum, pouze 5,6% volí liberální rozhodovací styl a 38,9% manažerů se přiklonilo k direktivnímu, tedy k vysoce aktivnímu a spíše dominantnímu stylu jednání v rámci rozhodovacího procesu.

#### 7.2 Zhodnocení současného stavu

Na základě dotazníkového šetření a pozorování dané problematiky je nyní možné provést zhodnocení, a to zejména určením silných a slabých stránek v současném využívání manažerských metod v krizovém managementu včetně potenciálních hrozeb a příležitostí do budoucna. K těmto účelům posloužila SWOT analýza. Výčet jednotlivých skutečností je v tabulce níže, doplněný o popis a zdůvodnění.

Tab. 4. SWOT analýza [Zdroj: vlastní]

<b>Silné stránky:</b>	<b>Slabé stránky:</b>
Používání různých forem rozhodovacího procesu.	Většina dotazovaných nepovažuje rozhodování za primární funkci.
Důraz na rozvoj týmového přístupu a spolupráce při rozhodování.	Poměrně vysoký procentuální výskyt direktivního stylu rozhodování.
Vysoká míra uplatnění všech fází rozhodovacího procesu, zejména na vyšší úrovni managementu.	Nižší ochota podstupovat riziko, zejména při nedostatku informací.
<b>Příležitosti:</b>	<b>Hrozby:</b>
Zvyšující se poptávka po krizových manažerech.	Absence krizových manažerů ve středních a menších podnicích.
Vznik společností a agentur pro řešení krizí i v menších podnicích.	Značné rozdíly v odpovědích interních a externích manažerů.

Při hodnocení současného stavu využívání manažerských metod v krizovém managementu jsem se zaměřil na manažerské rozhodování. Z dat získaných dotazníkovým šetřením vyplývá, že krizoví manažeři nezastávají určitou pevnou formu rozhodovacího procesu, ale v naprosté většině případů dotazovaní uvedli, že se snaží postupovat vždy odlišně v závislosti na charakteru dané situace. Tato očekávaná skutečnost do jisté míry určuje, jak bude rozhodování úspěšné a efektivní. K silným stránkám současného stavu manažerského rozhodování v krizovém managementu lze zařadit bezpochyby hojně využívání metod a systémů podporujících týmový přístup v rozhodování. Důraz na týmovou spolupráci v průběhu rozhodovacího procesu může výrazně snížit riziko špatného rozhodnutí a zároveň za předpokladu využití širšího spektra znalostí jednotlivých členů celý proces urychlit. Zároveň jsme si mohli povšimnout, že velké procento manažerů v krizovém řízení aktivně využívá v podstatě všechny fáze rozhodovacího procesu od objevení problému až po výběr optimálního řešení. Přesto že využívají týmové práce, tak nenechávají určité fáze řešit čistě jen své kolegy. To je typické zejména pro krizové manažery působící obvykle na vyšší úrovni managementu, případně ve vrcholovém vedení.

Vzhledem k výše zmíněnému však obecně většina manažerů nepovažovala rozhodování za primární a nejdůležitější manažerskou funkci. V tomto případě lze spekulovat, zda je to zapříčiněno především povahou rozhodovacích problémů, avšak toto hledisko je úzce spjato s úrovní managementu, tudíž můžeme předpokládat vliv obou těchto faktorů. Tomuto předpokladu nahrává i fakt, že manažeři působící na vyšší úrovni managementu přiřazovali rozhodování větší význam. Za slabší místo v aktuálním stavu lze považovat poměrně vysoký výskyt direktivního rozhodovacího stylu i přes to, že většina manažerů preferuje týmovou spolupráci. Některé situace si občas mohou žádat více autoritativního přístupu, ovšem v krizovém řízení by se při řešení závažnějších problémů tento styl vyskytovat příliš neměl. Za pozornost stojí i nižší ochota podstupovat riziko, a to zejména při nedostatku informací. Manažeři se tímto postojem zřejmě snaží dostat k více potřebným informacím, ale velmi důležitým faktorem je i rychlost s jakou rozhodnutí učiníme. Potom je nutné být schopen správně posoudit a odhadnout kdy má ještě význam získat další informace, a kdy naopak podstoupit byť o něco vyšší riziko.

Jako příležitost pro budoucí rozvoj aktuálního stavu lze považovat narůstající poptávku po manažerech z oblasti krizového řízení. To může mít v dohledné budoucnosti příznivý vliv nejenom na obecné rozšíření krizového managementu, ale následně i na zkvalitnění samotného manažerského rozhodování. S vyšším zájmem o krizové manažery je spojeno taky zakládání a vznik agentur a společností zabezpečujících možnost dodání manažerských kapacit i do menších a středních podniků, které zpravidla stálý tým na krizové řízení postrádají, případně si krizového manažera dovolit nemohou.

S vysokou finanční nákladností na krizového manažera je pak spojena první z určitých hrozeb, a to je jeho absence v menších a středních firmách. Z průzkumu vyplývá, že krizový manažer zvyklý působit na střední úrovni, případně v top managementu je velmi zkušený a ve svém oboru vzdělaný člověk, kterého si mnohdy menší společnosti nemohou dovolit. Za možnou hrozbu v současném stavu lze na základě dotazníkového šetření považovat poměrně značné rozdíly v rozhodování mezi interními a externími krizovými manažery. To je dáno s největší pravděpodobností tím, že externí krizoví manažeři jsou zvyklí běžně působit na vyšší úrovni managementu, mají tedy mnohem více zkušeností. V případě, že dočasně úplně převezmou vedení firmy, tak jejich volby mají rozhodující vliv na další vývoj. Z toho lze odhadnout, že rozhodování je z jejich hlediska důležitější a považují tuto funkci za klíčovou mnohem více, než manažeři interní, kteří v našem prostředí působí obvykle na nižší úrovni v oblasti krizového řízení. U nich se zde mohou vyskytovat určité nedostatky.

## 8 HLAVNÍ VÝSLEDKY PRÁCE

Na základě průzkumu založeném na dotazníkovém šetření současného stavu využití manažerských metod byla sesbírána data od manažerů z oblasti krizového řízení z cílem analyzovat a zhodnotit aktuální stav a trendy v manažerském rozhodování. Zhodnocení současných trendů proběhlo za pomoci SWOT analýzy, která kromě silných stránek a příležitostí ve zkoumané oblasti odhalila i určité nesrovnalosti a problémy prostřednictvím výčtu některých slabších stránek a hrozeb v aktuálním stavu využití manažerských metod. Tyto hrozby a slabé stránky je třeba co nejvíce eliminovat za účelem zlepšení současné situace a zkvalitnění manažerského rozhodování.

Konečná zjištění a výsledky budou následně přínosem především pro samotné manažery pohybující se v krizovém managementu. Ostatně někteří z respondentů sami projeví zájem o možnost seznámení se s dosaženými výsledky, které jim budou následně zaslány prostřednictvím e-mailu.

