

Controlling

a finančno-manažérske teórie v praxi

Rok 2020. Ročník VII. Číslo 2

ISSN 1339-5335

DOMINANTA

Vedecká rada:

Prof. Ing. Adriana Csikosová, PhD.

Prof. Ing. Bohuslava Mihalčová, PhD.

Prof. Ing. Nora Štangová, CSc.

Doc. Ing. Peter Gallo, CSc.

PhDr. Daniela Hrehová, PhD., MBA,

Ing. Vladimír Homoľa

Ing. Miroslav Babinský

Redaktorská rada:

Doc. Ing. Peter Gallo, CSc.

Ing. Vladimír Homoľa

Ing. Miroslav Babinský

Controlling a finančno-manažérske teórie v praxi

Prešov

© Dominanta

ISSN 1339-5335

OBSAH

Úvod..... 5

**KALKULÁCIE ÚPLNÝCH NÁKLADOV ICH VZŤAH KU
KRYCIEMU PRÍSPEVKU 6**

Peter Gallo, Tomáš Molčák

Úvod 6

Metodika tvorby kalkulácií..... 6

Výhody kombinovanej formy kalkulácie 8

Kalkulácie založené na marketingových postupoch..... 8

Záver 9

Použitá literatúra..... 10

CELOSTNÝ MANAŽMENT..... 11

Barbara Nicole Strišová

Úvod 12

Kompetentnosť verzus kompetencia 13

Koncept celostnej manažérskej kompetentnosti 14

Prvok celostnej kompetentnosti subjektov manažmentu..... 16

Predpoklad úspechu pomocou osobnostných vlastností subjektov manažmentu..... 17

Záver 19

Použitá literatúra..... 20

**Teoreticko metodologický základ krízového manažmentu a potreby
dnešnej praxe 23**

Peter Gallo, Eduard Markovič

Pojem krízový manažment 23

Úlohy krízového manažmentu..... 26

Skupina faktorov a chýb v krízovom manažmente 27

Funkcie a úlohy krízového manažmentu 28

Krízové plánovanie..... 29

Osobnosť manažéra 30

Typy manažérov 31

Manažérske roly	32
Požiadavky na osobnosť krízového manažéra.....	32
Zásady vo vzdelávaní krízových manažérov	33
Použitá literatúra.....	35

KRÍZA A KRÍZOVÉ SITUÁCIE V PODNIKU 39

Eduard Markovič, Peter Gallo

Úvod	39
Analýza problémov krízy	39
Kríza a jej príčiny	40
Krízové situácie	45
Klasifikácia kríz.....	50
Znaky podnikových kríz.....	51
Charakteristické znaky v podniku v kríze	51
Fázy krízy v podniku	52
Príčiny podnikovej krízy	53
Typy podnikových kríz.....	54
Stratégia pri odstraňovaní krízy v podniku.....	55
Riešenie podnikových kríz a krízové stratégie	56
Použitá literatúra.....	59

Úvod

Vítame Vás na stránkach nášho vedeckého časopisu CONTROLLING A FINANČNO – MANAŽÉRSKE TEÓRIE V PRAXI. Poslaním časopisu je publikovať a oboznámiť našich čitateľov s najnovšími alebo veľmi významnými poznatkami z problematiky controllingu, manažmentu, financií, ekonomiky, riadenia ľudských zdrojov, marketingu a ďalších tematických okruhov vychádzajúcich z názvu časopisu. Záznam stránky je súčasťou celosvetovej databázy ISSN spravovanej Medzinárodným centrom ISSN v Paríži www.issn.org.

Vedecký časopis určený pre odbornú verejnosť a podnikovú prax. Časopis je špecializovaný a možno v ňom publikovať odborné články z vymedzenej problematiky. Publikovať môže každý, kto má obsahovo prijateľný článok z danej problematiky, ktorý osloví vedeckú aj odbornú prax.

Časopis vznikol v roku 2014 v internetovej podobe a články sa publikovali priebežne. Na s prihliadnutím na to, že nie všetci ešte zdieľajú poznatky o moderných formách publikovania a online časopisoch, vydávame náš časopis aj v pravidelných periodických intervaloch, minimálne 2-krát do roka. Veríme, že uspokojíme Váš dopyt po kvalitných informáciách nielen z vedy a výskumu, ale aj z praxe a taktiež uspokojíme našu odbornú prax poznatkami z vedy a výskumu, ktoré môžu využiť vo svojej práci. Sú to spojené nádoby bez ktorých jedna alebo druhá nevie efektívne fungovať.

Časopis: Controlling a finančno-manažérske teórie v praxi. Rok 2020, ročník VII, číslo 2. Prešov: Dominanta, ISSN 1339-5335.

Citačná norma: PRIEZVISKO. M. 2020. Názov článku. In Controlling a finančno-manažérske teórie v praxi. Rok 2020, ročník VII, číslo 2. Prešov : Dominanta. ISSN 1339-5335

KALKULÁCIE ÚPLNÝCH NÁKLADOV ICH VZŤAH KU KRYCIEMU PRÍSPEVKU

Peter Gallo, Tomáš Molčák

Abstrakt

Príspevok sa zaoberá problematikou kalkulácií a stanovenia ceny produktov. Popisuje metodiku tvorby cien a kalkulačných vzorcov na báze kombinácie metodiky kalkulácie úplných nákladov s využitím metód kalkulácie neúplných nákladov na báze fixných a variabilných nákladov. Popisuje metodiku tvorby kalkulácií a zmeny v účtovnej osnove, členení nákladov a organizačnej štruktúre potrebné k efektívnej tvorbe kalkulácií produktov v čo najreálnejšej podobe. Upozorňuje aj na možnosti použitia CVP analýzy a mnohoproduktovej štruktúry v kalkuláciách ako aj na marketingové prístupy k tvorbe cien.