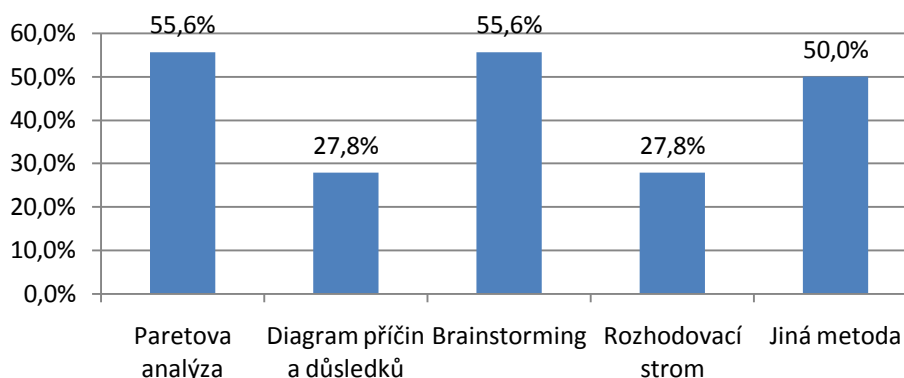
Abychom však mohli předložit určité návrhy a opatření pro zlepšení současného stavu, je třeba přikročit k další fázi výzkumu, která se bude zabývat podrobnějšími a konkrétními problémy v oblasti využití manažerských metod v krizovém managementu.

### 8.1 Dotazníkové šetření

Následující dotazníkové šetření je pokračováním výzkumu z předchozí kapitoly, tentokrát však má za úkol podrobnějšími otázkami na danou problematiku spíše navázat na výsledky již zanalyzované současné situace s cílem vyzorovat možné příčiny aktuálních nedostatků a posloužit jako případný odrazový můstek pro závěrečnou část výzkumu prováděnou pomocí rozhovorů. Použita byla stejná technika sběru dat a rovněž vzorek respondentů byl zcela totožný jako v předchozím případě, tedy odpovědi byly sesbírány a vyhodnoceny od 38 manažerů působících v krizovém managementu.

Vzhledem k tomu, že výzkum je zacílený na využití manažerských metod v krizovém řízení, zejména na oblast manažerského rozhodování, tak nejprve bylo pomocí první otázky zjišťováno, které konkrétní metody při řešení problému manažeři používají.

### Kterou z rozhodovacích metod při řešení problému používáte nejčastěji ?



Obr. 15. Využití manažerských metod [Zdroj: vlastní]

Při pohledu na graf ilustrující aktuální četnost výskytu manažerských metod v praxi je zřejmé že nejpoužívanějšími rozhodovacími metodami jsou v současnosti dle respondentů Paretova analýza a brainstorming, které nejvíce používá více než polovina oslovených. Paretova analýza (neboli pravidlo 20:80) patří mezi nejznámější a jak vidno tak i mezi nejpoužívanější techniky využívané v managementu. V případě brainstormingu se naplno potvrzuje již dřívější zjištění, a to že je mezi krizovými manažery hojně využíváno technik a metod zaměřených na týmový přístup, což je i jednou ze silných stránek současného stavu. Shodně 27,8% manažerů používají diagram příčin a důsledků (tzv. rybí kostry) umožňující zejména zjištění příčin problému a rozhodovací stromy, které umožňují zachytit různé faktory ovlivňující řešení problému. Rovných 50% respondentů se vyslovilo pro použití některé jiné rozhodovací techniky.

Mezi nejčastěji uváděnými dalšími metodami a technikami patřily např. SWOT analýza, pomocí které lze vyhodnocovat určité hrozby i příležitosti, jak již bylo popsáno v kapitole 5. Často uváděnou metodou bylo 5x proč, kdy se manažeři ptají a hledají pět odpovědí, resp. objektivních důvodů, proč zrovna takové rozhodnutí učinit. Zkušenost a zdravý selský rozum byly uvedeny rovněž v několika případech, jakožto spíše individuální postupy. „Zdravý selský rozum“ může být výsledkem hlubšího uvažování nad problémem, ale nemusí zase vždy odhalit některé skryté příčiny. Zkušenost pak vychází z jistých znalostí a jde spíše ruku v ruce s použitím správné metody. Dále byly jako metody uváděny např. Decision Matrix, ScoringCard nebo Occamova břitva.

## **Proč zvolenou metodu používáte?**

Odpovědi na otázku z jakého důvodu manažeři dané techniky využívají, se poměrně lišily. Mezi četné odpovědi patřily důvody, jako např. v případě Paretovy analýzy poskytnutí dat a schopnost utřídit nejenom příslušná data, ale i své vlastní myšlenky, což napomáhá ubírat se správným směrem. U brainstormingu se jako hlavní důvod ukazuje možnost vyjádření všech zúčastněných, což umožňuje vzít v potaz více názorů a tím pádem i variant. Dále krizoví manažeři uvedli, že brainstorming používají v situacích, kdy je třeba určitého doplnění ze strany svých kolegů, tzn. mnohdy až pojiných metodách jako následnou techniku, která předchází konečnému rozhodnutí. Obvykle taky v kombinaci s diagramem příčin a následků nebo s rozhodovacími stromy, aby byly více patrné jednotlivé souvislosti.

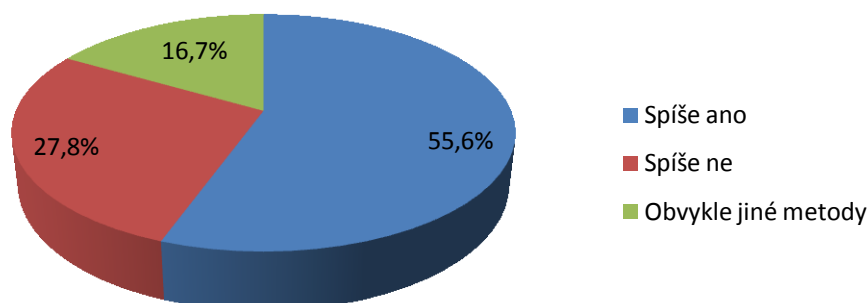
Jako důvod rozhodování na základě zkušeností případně zdravého selského rozumu byla uváděna rozmanitost některých rozhodovacích problémů a tedy do jisté míry i nemožnost držet se pevně určité metody. To je zejména u obtížně strukturovaných problémů třeba kombinovat vlastní zkušenosti s určitými metodami. Většina ale poukázala na skutečnost, že hlavním důvodem je úspěšné ověření v praxi, neboť každou metodu si musí manažer nejprve v praxi vyzkoušet s následně osvojit, v opačném případě nemůže provádět rozhodnutí s dostatečnou jistotou.