Kľúčové slová: controlling, kalkulácie, krycí príspevok, cena, náklady

Úvod

Mnoho firiem v dnešnom období potrebuje sledovať a kalkulovať ceny svojich produktov. V praxi je to veľmi problematické, ale nevyhnutné, lebo napríklad i v prípade regulovaných cien je potrebné pre Úrad finančnej kontroly MF poskytnúť vierohodné údaje o tvorbe ceny produktov. Pre vlastné riadenia firmy a manažérske rozhodovanie je to bez ďalšej diskusie. Otázka teda znie: „*Ako správne k tejto problematike pristupovať a tvoriť kalkulácie produktov?*“ V nasledovnom článku sa Vám pokúsime na základe našich skúseností z praxe poskytnúť metodický návod, ako na to. Literatúra poskytuje mnoho informácií a tejto metodike, ale na jej základe prevedenie v praxi je dosť problematické i keď možné, lebo teoretické poznatky sú v podstate kvalitné a dobre prepracované.

Metodika tvorby kalkulácií

Odporúčane dodržať nasledovnú postupnosť krokov:

1. Vytvoriť štruktúru produktov, ktoré podnik ponúka na trh s uvedením ich cien.
2. V systéme odbytu zaviesť klasifikačné kódy produktov v tvare pyramidálnej štruktúry, kde na vrchu je produkt podniku ako celok, potom skupiny výrobkov, podskupiny až samotný výrobok. Je to potrebné z toho dôvodu, aby bolo možné sledovať i priemerné kalkulované náklady na skupiny, či podskupiny výrobkov.
3. Prehodnotiť systém vytvorených stredísk (organizačnú štruktúru) firmy v smere logistiky výrobného alebo prevádzkového procesu. Veľmi dobrým dobrým návodom je pristúpiť ku komplexnému reinžinieringu podniku v tvare marketing a výroba (prevádzka). Organizačná štruktúra pre potreby kalkulácie musí mať dostatočnú vypovedaciu schopnosť o priamych nákladoch na výrobok, zásobovaní, správe, odbyte a marketingu.

4. Prehodnotiť účtovnú osnovu firmy a vytvoriť ju na takej báze, aby sme v nej videli dostatočne jasne jednotlivé položky kalkulácií najmä v oblasti nákladov.
5. Následne na základe vytvoreného kalkulačného vzorca ušitého na mieru podniku, ktorý dodržiava základné princípy kalkulácií v členení podľa úplných nákladov, vytvoriť kalkulácie na úrovni stredísk na jednotku produktu. Nepriamo kalkulované položky rozpustiť do výrobných stredísk tak, ako si to vyžadujú potreby kalkulácie. Rozvrhová základňa môže byť zostavená rôzne, podľa požiadaviek a potrieb manažmentu firmy. Je možné použiť prácnosť, predajné ceny produktov, ktoré kopírujú situáciu na trhu, alebo rôzne fyzické jednotky. Menej praktické je už rozvrhovanie na základe priamych miezd, no v spojení s priamymi nákladmi môžu byť veľmi dobrou rozvrhovou základňou ale len z výkonových stredísk. Dokonca je ju možné vytvoriť rozvrhovú základňu simuláciou tak, aby sme dosiahli najväčší úspech na trhu. Výbornou rozvrhovou základňou je krycí príspevok II
6. V prípade, že máme vytvorené kalkulácie na jednotku a stredisko je možné tieto náklady rozvrhnúť na jednotlivé produkty. Nevyhnutnosťou sú tu však normy spotreby u priamych nákladov, ktoré sa zavedú do kalkulácie priamych nákladov na výrobok a následne umožnia vypočítať požadovanú odchýlku od noriem. Vhodným rozčlenením a s prihliadnutím na odchýlky je možné zistiť aj variabilné náklady na produkt, ktoré by inak bolo možné ťažko odčítať. Zároveň ako medzi riadok v kalkulácii si môžeme na úrovni priamych nákladov zaviesť Krycí príspevok I na produkt.
7. V ďalšej časti kalkulácie sa sústreďíme na nepriame náklady a to náklady, týkajúce sa zásobovania, správy, odbytu a marketingu. Aj u nich sa môžeme rozhodnúť pre tvorbu krycieho príspevku II na úrovni zásobovania, krycieho príspevku III na úrovni Odbytu a krycieho príspevku IV na úrovni správy. Je to trocha nezvyčajné, ale vypovedacia schopnosť takto vytvorenej kalkulácie je oveľa vyššia.
8. Prepočítaním tejto kalkulácie na úroveň predaja u jednotlivých zákazníkov dostaneme kalkuláciu až na úroveň zákazníka a tým aj jasný prehľad, ktorý zákazník je pre podnik významný, ktorý stratový a pod., čo veľmi dobre môže poslúžiť manažmentu firmy pre rozhodovanie. Množstvo produktov a zákazníkov, ktorí sa dajú s použitím takejto kalkulácie sledovať je aj niekoľko tisíc, ale závisí to aj od stavu a výkonnosti hardvérového zabezpečenia informačného procesu.

Takto vytvorené kalkulácie sú prehľadné a ľahko dokázateľné. Ich prepočtom podľa objemu vyrobenej a realizovanej produkcie a pripočítaním vybraných položiek dostávame hospodársky výsledok firmy, čo je dôkazom, že prepočet je dostatočne správny a závislý od typu použitej rozvrhovej základne. Je možné dokonca voliť rôzne rozvrhové základne na produkt a tým sa proces kalkulácií stáva jasnejším a prehľadnejším.

Výhody kombinovanej formy kalkulácie

Výhodou takejto kombinovanej kalkulácie je napríklad to, že aj keď kalkulácia na výrobok nám ukazuje, že výrobok je stratový, súčasne vidíme krycí príspevok. V prípade, že je tento kladný, nie je potrebné výrobok vyradiť z programu odbytu firmy, lebo nám slúži ku krytiu fixných nákladov.

Druhou možnosťou je vybratie variabilných nákladov z kalkulácií a prostredníctvom CVP analýzy na báze viacproduktovej štruktúry a sledovanie krytia fixných nákladov podľa účtovnej osnovy, ktorá je schopná takéto zmeny registrovať. Ku krytiu fixných nákladov dochádza ako celok a my môžeme pružne meniť v obchodných jednaniach ceny produktov a tým neohroziť výsledok podniku. Predpokladá to, že riadiaci pracovníci majú so sebou aspoň notebook, tablet či mobil, kde si môžu danú situáciu okamžite vymodelovať v priebehu jednanja jednoduchou zmenou ceny produktu a pohliadnutím na vypočítaný zisk podniku. Myslíme si, že touto metodikou je možné minimalizovať ceny na trhu a pritom podnik dosiahne optimálny zisk. Spokojný je tak zákazník ako dodávateľ. Celá operácia za použitia výpočtovej techniky môže trvať maximálne niekoľko minút. Samozrejme, jednatel' musí mať k dispozícii dobrý kalkulačný program a informačné zabezpečenie.

Kalkulácie založené na marketingových postupoch

Mnoho podnikov venuje tvorbe cien príliš veľa pozornosti a si ju značne komplikujem. Marketing a moderné digitálne technológie však umožňujú stanoviť ceny veľmi efektívne a jednoducho. Uvádzame tu postup kalkulácie, ktorý je používaný pri tvorbe cenovej politiky v marketingu. Veľkou výhodou tejto kalkulácie je, že možno pružne meniť jednotlivé položky a stanovovať ceny v kontexte celej finančnej politiky podniku. Ceny produktov sú vzájomne prepojené a previazané cez fixné náklady. V starom ponímaní kalkulácií to možno chápať ako režijné náklady. Nie je to celkom presné vyjadrenie, ale dobre vystihuje podstatu cenotvorby. Takouto metodikou a s týmto prístupom viete kalkulovať ceny nielen produktov v priemysle, ale aj v cestovnom ruchu ako balíčky produktov a pružne ich prispôsobovať trhu. Je to veľmi cenné, pretože môžete predom definovať cieľový zisk, napr. zahrnutý do objemu fixných nákladov a svoje ceny optimalizovať. Prakticky sa to prejaví nižšími cenami ale vyšším ziskom, ktorý sa vytvorí z produktového portfólia a jeho kombinácie a nie na základe bežne používanej kalkulácie, ktorá takýto pohľad neumožňuje. Ako to vyzerá v praxi je uvedené na obrázku 1 a 2. Na obrázku vidíte dosiahnuté zisky z produktov v závislosti od stanovených ziskových prirážok. Bežne používané postupy a kalkulácie Vám takýto postup neumožňujú a cenová politika vrátane tvorby cien je veľmi nepresná a vedie k deformácii cien na trhu. Na obrázku 2 sú uvedené vstupné parametre pre stanovenie ceny každého produktu vrátane rôznych prenájmov v kontexte celého podniku a jeho produktového portfólia. Ideálne použitie tejto cenovej kalkulácie je vo všetkých odvetviach nášho hospodárstva, zvlášť ho ocenia organizácie pôsobiace v cestovnom ruchu, kde efektívna a pružná cenotvorba chýba a je pomerne náročná. Podobne to platí aj pre rôzne odvetvia priemyslu alebo aj informatiku.

Tvorba cien

VSTUPY		VÝSTUPY	Cena priráž. s návrat. predaja	Cena ROI	Cena priráž. k jedn. nákladom	Cena unikát. produktu
Fixné náklady v €	100 000	Tržby	189 469	185 309	186 450	43 462
Investície v €	150 000	Náklady	69 500	69 500	69 500	10 000
		Zisk	119 969	115 809	116 950	33 462

P.č. Názov produktu	MARKETINGOVO STANOVENÉ CENY				Cena UVN	Variabilné náklady	Podiel FN na f.j.
	Cena priráž. s návrat. predaja	Cena ROI	Cena priráž. k jedn. nákladom	Cena unikát. produktu			
1 Produkt A	102,75	104,08	101,12	0,00		15,00	7 692,31
2 Produkt B	108,34	109,08	106,62	0,00		20,00	15 384,62
3 Produkt C	130,70	129,08	128,62	0,00		40,00	30 769,23
4 Produkt D	175,41	169,08	172,62	0,00		80,00	46 153,85
5 Produkt E	0,00	0,00	0,00	86,92		20,00	38 461,54
6	0,00	0,00	0,00	0,00			0,00
7	0,00	0,00	0,00	0,00			0,00
8	0,00	0,00	0,00	0,00			0,00
9	0,00	0,00	0,00	0,00			0,00
10	0,00	0,00	0,00	0,00			0,00

Obrázok 1 Cenová politika a moderná tvorba cien

Zdroj: www.dominanta.sk

P.č. Názov produktu	Plán predaja vo fyz. jed.	Pož. návratnosť z predaja v %	% podiel IK	Zisková prirážka	Unikátny produkt	
					Počet využ. hodín	Cieľový zisk v €
1 Produkt A	100	10,5%	11 538	10,0%		
2 Produkt B	200	10,5%	23 077	10,0%		
3 Produkt C	400	10,5%	46 154	10,0%		
4 Produkt D	600	10,5%	69 231	10,0%		
5 Produkt E		10,5%	0	10,0%	500	5 000
6		10,5%	0	10,0%		

Obrázok 2 Cenová politika a moderná tvorba cien – ziskovosť produktov

Zdroj: www.dominanta.sk

Záver

Problematika kalkulácií je veľmi rozsiahla a v dnešnej dobe ju možno skúmať s rôznych uhlov pohľadu. Uvedený pohľad na kalkulácie bol controllingový a vychádzal z možností informačných systémov a moderného poňatia digitálnych technológií. Ako ste si mohli všimnúť každý podnik, ktorý chce mať dobrú kalkuláciu produktov a optimalizovať svoje portfólio produktov by mal použiť nasledovný postup a vytvoriť si manažérske účtovníctvo na princípe fixných a variabilných nákladov. Dôležitou podmienkou u tohto druhu kalkulácie je, že každý podnik musí dobre poznať aké produkty predáva a aké sú ich variabilné náklady. Ak variabilné náklady na produkt neviete určiť, je to prvá a najdôležitejšia podmienka pre efektívnu finančnú a cenovú politiku firmy: Stanoviť presne variabilné náklady na produkt. Ak je problém presne stanoviť tieto náklady, môžete vychádzať z predpokladu, že variabilné náklady sa rovnajú priamym nákladom na produkt, resp. ich stanoviť expertným odhadom. Existuje tu určitá chybovosť, ale je tak malá, že pri efektne ktorý týmto postupom dosiahnete, ju môžete považovať za zanedbateľnú.