## **Využíváte případně ještě nějaké další rozhodovací metody nebo praktiky?**

Zde se již jednotlivá stanoviska manažerů týkající se metod nijak zvlášť nelišila od těch předchozích. Odvolávali se ve většině případů na již nasbírané zkušenosti a následné rozpoznání a odhad podobných situací.

Poprvé zde ale zazněl pojem manažerská intuice, který souvisí s poněkud širším vnímáním kombinace zkušeností a znalostí, které ještě budou zmíněny v pozdější fázi výzkumu. Zde byla zatím manažery podkryta podstata této problematiky. Vyjadřují se zde ve smyslu, že výsledek, který je zdánlivě objektivní podle některé určité metody, tak nakonec jako varianta skutečného řešení příliš neseďí, a je třeba si jej právě díky vlastní intuici upravit a neklást přehnaný důraz na pouhý výsledek metody, ale snažit se tak trochu číst mezi řádky.

### V případě, že stojíte před nutností vícekriteriálního rozhodování mezi více variantami, používáte hodnotící matici ?



Obr. 16. Vícekriteriální rozhodování [Zdroj: vlastní]

Hodnotící matici pro ohodnocení a následné zvolení určité varianty používá v případě nutnosti vícekriteriálního rozhodování 55,6% oslovených manažerů, tedy lehce nadpoloviční většina. Druhá část respondentů, tj. 27,8% hodnotící matici nepoužívá takřka vůbec a dalších 16,7% jen občas, ale raději si zvolí pro vícekriteriální rozhodování jinou techniku.

### V případě, že používáte jiné metody, které to jsou?

Mezi četné odpovědi v případě jiných metod pro vícekriteriální rozhodování patřila opět poměrně často využívaná SWOT analýza. Tentokrát však ve smyslu SWOT analýzy zvlášť pro každou z jednotlivých variant. Jinak se v zásadě postup od klasické podoby této metody nijak zvlášť neliší. Další z možností, kterou krizoví manažeři využívají je minimalizace rizik – maximalizace návratnosti, kde pomocí vhodného postupu minimalizují rizika související s jejich rozhodnutím a zároveň vytvářejí scénáře pro maximalizaci návratnosti tak, aby byla jinými slovy rizika ztráty minimální a naopak vysoká pravděpodobnost a předpoklad požadované návratnosti.

## 8.2 Strukturovaný rozhovor

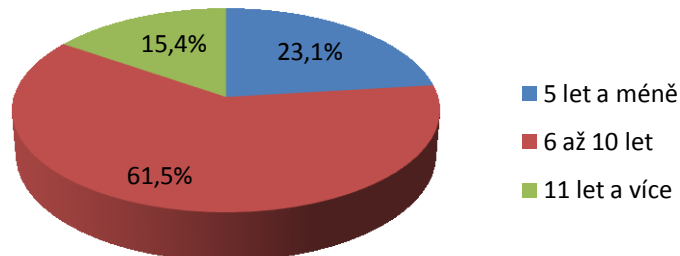
Na základě získaných informací a následného vyhodnocení dotazníkového šetření byl utvořen strukturovaný rozhovor, jehož úkolem bylo podrobněji objasnit a rozklíčovat dříve zjištěné skutečnosti s cílem nalézt možná opatření pro zlepšení současného stavu. Předchozí část výzkumu se tedy stala svým způsobem východiskem právě pro tvorbu strukturovaného rozhovoru.

Průzkum formou strukturovaného rozhovoru probíhal od února do poloviny dubna 2017. Vzorek respondentů tentokrát tvořilo 13 náhodně vybraných manažerů působících v různých organizacích. Výzkum byl opět zacílen na manažery působící v oblasti krizového řízení, avšak jejich přesnější specializace případně zaměření bylo předmětem identifikačních otázek. Okruh respondentů byl zaměřen na manažery působící spíše ve střední a vyšší úrovni managementu. Bylo tak učiněno v reakci na jisté rozdíly a odlišné postoje k manažerskému rozhodování na různých stupních managementu v oblasti krizového řízení, jak prokázala první část výzkumu. Příslibem tohoto řešení byla především snaha o získání co možná nejcennějších informací z vyšší úrovně managementu a tím pádem možnost kvalitnějších doporučení na zlepšení, které osloví širší okruh manažerů. V rozhovoru se za účelem výzkumu nachází naprostá většina otevřených otázek, tak aby bylo možné co nejlépe vystihnout podstatu jednotlivých odpovědí.

Z identifikačních otázek obsažených v rozhovoru vyplývá, že průměrný věk respondentů byl 46 let a počty jejich podřízených se pohybovali rozmanitě dle úrovně řídicí pozice od 7 do asi 800 pracovníků. Dále bude uveden poměr respondentů dle jejich zkušeností a působnosti na dané pozici, spolu s konkrétním zaměřením jejich profese. Celá podoba a struktura otázek obsažených v rozhovoru je uvedena v příloze P II.



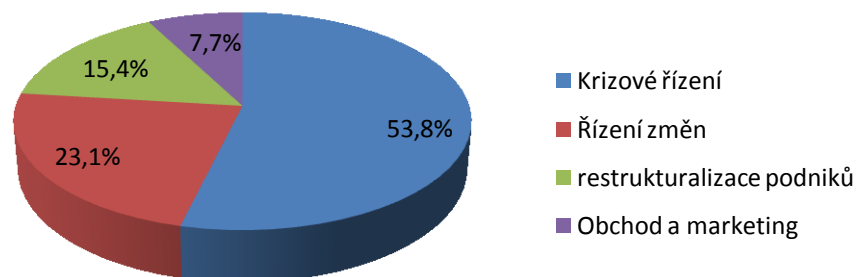
*Jak dlouho již působíte na pozici vedoucího manažera v rámci Vaší manažerské praxe?*



Obr. 17. Manažerská praxe [Zdroj: vlastní]

Z grafu je patrné, že největší procento oslovených manažerů působí na pozici vedoucího manažera v rozmezí 6 až 10 let. To umožňuje vzít v potaz poměrně obстойné zkušenosti získané několikaletou praxí a následně zúročit získané informace ve prospěch výzkumu.

*Jaké je Vaše konkrétní zaměření, případně specializace v rámci manažerské činnosti?*



Obr. 18. Specializace manažerů [Zdroj: vlastní]

Z oslovených manažerů největší část, konkrétně 53,8% působí přímo v krizovém managementu a dalšími zastoupenými specializacemi jsou řízení změn, restrukturalizace a oblast obchodu a marketingu.

### ***Co podle Vás určuje úspěšnost krizového manažera?***

Obecně lze říci, že úspěšnost každého manažera určuje společnost nebo organizace, v níž působí. Jak se vyjádřili všichni dotazovaní, tak obvykle není příliš úspěšných manažerů v krachujícím podniku a stejně tak platí i obráceně, že obvykle nenajdeme neúspěšného manažera v podniku, jemuž se daří velmi dobře. V případě krizových manažerů je situace jasná. Jejich úspěšnost je dána tím, do jaké míry se jim daří úspěšně řešit a odvracet krizové situace. Obzvláště u externích krizových manažerů, zabývajících se většími projekty typu restrukturalizací podniků a dočasného vedení firem je rozhodujícím ukazatelem úspěšnosti, kolik projektů zdárně dovedli ke svému cíli a kolika podnikům pomohli vymáknout se z krize.