Použitá literatúra

GALLO, P. 2020. Digitálna manažment. Prešov: Dominanta. 978-80-973605-0-4, 978-80-973605-1-1

GALLO, P. 2013. Strategický manažment a controllingové analýzy. Prešov: Dominanta. ISBN 978-80-967349-6-2

GALLO, P. 2006. Podnikový controlling. Prešov: Dominanta.

MAŘÍK, M., P. MAŘÍKOVÁ. 2005. Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku. Praha: EKOPRESS,s.r.o., 2005. s. 58.

NEUMAIEROVÁ, I., I. NEUMAIER. 2002. Výkonnost a tržní hodnota firmy. Praha : Grada, 2002. 215 s. ISBN 80-247-0125-1

CELOSTNÝ MANAŽMENT

PODSTATA KOMPETENTNOSTI SUBJEKTOV MANAŽMENTU

PREJAVY UPLATŇOVANIA CELOSTNEJ MANAŽÉRSKEJ KOMPETENTNOSTI V PRAXI ČLENENIE

POZNATKOV JEDNOTLIVÝCH PILIEROV MANAŽÉRSKEJ KOMPETENTNOSTI

Barbara Nicole Strišová

Abstrakt

Obsadzovanie manažérskych, vodcovských alebo zamestnaneckých pracovných miest celostne vhodnými, resp. kompetentnými jednotlivcami, predstavuje potrebu plnohodnotného fungovania spoločností. Dnes už dokážeme zhodnotiť, kto celostnou kompetenciou disponuje a kto nie. Dokážeme rozoznať, kto disponuje rozvinutou, vyššou alebo základnou spôsobilosťou zastávať určité pracovné pozície. Celostná kompetentnosť je vo všeobecnosti dôležitá preto, aby osoby s rozvinutou spôsobilosťou zastávali top pozície a najideálnejšie vo všetkých oblastiach života. Vidíme, že takmer v každej oblasti pôsobenia človeka je veľmi dôležité a miestami rozhodujúce disponovať dostatočne rozvinutými sociálnymi zručnosťami, pretože podstatná je najmä úroveň osobnostných vlastností a tzv. ľudský prístup k okoliu v ktorom človek pôsobí. Príspevok má za cieľ priniesť informácie, ktoré tieto tvrdenia potvrdia a opísať aj skutočnú, nestarnúcu podstatu prvku celostnej kompetentnosti manažérov – sociálnej zrelosti, ktorej dôležitými komponentmi sú rozvinuté osobnostné črty. Práve sociálna zrelosť v kombinácii s vedomostnou zdatnosťou a praktickou zručnosťou tvoria silný predpoklad vodcovstva a správneho manažovania riešenia problémov. Príspevok sa zaoberá sférou manažmentu, ktorá sa zameriava na charakterizovanie celostnosti osobnosti a ponímanie sociálnej zrelosti, prostredníctvom prezentovania výsledkov a tvrdení vykonaných výskumov a myšlienok, ktoré prinášajú rôzni autori a odborníci.

Kľúčové slová: Osobnostné charakteristiky, sociálna zrelosť, celostná kompetentnosť. Morálna inteligencia.

Abstract

Occupation of managerial, leadership, or employee positions by holistically appropriate, com-petent individuals represents the need for the full-featured functioning of companies. Today we can evaluate who has holistic competence and who does not have. We can identify who dispose of developed, higher, or fundamental ability to occupy a certain job position. Holistic compe-tence is generally important for people with developed competencies to occupy top positions and the most ideal in all areas of life. We may see that in every area of human activity it is very important and sometimes decisive to dispose of sufficiently developed social skills, because the level of personal features and approach of humans to surrounding in which he acts is sub-stantial. The aim of the contribution is to present information to approve these statements and to describe the real and the ageless spirit of the item of holistic competence of managers – social maturity of which developed personal features are the most important components. Social maturity in combination with knowledge prowess and practical ability

creates a strong predisposition of leadership and the right problem -solving management. The contribution to deals with a field of management that focus on the characterization of holistic of person and perception of social maturity through presenting results and statements of already made researches provided by different authors and experts.

Keywords: Personality traits, social maturity, holistic competence. Moral intelligence.

Úvod

Pri hodnotení, resp. skúmaní subjektov v manažmente sa v minulosti prihliadalo na odbornosť a zručnosti z praktického hľadiska. Toto konanie bolo odrazom historických súvislostí a vývoja nazerania na procesy, systémy riadenia, hodnotenia výkonnosti. Odrazom nového, holistického nazerania na subjekty v manažmente je ich vnímanie ako komplexných jednotiek, ktoré okrem spomenutých zručností a odborností, by mali disponovať istým sociálnym rozmerom. Žiadaná úroveň vedomostí a zručností, avšak bez potrebnej úrovne sociálnej zrelosti, nemôže znamenať záruku úspešnosti a rozvoja manažéra, zvyšovania výkonnosti ním manažovanej organizácie. Práve preto je celostný prístup vytvorený tromi základnými piliermi, kde do popredia vstupuje najmä sociálna zrelosť, ktorá charakterizuje osobnostné črty jednotlivcov (Porvazník, Mišún, Mišúnová a kol., 2013). Rovnováha pilierov predstavuje významný predpoklad úspechu a spĺňa úlohu akejsi pridanej hodnoty pre človeka. Komplexný obraz človeka je tvorený pilierom praktickej zručnosti – aplikačné a praxou získané schopnosti, pilierom odbornej zdatnosti – vedomostí človeka a pilierom sociálnej zručnosti – sociálna zrelosť vzťahujúca sa k osobnostným charakteristikám. Spektrum sociálnej zručnosti dotvára synchronizácia, sebaaprezentácia, vplyv a záujem o iných v našom okolí (Porvazník, 2011).

Dokonalá definícia kompetentnosti človeka neexistuje, ale mnohí autori a odborníci sa zhodujú v tom, že sa jedná o spôsobilosť správať sa v konkrétnej situácii určitým spôsobom, nanajvýš prijateľným a obohacujúcim okolie (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004). Prezentovaná je ako množina správania sa človeka, napríklad manažéra, aby rôzne druhy správania sa zvládal, najideálnejšie na základe troch kritérií naraz a aby bol interpersonálne vybavený vlastnosťami, schopnosťami, vedomosťami, skúsenosťami, ktoré k žiadanému správaniu sa potrebuje a aby bol motivovaný používať takéto správanie sa, čiže aby dokázal vidieť v požadovanom správaní sa pridanú hodnotu a vynaložil potrebnú energiu práve týmto smerom, dodávajú autori (2004).

Kompetentnosť zahŕňa jedinečnú schopnosť manažéra úspešne konať a rozvíjať potenciál na základe integrovaného súboru jeho vlastných zdrojov (Veteška, Tureckiová, 2008). Pod manažérskou kompetentnosťou rozumieme doslova pripravenosť subjektov manažmentu a i schopnosť riadiť a viesť nielen vlastnú prácu. Takáto charakteristika vychádza z definovania predmetu manažmentu ako istej sústavy poznatkov o požiadavkách na kompetentnosť subjektov manažmentu a teda, akými znalosťami majú disponovať s cieľom byť odborne zdatnými subjektmi – miera intelektu (IQ), aké vlastnosti majú mať, aby boli sociálne zrejšími subjektmi – miera emocionálnej inteligencie (EQ) a aké schopnosti majú mať, aby boli prakticky zruční – miera zručností a skúseností v praxi (AQ) (Porvazník, 2003). Spôsobilosťná

konceptia teda vychádza zo spoločne uznávaných predstáv o tom, ktoré spôsobilosti subjektov prispievajú k ich spokojnému a úspešnému fungovaniu v živote. Autor Blaško (2010) dodáva, že v celom systéme kľúčových spôsobilostí, najmä v jednotlivých oblastiach, zohráva dôležitú úlohu kritické myslenie, tvorivé myslenie a celkové nadanie pre tvorivosť.

Manažérska práca predstavuje dôležitý aspekt fungovania podniku a preto by riadenie práce a jej následné vykonávanie mali byť v jasnom súlade. V minulosti záležalo na tom, aby človek konal usilovne, avšak v súčasnosti sa približujeme k myšlienke, tzv. efektívneho využívania pracovného času (Malega, 2010). Vysvetliť to môžeme tým, že človek disponuje vzdelaním, kvalifikáciou, schopnosťou práce, sebavedomím, samostatnosťou, nejakým životným názorom a aj spôsobom konania a myslenia (Helmut, Wolfgang, 2005).

Cieľom príspevku je venovať pozornosť problematike celostného manažmentu, nakoľko jednotlivé zložky formujú a popisujú zrelú osobnosť, schopnú rozumne a nesebecky spolupracovať so svojím okolím nielen v profesijnom živote. Zložka sociálnej zrelosti sa síce javí ako neznáma oblasť bez náležitej pozornosti, avšak tento pilier celostnej kompetentnosti manažéra, zohráva podstatnú úlohu nielen v pracovnej sfére. Ak správne pochopíme jej význam, úspešne ho aplikujeme v praxi, tak ako sociálne zrelí jednotlivci, spoznáme výsledný output – pridanú hodnotu v správaní sa a konaní pri medziľudských vzťahoch a to vo sfére pracovnej, ale aj súkromnej.

Kompetentnosť verzus kompetencia

Pre porozumenie textu v príspevku je vhodné rozlíšiť medzi týmito pojmami. Ako je spomenuté vyššie, tak neexistuje stopercentná definícia pre pojem kompetentnosť, ktorá by bola v praxi všeobecne prijatá odborníkmi alebo vedcami. Preto sú obidva pojmy charakterizované ako predpoklady pre výkon a reguláciu správania sa osoby. Podľa Kiechla (1997) je kompetentnosť predovšetkým schopnosť jednotlivca úspešne vychádzať s okolím, ďalej ako systém princípov, ktoré sú súčasťou kognitívnej skúsenosti človeka a umožňujú úspešnejšie sa vyrovnávať s rôznymi situáciami. Pri kompetentnosti sa ako kľúčový aspekt uvádza prístupnosť a tiež primeraná aplikácia príslušných vzorov správania sa, aby sme zvládali špecifické podmienky a okolnosti (Bittner, Reisch, 1994). Manažérov vnímame skrz škálu rolí, ktoré sa ich týkajú, cez sociálny status až po ich pozíciu v organizačnej štruktúre alebo špecializáciu. A to, ako manažéri budú zvládať prácu, zvyčajne závisí od množstva predpokladov. Existuje veľká škála osobnostných, rozumových, ale aj všeobecných predpokladov, ktorými by mali disponovať. Klasifikácia je rozmanitá a práve preto teoretici manažmentu vymedzili a zoskupili manažérske kompetencie v zmysle ako oprávnenie vykonávať určitú činnosť, vydávať rozhodnutia, podpisovať rôzne dokumenty, vystupovať v mene spoločnosti, zastupovať a pod. (Záležáková, Dashöfer, 2013).