Pokud bychom se bavili o určitých předpokladech a přístupech krizových manažerů, tak svým způsobem musí každý manažer disponovat určitými vrozenými předpoklady, pomocí kterých je pro tuto profesi částečně předurčován. Patří sem zejména komunikativnost, potřeba mít určitou vizi a jít si za splněním cíle. Zároveň manažer musí být plně oddán tomuto dynamickému způsobu života, protože být manažerem je do jisté míry i životním stylem a váže se k tomu spousta dalších „povinností“ i v osobním životě, a to např. od inteligentního a gentlemanského vystupování ve společnosti až po určité prvky dominance a do jisté míry neústupnosti v některých záležitostech, které si to vyžadují. Z toho můžeme vyvodit další základní předpoklad úspěchu, který respondenti zmiňovali, a to že manažer musí být velmi silnou osobností, zejména duševně a po psychické stránce. Důležitá je naprostá vyrovnanost a psychická odolnost, tak aby byl schopen naplno pracovat i pod značným tlakem, který je na něj obzvlášť během krize vyvíjen.

### ***Co je dle Vás při rozhodování nejdůležitější, případně co nejvíce ovlivňuje správnost rozhodnutí?***

Jak se ve většině případů manažeři shodovali, tak vyslovit pouze pár aspektů této manažerské funkce, případně nějaké pevně dané doporučení nelze. Rozhodování je i z hlediska povahy rozhodovacích problémů velmi individuální a proměnlivou záležitostí.

Důležité je ale podle respondentů obecně být schopen a hlavně i ochoten se rozhodnout, a to nejen pod vlivem událostí, ale i pod výrazným časovým tlakem. Jak sami řekli: „*Správné rozhodnutí je nesmírně důležité, ovšem pokud nepřijde ve správnou chvíli a dostatečně rychle, může být už zbytečné*“. Obecně čas, resp. správné načasování je mnohdy rozhodující. V žádném případě ale nesmí rozhodnutí být unáhlené nebo jinak nepromyšlené. Stejně tak je podstatné zvažovat pouze holé skutečnosti a snažit se vidět ve svých volbách širší souvislosti. To záleží i na obecném rozhledu každého manažera, který by se měl orientovat a mít poměrně široký obecný přehled, který je nutné stále udržovat. Krizový manažer by tak neměl se svým úsudkem příliš spěchat a nikdy nepodléhat svým emocím, případně pouhým domněnkám, ale snažit se získat co možná nejvíce informací.

Samozřejmě i v případě rozhodování platí, že požadavky a nároky na schopnosti manažera se liší dle úrovně managementu, na které daný manažer působí. Ovšem výše uvedené informace jsou obecně pro praxi základními předpoklady v oblasti manažerského rozhodování. Stejně tak platí, že bez určité úrovně zkušeností a nezbytného vzdělání v daném oboru se bude manažer rozhodovat jen velmi obtížně.

### ***Jaké rozhodovací metody nebo techniky obvykle používáte?***

V předchozí otázce, co je pro správné rozhodování nejdůležitější nezazněla odpověď týkající se přímo metod a rozhodovacích technik, tak tedy přichází na řadu jako samostatná část rozhovoru a manažeři se v drtivé většině případů shodují:

Pokud se jedná o konkrétní metody, tak obvykle jsou používány některé z běžných metod, jako třeba brainstorming v případě týmového přístupu, občas Paretova analýza, případně nějaké myšlenkové mapy pro utřídění si myšlenek a úvahy nad dalším postupem. Zároveň ale všichni jednohlasně dodávají, zejména manažeři s delší praxí a působící na vyšším stupni managementu, že mnohem důležitější než se pevně držet pouze nějakých určitých metod jsou zkušenosti, vědomosti nasbírané v oboru a schopnost nad problémy uvažovat a používat i tzv. „zdravý selský rozum“, protože každá situace může vyžadovat ze strany manažera trochu odlišný přístup.

***Jak velkou důležitost a roli tedy v rozhodování hraje zkušenost a znalosti?***

Odvolávání se na zkušenosti, intuici a „zdravý selský rozum“ jsme od manažerů vypozařovali již v první části tohoto výzkumu ve výsledcích dotazníkového šetření. Následuje tedy logicky otázka, jak velkou důležitost manažeři těmto oblastem přikládají.

Jak již zaznělo, zkušenosti a znalosti jsou při práci manažera stěžejní a neobejde se bez nich žádný úspěšný řešitel rozhodovacích problémů. *„Zkušenosti jsou jedna věc, ty přijdou časem v závislosti na manažerem vykonaných projektech případně délce jeho praxe, ale se znalostmi je to trochu obtížnější“*, nechali se slyšet zejména zkušenější manažeři. Jde především o to, že manažer by neměl vykonávat manažerskou profesi v oboru, o němž nemá dobré znalosti a dříve v něm nepůsobil na některé z pracovních pozic. *„Jednoduše řečeno, nemůže řídit něco, co neví, jak ve své podstatě funguje na všech, byť i nižších úrovních“*.

Rozhodování je ovlivněno do jisté míry i tzv. tacitními znalostmi, což jsou znalosti, které přímo nesouvisí se vzděláním manažera, ale přesněji řečeno z jeho praktickým poznáním. Jsou to znalosti získané na základě zkušeností a praxe. Tacitní znalosti zahrnují jak vědomosti, tak i schopnosti, které je pak manažer schopen vykonávat v podstatě automaticky, což právě bez dostatečné praxe není možné. Zároveň je třeba si uvědomit, že tyto znalosti získané praktickými poznatky nelze manažery nijak naučit předem, protože různých situací, do kterých se v praxi dostávají, existuje obrovské množství a je nutné si jimi projít.

Člověk se zkrátka neustále učí a je třeba mít na paměti, že i s velkým množstvím zkušeností mohou stále přicházet nové. A právě praxí jich získáváme nejvíce, protože přímý zážitek je nejintenzivnější podnět pro zapamatování. Se sbíráním zkušeností souvisí i přístup manažera k možným nezdarům. Protože nikdo není neomylný, tak je podstatné si ze svých chyb odnést ponaučení a brát je jako důležitou lekci a zkušenost. V oblasti vzdělávání je zase nutné přijmout fakt, že se zpravidlanestačí vzdělávat pouze do doby, než se manažer dostane na vyšší post případně do vrcholového managementu, ale je třeba se stále dovzdělávat, ať už v oblasti nových trendů s měnícím se prostředím, tak zejména sledovat neustálý vývoj trhu a reagovat na aktuální požadavky. Budovat obecný přehled a zajímat se o osobní rozvoj by mělo být u krizových manažerů samozřejmostí.