Kompetenciou rozumieme preukázanú schopnosť aplikovať do praxe zručnosti a vedomosti. Európsky referenčný rámec týkajúci sa kľúčových kompetencií pre celoživotné vzdelávanie uvádza osem kľúčových kompetencií, ktoré sú nasledovné, komunikácia v materinskom jazyku a vo viacerých cudzích jazykoch, matematická kompetencia, ďalej základné kompetencie v oblasti vedy a technológií, digitálne technológie, schopnosť učiť sa, občianske a spoločenské

kompetencie, vyjadrovacie kompetencie (European Commission, 2006). Jednoduchšie, kompetencie predstavujú kvalifikáciu možnú pre aplikovanie spôsobilostí do praxe spôsobom, ktorý splní žiadaný výkonový štandard a na základe toho bude osoba ohodnotená ako kompetentná (Mesároš et al., 2013). Podľa Oxford Advanced learner's Dictionary predstavuje kompetencia súbor požiadaviek, najmä na schopnosť osoby, opísaného v štandarde povolania. Zároveň sa jedná o súbor určitých kompetencií, zoskupený do systému, ktorý tvorí štandard povolania. Kompetencia je teda spôsobilosť, ktorú jednotlivec potrebuje v určitom zamestnaní.

Príkladom môže byť študent, ktorý si poctivo splňa študijné povinnosti. Môže byť považovaný za kompetentného, spôsobilého, ale v kontexte školy. Ak štúdium ukončí a nastúpi do spoločnosti ako zamestnanec, na základe teoretických a metodologických postupov bude spôsobilý riešiť úlohy, ale môže sa stať to, že bude považovaný na nekompetentného, pretože bude hodnotený podľa štandardov, ktoré sa líšia od štandardov študijných procesov. Autor Porvazník (2007) venuje tejto problematike pomerne veľa času a objasňuje rozdielnosť medzi pojmami nasledovne. Kompetenciu môžeme delegovať. Kompetentnosť delegovať nemôžeme, ale vieme ju nadobudnúť skúsenosťami a vzdelávaním sa. Na záver dodáva, že osoba, ktorá má nejaké kompetencie, ich však nemusí využívať kompetentne.

Koncept celostnej manažérskej kompetentnosti

Každý z nás je do určitej miery manažérom a každý z nás si riadi svoj vlastný súkromný život alebo pracovný deň. Jednotlivcov, ktorých vnímame ako odborníkov vo svojom obore alebo ako šikovných, pretože ovládajú veci potrebné pre plnenie pracovných úloh, disponujú zväčša požadovanými zručnosťami alebo vedomosťami, ktoré potrebujú pre svoje správne fungovanie v pracovnej sfére. Avšak už menej sa priamo zvykneme zaujímať o to či takáto osoba, využíva znalosti a šikovnosť len vo svoj prospech a za každú cenu, hoci aj s porušením právnych, etických, morálnych pravidiel, alebo myslí aj na ľudí, ktorí s ním spolupracujú a na rôzne spoločenské potreby a medziľudské vzťahy. Toto bohužiaľ nedokážu manažéri, ktorých charakter, vlastnosti, kreativita, emócie, duševné zdravie, vôľa a pod. sú prudko orientované len na samých seba. Inak povedané, dosahujú tzv. egoistické rozmery. Ako je spomenuté vyššie, tak autor Porvazník (2013) sa vo svojich dielach tejto problematike venuje dlhodobo a podrobne.

Tento príspevok opíše ním rozvinutý model celostnej manažérskej kompetentnosti a prinesie bližší pohľad na potrebu jej ohodnotenia už počas obsadzovania manažérskych a ďalších iných pracovných miest. Tvorba kompetenčných modelov pre jednotlivé pracovné pozície by mala obsahovať súbor vybraných spôsobilostí, usporiadaných do logickej štruktúry a samozrejme vo vzájomnom prepojení. Spôsobilosti, ktoré bude kompetenčný model obsahovať, sú vyberané manažmentom podniku (Hoghová, 2009). Kompetenčný model môžeme vnímať ako prepojenie medzi hodnotami podniku a charakteristikou pracovných pozícií (Babelová et al., 2010).

Model ohodnocovania predpokladov celostnej manažérskej kompetentnosti (CQ) vychádza z predpokladov, že potenciálna miera manažérskej spôsobilosti je daná stupňom odborných vedomostí (IQ), sociálnou zrelosťou (SQ), ktorá je založená na osobnostných vlastnostiach a úrovňou praktických zručností a znalostí (AQ). Aby bol tento vzťah vizuálne zrozumiteľnejší,

je zaznačený nasledovne: CQ = IQ, SQ, AQ. Pri uplatňovaní modelu ohodnocovania CQ bolo potrebné zamerať sa na osobnostné charakteristiky, najviac vypovedajúce o manažérskych znalostiach (IQ), o sociálnej zrelosti (SQ) a o tom, akými zručnosťami a schopnosťami (AQ) by manažér rozhodne mal disponovať (Porvazník, 2013).

Tabuľka 1 Osobnostné charakteristiky subjektov celostnej manažérskej kompetentnosti

VEDOMOSTI		VLASTNOSTI		APLIKAČNÉ ZRUČNOSTI	
systémovej teórie	IQ1	charakterové	SQ1	self a time management	AQ1
o uplatnení man. funkcií	IQ2	kognitívne	SQ2	tímovej práce	AQ2
o manažovanom objekte	IQ3	vôľové	SQ3	komunikácie	AQ3
o funkciách manažmentu	IQ4	povahové	SQ4	motivácie	AQ4
		tvorivé	SQ5		
		duševné	SQ6		
		emocionálne	SQ7		
		fyzické	SQ8		

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Porvazník 2013

Osobnostné vlastnosti, úroveň sociálnej zrelosti alebo inak, sociálnej inteligencie sú základom celostnej kompetentnosti každého jednotlivca v manažmente a sú základom pre dosahovaný level osobnostných charakteristík (tabuľka 1), dodáva vyššie uvedený autor (2013).