Dalším důležitým bodem je využívání „selského rozumu“ jako určité metody nebo strategie při rozhodování. Jak manažeři popisují, „selský rozum“ je do určité míry spjat s tacitními znalostmi, o kterých již byla řeč. S touto souvislostí se váže i pojem manažerská intuice, podle níž se manažeři rovněž často rozhodují, a lze se domnívat, že existuje přímá

úměra mezi právě intuicí a zkušenostmi, které již manažer získal v praxi. „Selský rozum“ je v manažerském rozhodování možné chápat jako snahu o nalezení jednoduchého řešení pomocí logického uvažování a zaměření se na důležitou podstatu věci.

V činnostech krizových manažerů by mělo vše výše uvedené tvořit podstatnou část jejich manažerského rozhodování a použití nejrůznějších metod se nabízí spíše jako pomoc v rozhodovacím procesu a možnost lepší představy o daném problému pomocí např. grafického znázornění dané situace.

***Ve kterých oblastech, at' už rozhodovacích nebo profesních obecně vidíte největší prostor na zlepšení případně potenciál k většímu růstu?***

Jak již bylo řečeno, manažeři staví svou úspěšnost nejen při rozhodování, ale při všech manažerských činnostech především na zkušenostech a postupem času získaných tacitních znalostech a dovednostech. Ovšem vzdělávání v manažerském prostředí nikdy nekončí a je nutné se stále zdokonalovat. Neustálé vzdělávání je spojeno s manažerskou cílevědomostí a potřebou dotahovat věci do konce a stále se posouvat.

Jednotliví manažeři viděli spíše největší potenciál ke zlepšení, než nedostatky jako takové, a to zejména v oblastech znalosti cizích jazyků a vedení lidí po stránce motivace. Obecně cizí jazyk manažeři potřebují zejména, dostanou-li se do zahraničního podniku, případně pokud komunikují např. v nadnárodních společnostech se zástupci ze zahraničí. Opět zde platí, že znalost cizího jazyku mnohem více využívají, tudíž i ovládají manažeři na vyšší úrovni managementu. V zásadě lze říci, že všichni oslovení krizoví manažeři ovládají maximálně dva světové jazyky, obvykle u nižších manažerů jeden. Vyskytovali se hojně především anglický, německý, případně ruský jazyk. Je to dáno i prostředím ve kterém se manažeři nacházejí, a které společnosti připadají v úvahu pro navázání spolupráce. Po stránce motivace je v této oblasti vedení lidí nedostatků zejména takových, které vycházejí z odměňování zaměstnanců za splnění cíle, které je určitým způsobem nastaveno ze strany organizace a manažer poté může mít poměrně obtížné podmínky pro pozitivní motivaci podřízených. Veškerý charakter a výši odměny mnohdy sám manažer neovlivní do takové míry, aby byl schopen dostatečně vysokého namotivování. Negativní motivace formou trestů může mít ještě mnohem horší následky a tím i výsledky celé práce, tudíž manažeři musí mít do jisté míry pochopení pro své spolupracovníky a podřízené a využívat ve svém přístupu dostatek empatie, zejména v těžších krizových situacích.

*Jaké formy nebo zdroje vzdělávání v rámci své profese využíváte?*

V rámci manažerské profese je obvyklé za účelem neustálého vzdělávání podstupovat různé kurzy či semináře, ovšem není to vždy úplnou samozřejmostí. Jak se někteří dotazovaní domnívají, tak je dle jejich postoje mnohem přínosnější naučit se všechny důležité aspekty manažerského rozhodování praxí, tedy přímo vykonáváním jisté činnosti, v níž se pak na základě nových zkušeností mohou zlepšovat. Jako hlavní důvod se jeví malý důraz na individuality jednotlivých manažerů během případných hromadných kurzů nebo školení. V takových případech je obecně náročné se každému dostatečně individuálně věnovat a zaměřit se pouze na určitou oblast, neboť kurzy musí mít jisté osnovy a být postaveny na základě přínosu pro širší obecnost posluchačů.

Respondenti několikrát uvedli taky např.: „*Občas si jen tak vezmu nějakou knížku s tématem, které mě zajímá nebočastěji z časových důvodů nějaký naučný e-book na internetu*“. A zřejmě taky časovou tíseň můžeme předpokládat jako jednu z bariér vzdělávání manažerů, neboť výkon jejich profese vykazuje velkou časovou náročnost a obvykle následnou únavu. Lze tak polemizovat, do jaké míry je např. občasné čtení knih přínosné a zda-li se nejedná spíše o jistou formu odpočinku nebo odreagování. Konkrétně u cizích jazyků, jež byly upozorovány jako určitá oblast, na níž lze pracovat, se nabízí otázka, do jaké míry jsou pro daného manažera klíčové i vzhledem k jeho ambicím a rovněž je třeba uvážit, že se jedná o dlouhodobější proces.

Jak ale bylo konstatováno manažery, kteří určité kurzy podstupují, jejich absolvování do jisté míry přínosné rozhodně je, zejména i z důvodu možnosti setkání se s jinými kolegy z manažerského prostředí a nabourání tak jistého stereotypu, který by časem případně mohl vzniknout. Kromě těchto zdrojů vzdělání, které zpravidla využívají manažeři vyšších úrovní managementu, padla zmínka taky o interních zdrojích v rámci organizace, jimiž mohou být např. přednášky, využívání knihovny, internetu nebo právě i jazykových kurzů pořádaných pravidelně v rámci podniku, pokud jsou samozřejmě uvedené možnosti dostupné. V jiném případě se jako možné řešení nabízí aktivní využívání kurzů celoživotního vzdělávání pro manažery a rovněž je přínosem příslušnost k některé organizaci nebo asociaci, jejichž členy někteří z respondentů sami jsou. To s sebou nese spoustu členských výhod, vzdělávacích seminářů případně konferencí, kterých se jinak pro veřejnost obvykle není možné zúčastnit a zviditelnit tak své kvality a manažerský potenciál.

### 8.3 Návrh na zlepšení současného stavu

Z poznatků zjištěných výzkumem využívání manažerských metod v krizovém managementu vychází nutnost určitých návrhů a doporučení na zlepšení současného stavu v dané oblasti.

V oblasti rozvoje manažera je důležité, aby již před nástupem do praxe disponoval manažer určitými zkušenostmi, byť omezenými, které získal **v rámci přípravy** na výkon manažerské profese. Zhlediska tacitních znalostí a dovedností je podstatné, aby v období vzdělávání ve škole přišel budoucí manažer do styku s praxí, např. ve výrobním procesu, čímž se naučí jednat s lidmi, udělá si představu, co vedení lidí obnáší a teoretické poznatky se postupně začnou propojovat s nároky, které vyžaduje praxe. Zároveň po ukončení přípravy již tyto věci nebudou pro manažera nové a lépe se v prostředí praxe aklimatizuje. K tomu může přispět i setkávání s již zkušenějšími manažery během výkonu jejich práce nebo určité vyzorování, jak si počínají, popřípadě osobní zpětná vazba přímo od manažerů na základě takového setkání. Školy zajišťující přípravu na výkon manažerské profese by na tyto skutečnosti měly pamatovat a pokusit se je zahrnout do rozvoje manažerů.

Po absolvování přípravy a nástupu do manažerské funkce však rozvoj manažera nadále pokračuje, a to konkrétně jeho osobnostním i dovednostním **zráním**, neboť každý manažer musí postupem času dozrát ve zkušeného vůdce, což je individuální. V tomto období je zhlediska lepšího osvojení a budoucího využití manažerských metod, resp. tacitních dovedností doporučováno, aby si hned ze začátku krizový manažer prošel určitou krizí, která by ho měla posílit, a rozhodovalo by se zde o jeho budoucnosti na manažerské pozici. V takovém případě by měl buď nadřízený, nebo mentor do jisté míry dbát na to, aby manažera v případě nutnosti podržel. Zde by v takovém případě po nástupu do praxe měl být manažer z krizové situace ponaučen a hlavně posílen do budoucna cennými zkušenostmi. Začínající manažer by tak měl být častěji využíván a nasazován do podobných, avšak zvládnutelných situací, aby jeho zrání a zkušenosti stále nabíraly nových rozměrů. K tomu je důležité rovněž zmínit, aby mezi manažery nevznikala přílišná rivalita a nevraživost, ale naopak aby zkušenější manažeři byly ochotni předat začínajícím něco ze svých zkušeností. Stejně tak je velkým přínosem přítomnost již zmiňovaného mentora, od kterého by se manažer ve svých začátcích učil a sbíral zkušenosti, které by jinak mnohdy získal až metodou pokus-omyl, tudíž vlastními chybami v praxi.

Po přípravě a ještě v průběhu manažerova zrání následuje třetí důležitá oblast, a to sice **vzdělávání manažerů**, které probíhá po celou dobu působení v manažerském prostředí. Zhlediska vzdělání je opět důležité zaměřovat se na praktické záležitosti a s pomocí správné koncepce vzdělávacích kurzů dbát právě na rozvoj zkušeností a zajistit osobnostní naladění každého manažera, tzn. probudit v něm veškeré předpoklady a cílevědomost, tak aby byl pro svůj růst plně namotivovaný a odhodlaný. Před samotným vysláním manažera na vzdělávací kurz je obecně dobré zjistit, jak sám manažer vyslání do kuru vnímá a jak celkově na možnost vzdělávacích kurzů nahlíží.

### 8.3.1 Návrh vzdělávacího kurzu

Součástí návrhu a doporučení na zlepšení současného stavu je na základě informací z výzkumu a výše uvedených doporučení i návrh na vytvoření vzdělávacího kurzu pro manažery. Z respondentů mnozí uvedly, že jako formu vzdělávání kurzy využívají, ovšem ne všichni se k nim naklání s jistou důvěrou ve svůj prospěch. Zejména kurzy se širokým zaměřením nejsou z pohledu manažerů vhodné pro jejich rozvoj. Proto je na místě představit si návrh na podobu vzdělávacího kurzu, především z hlediska podoby a zaměření kurzu, tak aby byly pro manažery skutečným přínosem.

Kurz bude zabezpečován v sále, příp. přednáškové místnosti, k danému účelu přizpůsobené. Příjemné prostředí by mělo navodit pocit do jisté míry uvolnění za účelem lepšího vstřebávání informací. Součástí kurzu bude v průběhu jeho konání během přestávek i možnost volné diskuse mezi jednotlivými manažery, za účelem poznání nových kolegů a seznámení se s jejich praktikami a názory, což může být přínosné pro všechny zúčastněné. Z důvodu časového vytížení manažerů bude kurz probíhat vždy během jednoho dne, protože případné celovíkendové akce by z hlediska vytížení klientů nemusely být vhodné. Takové řešení je možné pouze v případě vrcholových manažerů z vyšších úrovní managementu, kteří se mohou v určité době věnovat svému vzdělání více, a to z hlediska časového i finančního. Při hledání, jakou obsahovou náplň kurzu zvolit bude využito výsledků předchozího výzkumu v oblasti využití manažerských metod.



### ***Zaměření vzdělávacího kurzu***

Vzdělávací kurz pro manažery by tedy jednoznačně měly být přípravou na situace, se kterými se manažeři setkají v praxi. Nedoporučuje se zaměření převážně formou přednášení na bázi teoretických poznatků případně praktik, které by se manažeři pouze učili bez jakékoliv spojitosti s praktickou problematikou. Důraz bude kladen na diskusi lektora s účastníky vzdělávacího kurzu a aktivní přístup k jednotlivým tématům. To znamená, že bude prováděna diskuse za účelem nalezení více řešení jednoho problému a snaha o zavedení právě takového postoje manažerů při rozhodování. Jinými slovy, aby manažeři automaticky neviděli pouze jeden způsob, ale naučili se na základě faktů a všech zkušeností hledat mnohá řešení a z nich vybrat to nejvhodnější.

### ***Náplň vzdělávacího kurzu***

Náplní vzdělávacího kurzu bude zejména představení skutečných situací a reálných rozhodovacích problémů. Bude probíhat vždy simulace dané situace s podrobným rozбором jednotlivých variant a možností řešení. Za účelem individuálnějšího přístupu k manažerům bude umožněno vyjádřit každému svůj názor a postoj k řešenému problému a pomocí následné zpětné vazby formou diskuse vyjádřit jednotlivá pro a proti daného názoru a uvést možnosti, jak se dá ještě jinak k danému problému přistoupit.

Zhlediska aktivního zapojení všech manažerů do řešení problémů bude mít vzdělávací kurz přínos po stránce nastavení mysli manažerů v tom smyslu, že na názorných simulacích získají přesvědčení, že vše, co vypadá jednoznačně z pohledu teorie, může mít v praxi úskalí a různá jiná řešení. Užitečným pohledem přímo do praxe by mohla být i konkrétní případová studie, na který by byly objasněny zřejmé nedostatky či dokonce pochybení v oblasti manažerského přístupu a rozhodování.

### ***Propagace***

Cílovou skupinou by byly převážně všichni manažeři, kteří chtějí získat přehled z oblasti využívání manažerských dovedností a technik. Vzdělávací kurz je obecně vhodné propagovat na místech, kde se manažeři vyskytují, případně v příbuzných oblastech, kde by tato forma osobního růstu potenciální klienty zaujala.