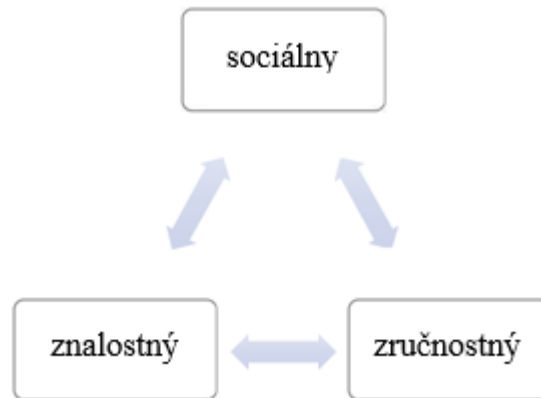
Avšak, veľakrát sa v praxi stáva, že priveľa podrobností, i keď majú teoretické opodstatnenia, spôsobujú zložitosť a dostávajú sa tak do bodu, kedy sa modely považujú za nezrozumiteľné alebo dokonca úplne ignorované. Výskumy doposiaľ priniesli zistenia, ktoré nasvedčujú tomu, že i malá skupinka jednotlivých aspektov predpovedá o výkonnosti manažérov.

Dôležité je tiež poznamenať, že popri výkone manažéra je jeho kompetentnosť ovplyvňovaná napr. aj výkonom vrcholového tímu a následne to vplýva na samotnú výkonnosť organizácie. Najčastejšie však, ohodnotenie individuálnych aspektov celostnej manažérskej spôsobilosti nasvedčuje tomu, že keď si jednotlivci uvedomia v čom spočívajú ich rezervy, tak pracovné, resp. manažérske správanie sa môžu zmeniť k lepšiemu a plnohodnotne fungovať v akejkoľvek sfére života.

Kompetentnosť celostného manažmentu, ktorú je potrebné uplatňovať v každej organizácii, je tvorená tromi dimenziami, resp. piliermi manažérskej kompetentnosti (obrázok 1). Kľúčové kompetencie slúžia k popisu prejavov správania sa, ktoré je pre všetkých zamestnancov dôležité a prispievajú k firemným hodnotám a kultúre a k očakávanému výkonu (Kurahajcová, 2009).

Príkladom prístupu k zadefinovaniu kompetenčného modelu je vymedzenie štruktúry založené na spomínaných troch pilieroch kompetentnosti. Prvý, osobnostné spôsobilosti, vypovedajúce o tom, či si je manažér vedomý toho, pre koho pracuje a v čom spočíva náplň jeho práce. Tieto spôsobilosti svedčia o úrovni sociálnej zrelosti subjektu manažmentu. Druhý, vedomostné znalosti, označujú sa aj ako funkčné spôsobilosti, napríklad systémové a celostné myslenie alebo spôsobilosti, spojené s vedomosťami o objekte riadenia. Tretí, praktické spôsobilosti, značiace to, či manažér vie ako vykonávať svoju náplň práce. Tieto spôsobilosti

svedčia o stupni praktických zručností subjektov manažmentu. V rámci osobnostných charakteristík, ktoré sú uvedené v tabuľke 1 je možné v každej z nich, podľa potreby, rozlišovať podrobnejšie čiastkové manažérske kompetentnosti.



Obrázok 1 Pilieri manažérskej kompetentnosti

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Bruothová, Mesároš 2013

Niekedy je náročné zmeniť návyky, osvojiť si elementárnu sebadisciplínu, prejavovať odvahu, dodržiavať sľuby, brať ohľad na city a presvedčenia druhých, rešpektovať záväzky, rozvinúť dobré vlastnosti. Avšak pokiaľ toto dokážeme, tak znamená to istý prejav zrelosti a vyspelosti. Esencia človeka a aj základ efektívneho vedenia paradoxne tkvie v schopnosti vážiť si samého seba a zároveň, podriaďiť konanie vyšším zmyslom, princípom a cieľom (Grinčová, 2018).

Prvok celostnej kompetentnosti subjektov manažmentu

Pokiaľ manažér má za cieľ rozvíjať sociálne kompetencie, mal by začať na rozvoji vlastnej sebareflexie, sebazpoznania a sebakontroly. Sociálne kompetentné správanie, udržuje vzájomné a rešpektujúce medziľudské vzťahy, nabáda k spoločenskej akceptácii. Z toho vyplýva, že má výrazný prosociálny charakter (Výrost, Slaměnik, 2008). Moderné spoločnosti obsah sociálnej zrelosti pretavujú do spoločenskej zodpovednosti, postojov pracovníkov, kultúry práce a etiky, sociálnej zodpovednosti, povinnosti, citlivosti a do sociálnej spätnej väzby (Skorková, 2013). Samotná sociálna zrelosť má predstavovať synonymum pre zodpovedného, morálneho, ľudského správania sa. Pilier sociálnej zrelosti je úzko spätý s morálnou inteligenciou. Aaron Hass, ktorý prvý spracoval princíp morálnej inteligencie uvádza, že jednotlivci sa rodia so zdedenými morálnymi prvkami (Košturiak, 2012). Tento koncept bol potvrdený výskumami realizovanými aj medzi deťmi a ktorých výsledky priniesli zistenia, že niektoré z nich prejavovali veľký súcit, zmysel pre spravodlivosť a empatiu (Ruisel, 2004).

Pilier sociálnej zrelosti a morálna inteligencia so sebou nesú aj navzájom hlboký, ekonomický dopad pre spoločnosti lebo sociálne zrelý manažér, nepodľahne neuváženému emocionálnemu prejavu voči podriadeným, kolegom alebo iným subjektom, ale pociťuje za nich zodpovednosť.