Jako možnost se jednoznačně nabízí internet, přesněji weby s nabídkou a porovnáním služeb podobného charakteru. Aby však kurz zaujal i ty manažery, kteří jej cíleně nevyhledávají, tak se doporučuje propagovat kurz např. u různých asociací a organizací, které manažery sdružují, a mohou jim tímto způsobem poskytnout podporu. Dále v případě konání vlastních seminářů poskytnou manažerům na základě referencí doporučení na kvalitní kurz, a tím případně i začít spolupracovat s agenturou pořádající vzdělávací kurzy, aby měli manažeři v případě ověření kvality renomovaného kurzu jistotu z hlediska přínosu pro své vzdělání a nemuseli se uchýlovat k určitým obavám a pochybnostem. V tomto ohledu by manažerům měly nabízet jistá řešení i samotné podniky a snažit se kvalitní kurzy pro své manažery zajistit.

### *Náklady*

Při posuzování nákladů na vzdělávací kurz je vhodné zohlednit i způsoby propagace, které z hlediska umístění na internet a příp. dodání reklamních letáků do firem jsou poměrně levné a v případě zájmu ze strany manažerů nebo podniku je snadné dostat se k podrobnějším informacím, příp. dohodnout podmínky vzdělávacího kurzu.

V současnosti se pak cena jednotlivých vzdělávacích kurzů pro manažery v České republice pohybuje zhruba od 3 000,- Kč za jednodenní kurz, až po několik desítek tisíc v případě víkendových akcí nebo kurzů, které obsahují např. více dvoudenních etap. Záleží zde velmi na délce kurzu a rovněž na zaměření, pro kterou úroveň manažerů je kurz určen. Pro většinu manažerů se jako ideální a nejčastější řešení nabízí kvalitní dvou nebo třídní kurz s cenou okolo 10 000,- Kč.

Při pohledu na náklady na vzdělávací kurz je zřejmé, že se ceny v závislosti na úrovni a náplni kurzů výrazně liší. Je proto doporučeno správně odhadnout své znalosti a zkušenosti a na základě aktuální potřeby zvolit nejvhodnější možnost. Za vyšší ceny kvalitního kurzu mnohdy manažeři mohou dostat nedocenitelné znalosti a následné dovednosti, které poté uplatní v praxi.

Nejvýhodnější investicí jsou totiž pro každého člověka investice do sebe sama, svého rozvoje, příp. vzdělání a u manažerů to platí mnohonásobně. Proto je nutné tuto oblast rozvoje nepodcenit a získat díky prakticky orientovanému vzdělávacímu kurzu důležité zkušenosti umožňující poté na základě získaných tacitních dovedností lepší využití nejen manažerských metod a technik, ale i svého vlastního potenciálu.

## ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo na základě analýzy současného stavu využití manažerských metod v krizovém managementu navrhnout doporučení vedoucí ke zlepšení aktuálního stavu využívání manažerských metod v krizovém managementu.

V teoretické části byly popsány a rozebrány kapitoly – Krizový management, Krizový manažer, Rozhodování a Metody, které byly při zpracování bakalářské práce využity.

Zpracování praktické části bakalářské práce proběhlo ve spolupráci s jednotlivými manažery z oblasti krizového managementu z různých podniků a organizací.

Zde jsem sestavil dotazníkové šetření, jež bylo následně vyhodnoceno SWOT analýzou. Z analýzy vzešly následující poznatky: Krizoví manažeři obvykle nepostupují dle své pevně dané formy rozhodovacího procesu a kladou poměrně značný důraz na týmový přístup v oblasti krizového managementu. Na druhou stranu mezi slabší místa a případné hrozby lze zařadit menší povědomí o důležitosti rozhodování, na určitých úrovních managementu, občas nižší ochotu rozhodovat se za zvýšeného rizika a poměrně markantní rozdíly v náhledech na problematiku ze strany interních manažerů oproti externím.

Podle aktuálních informací a zjištění na základě rozhovorů s manažery je využívání manažerských metod s podstatné části založeno na vzdělání v příslušném oboru a na tacitních znalostech a dovednostech získaných především zkušenostmi z praxe. Samotné metody tvoří spíše jen pomocný nástroj pro manažery. Proto bylo dále zjišťováno jakými prostředky a formami manažeři své zkušenosti získávají, a jak je možné zaměřit se na zlepšení v oblasti využívání manažerských metod na základě zkušeností a znalostí. Tyto formy vzdělávání a možnosti získání dalších zkušeností vycházejí ze všech poznatků analýzy a snaží se reagovat na výsledky dotazníkového šetření, pomocí kterého byly jisté problémy identifikovány. Na základě rozhovorů vedených s manažery jsou v práci určité možnosti a návrhy vedoucí ke zlepšení současného stavu uvedeny.

Dovoluji si konstatovat, že na základě výše zmíněných faktů vycházejících z analýzy současného stavu využití manažerských metod v krizovém managementu byl cíl bakalářské práce splněn, a poznatky spolu s výsledky výzkumu budou pro manažery v dané oblasti určitým přínosem.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] RAIS, Roman. *Specifika krizového managementu*. 1. vyd. Ostrava: Key, 2007. ISBN 978-80-87071-11-3.
- [2] ZAPLETALOVÁ, Šárka a kol. *Krizový management podniku pro 21. století*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2012. ISBN 978-80-86929-85-9.
- [3] HÁLEK, Vítězslav. *Krizový management – teorie a praxe*. 1. vyd. Bratislava: Donau-Media, 2008. ISBN 978-80-89364-00-8.
- [4] KORECKÝ, Michal a Václav Trkovský. *Management rizik projektů se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3221-3.
- [5] BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. 1. vyd. Brno: ComputerPress, 2006. ISBN 80-251-0396-X.
- [6] KUBÍČKOVÁ, Lea a Karel RAIS. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4564-0.
- [7] ZUZÁK, Roman a Martina KÖNIGOVÁ. *Krizové řízení podniku*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3156-8.
- [8] ZUZÁK, Roman. *Krizové řízení podniku (dokud ještě není v krizi)*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004. ISBN 808-64-1974-6.
- [9] MERNA, Tony a Faisal F. AL-THANI. *Risk management: řízení rizik ve firmě*. 1. vyd. Brno: ComputerPress, 2007. ISBN 978-80-251-1547-3.
- [10] ANTUŠÁK, Emil. *Krizový management: hrozby – krize – příležitosti*. 1. vyd. Praha: WoltersKluwer ČR, 2009. ISBN 978-80-7357-488-8.
- [11] ANTUŠÁK, Emil. *Krizová připravenost firmy*. 1. vyd. Praha: WoltersKluwer ČR, 2013. ISBN 978-80-7357-983-8.
- [12] VARCHOLOVÁ, Tatiana a Lenka DUBOVICKÁ. *Nový manažment rizika*. 1. vyd. Bratislava: IuraEdition, 2008. ISBN 978-80-8078-191-0.
- [13] VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. ISBN 802-47-1069-2.
- [14] ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4008-9.

- [15] KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. ISBN 80-717-9578-X.
- [16] TICHÝ, Milík. *Ovládní rizika: analýza a management*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-415-5.
- [17] DRUCKER, Peter Ferdinand. *Řízení v době velkých změn*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-8594-378-6.
- [18] DAIGNE, Jean-Francois. *Ozdravná opatření v podniku*. 1. vyd. Praha: HZ, 1996. ISBN 80-9019-188-6.
- [19] SIMON, Hermann. *33 okamžitých opatření pro vaši firmu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-204-8.
- [20] *Krizový manažer* [on-line]. 2008 [cit. 2017-05-02].  
Dostupné z: <http://www.pomocpodnikateli.cz/krizovy-manazer>
- [21] VEBER, Jaromír kol. *Management: Základy – moderní manažerské přístupy - výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.
- [22] DONELLY, Jr., James H., James L. Gibson a John M. Ivancevich. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-422-3.
- [23] *Krizové sociální podnikání a dovednosti manažera* [on-line]. 2012 [cit. 2017-05-02].  
Dostupné z: <http://www.domacinasili.estranky.cz/clanky/clanky/krizove-socialni-podnikani-a-dovednosti-manazera-iv..html>
- [24] ZUZÁK, Roman. *Z podnikových krizí k vítězství: kdy je krize příležitost*. 1. vyd. Praha: Alfa, 2008. ISBN 978-80-871-9701-1.
- [25] ČASTORÁL, Zdeněk. *Základy moderního managementu*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-76-1.
- [26] *Ke krizi a krizovým manažerům* [on-line]. 2013 [cit. 2017-05-02]. Dostupné z: <http://www.konkursni-noviny.cz/clanek/ke-krizi-krizovym-manazerum>
- [27] FOTR, Jiří a Lenka ŠVECOVÁ a kol. *Manažerské rozhodování: postupy – metody a nástroje*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-59-0.

- [28] CIMBALNÍKOVÁ, Lenka, Jana BILÍKOVÁ a Pavel TARABA. *Databáze manažerských metod a technik*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2013. ISBN 978-80-7329-380-2.
- [29] *Ishikawa diagram* [on-line]. 2012 [cit. 2017-05-02]  
Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/ishikawa-diagram-1/>
- [30] *Dotazník* [on-line]. 2016 [cit. 2017-05-02]  
Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/dotaznik>
- [31] *Jak na dotazník* [on-line]. 2007 [cit. 2017-05-02]  
Dostupné z: <http://www.dotaznik-online.cz/otazky-dotazniku.htm>
- [32] *Dotazník jako průzkumná metoda* [on-line]. 2010 [cit. 2017-05-02] Dostupné z: <http://rudolfkohoutek.blog.cz/1002/dotaznik-jako-pruzkumna-metoda>
- [33] *Řízený strukturovaný rozhovor* [on-line]. 2015 [cit. 2017-05-02]  
Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rizeny-strukturovany-rozhovor>
- [34] *Létající manažeři* [on-line]. 2010 [cit. 2017-05-02]  
Dostupné z: <http://archiv.ihned.cz/c1-44242240-letajici-manazeri>
- [35] *Létající manažeři zachraňují v Česku větší firmy* [on-line]. 2014 [cit. 2017-05-02]  
Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/podnikani/navody-zachranna-brzda/c1-61914170-letajici-manazeri-zachranuji-v-cesku-vetsi-firmy-casem-budou-nuceny-je-vyuzit-i-ty-mensi>
- [36] KAFKA, Tomáš. *Průvodce pro interní audit a risk management*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-121-5.
- [37] *Česká asociace interim managementu* [on-line]. 2012 [cit. 2017-05-02] Dostupné z: <http://www.caim.cz/>
- [38] *Česká asociace krizových manažerů* [on-line]. 2016 [cit. 2017-05-02] Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/rejstrik/ceska-asociace-krizovych-manazeru-70098867/>
- [39] *Uvědomit si problém včas je prvním krokem k restartu* [on-line] 2015 [cit. 2017-05-02] Dostupné z: <http://www.restartujto.cz/index.html>

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

CAIM Česká asociace interim managementu

CAKM Česká asociace krizových manažerů

$\chi^2$  Chí-kvadrát, pro statistický výpočet dobré shody

$\alpha$  Značí hladinu významnosti ve statistickém výpočtu (zvoleno  $\alpha=5\%$ )

$H_0$  Stanovení nulové hypotézy

$H_1$  Alternativa k nulové hypotéze

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obr. 1. Průběh krizového procesu [Zdroj: upraveno 4]</i> .....	18
<i>Obr. 2. Matice manažerských stylů [Zdroj: upraveno 12]</i> .....	21
<i>Obr. 3. Manažer v soukromé sféře [Zdroj: upraveno 8]</i> .....	26
<i>Obr. 4. Schéma rozhodovacího procesu [Zdroj: upraveno 2]</i> .....	28
<i>Obr. 5. Paretova analýza [Zdroj: upraveno 3]</i> .....	32
<i>Obr. 6. Diagram příčin a důsledků [Zdroj: 20]</i> .....	33
<i>Obr. 7. Rozhodovací strom [Zdroj: upraveno 3]</i> .....	34
<i>Obr. 8. Důležitost manažerských funkcí [Zdroj: vlastní]</i> .....	43
<i>Obr. 9. Forma rozhodovacího procesu [Zdroj: vlastní]</i> .....	44
<i>Obr. 10. Četnost použití fází rozhodovacího procesu [Zdroj: vlastní]</i> .....	44
<i>Obr. 11. Rozhodování za rizika a nejistoty [Zdroj: vlastní]</i> .....	45
<i>Obr. 12. Rozhodování za rizika [Zdroj: vlastní]</i> .....	46
<i>Obr. 13. Použití týmového přístupu [Zdroj: vlastní]</i> .....	46
<i>Obr. 14. Použití rozhodovacích stylů [Zdroj: vlastní]</i> .....	47
<i>Obr. 15. Využití manažerských metod [Zdroj: vlastní]</i> .....	51
<i>Obr. 16. Vícekriteriální rozhodování [Zdroj: vlastní]</i> .....	53
<i>Obr. 17. Manažerská praxe [Zdroj: vlastní]</i> .....	55
<i>Obr. 18. Specializace manažerů [Zdroj: vlastní]</i> .....	55



**SEZNAM TABULEK**

<i>Tab. 1. Struktura respondentů</i> [Zdroj: vlastní] .....	41
<i>Tab. 2. Očekávané hodnoty odpovědí respondentů</i> [Zdroj: vlastní] .....	42
<i>Tab. 3. Výpočet chí-kvadrátu</i> [Zdroj: vlastní].....	42
<i>Tab. 4. SWOT analýza</i> [Zdroj: vlastní].....	48

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Dotazník

Příloha 2: Strukturovaný rozhovor