Prieskum od GFK Roper Consulting priniesol závery, že až 72% z respondentov považovalo manažerov väčších priemyselných firiem za takých, ktorí konajú nepoctivo. Len 2% osôb si myslelo, že manažéri veľkých firiem sú veľmi dôveryhodní, dodáva spomenutý autor (2012).

Vyplýva azda z toho to, že morálny kredit manažerov je vnímaný ako nízky? Zdá sa, že áno a dôsledkom toho môžu byť väčšie alebo menšie korupčné kauzy, ako napríklad Gorila. Ľudia, podieľajúci sa na tom, považujú úspech a kariéru ako nadriadenú svojej vlastnej morálke.

Medzi najnovšie požiadavky pre kvalifikáciu manažerov sa radí vysoká profesionalita alebo inak, odborná úroveň, schopnosť samostatne pracovať, podnikavosť, spoľahlivosť, kreativita, schopnosť riadiť na základe praktických zručností a znalostí, schopnosť správne sa orientovať v sociálnej sfére, sebamotivácia, vytváranie a udržiavanie priaznivých pracovných podmienok a medziľudských vzťahov (Majerčák, Farkašová, 2005).

Spektrum sociálnej zručnosti umožňuje efektívne a prívetivé interakcie s okolím, zahŕňa vplyv a záujem o ostatných a pozitívnu sebareprezentáciu (Bočincová, 2013).

Predpoklad úspechu pomocou osobnostných vlastností subjektov manažmentu

Osobnostné vlastnosti popisujú štruktúru jednotlivca. Manažéri si zachovávajú vlastnosti, ktoré sú pre nich charakteristické a ktoré sú dynamické a preto sa menia a v priebehu života vyvíjajú. Na opačnom konci zručnosti, existuje schopnosť vykonávať rôzne úlohy, ktorá sa dá rozvíjať. Zručnosti považujeme za špeciálne schopnosti, získavané prostredníctvom odbornej prípravy a životných skúseností. Austrálska psychologička Killian uvádza model, ktorý identifikuje päť vlastností, alebo charakteristík sociálne inteligentného a vyspelého lídra nasledovne:

- sebaistý v spoločenských situáciách,
- preukazuje nefalšovaný záujem o ostatných,
- má dobre vyvinuté porozumenie pre sociálne prostredie,
- schopný vyjadriť emócie a pocity zrozumiteľne a primeraným asertívnym spôsobom,
- pri ostatných, i keď poznajú alebo nie, dokážu pružne reagovať na ich spôsob konania.

Manažérske kompetencie sú častokrát vnímané ako komplexné schopnosti a predpoklady pre podávanie kvalitného manažérskeho výkonu. Komplexné preto, keďže zvyčajne zahŕňajú viac schopností, vedomostí, zručností, ale aj nástroje, skúsenosti a tiež veľmi podstatnú motiváciu, uvádzajú autori Kubeš, Spillerová, Kurnický (2004).

Uvedené charakteristiky, podmieňujúce výkon manažerov v rôznej miere a v rôznom pomere sa nielen že objavujú v modeloch kompetencií, ale svoje uplatnenie nachádzajú v praxi v 90% všetkých činností. Aj preto sa stretávame s pojmom, že sú univerzálne (Vodák, Kucharčíková, 2007). Obrázok 2 značí najpožadovanejšie zložky kompetencií manažerov.



Obrázok 2 Hierarchia v štruktúre kompetencií

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Kubeš, Spillerová, Kurnický 2013

Výskum, ktorý bol vykonaný medzi slovenskými a českými manažérmi, v podnikoch malých, stredných a veľkých, v štátnych (24%) a v súkromných (76%), konkrétne v kraji Trenčianskom a Zlínskom, priniesol zaujímavé zistenia. Cieľom výskumu bolo vymedziť postavenie pilierov celostnej kompetentnosti, zistiť význam sociálnej inteligencie v súkromnom a štátnom sektore, zistiť význam osobnostných charakteristík, potrebných pre úspech manažérov.

S modelom celostnej manažérskej kompetentnosti sa stotožňovalo viac ako 87% respondentov, jednoznačne s ním súhlasilo 46% opýtaných. Až 96% z opýtaných tento model považovalo za úspech nielen v osobnom, ale i v pracovnom živote. Žiaden z opýtaných nezastával názor, žeby tri piliere nemali vplyv na dosahovanie úspechov súčasných manažérov. Respondenti vnímali pilier praktickej zručnosti za najdôležitejší a prejavilo sa to pri otázke „Čo Vám pomohlo dostať sa na miesto, ktoré zastávate?“ a opýtaní najčastejšie odpovedali, že sú to praktické skúsenosti, znalosti z oboru, aktívny prístupom vôľa nevzdávať sa, získavanie vždy nových vedomostí.

Ďalšie výsledky priniesli zistenia, že vnímanie sociálnej zrelosti sa v sektoroch líši. V štátnych podnikoch bol tento prvok vnímaný ako dôležitý, ale význam pre výkon profesie minimálny. Dokonca, jeden z opýtaných sa k tejto téme vyjadril nasledovne: „štátna správa je o niečom inom a veľmi ťažko sa dá pri nej hovoriť o zdravom manažmente.“

Pojem sociálna zrelosť poznalo 56% opýtaných, zvyšných 44% nevedelo, čo si predstaviť pod týmto pojmom. V kategórií ľudí s vyšším vekom, nad 40 rokov, bolo preukázané, že sa s týmto pojmom stretli podstatne viackrát (85%) než respondenti mladších vekových kategórií. Ku odpovediam k otázke, čo respondentom pomohlo na ich kariérnej ceste, respondenti odpovedali nasledovne a to, tvorivosť, vôľa, charakter, ale zaujímavé boli aj odpovede ako

šťastie, známosť a dokonca spomenutá bola aj láska, prípadne nadšenie a vášeň. Odpovede k definícii osobnosti, ktorá by podľa nich mala spĺňať predpoklady sociálnej zručnosti, zneli najčastejšie tieto: človek môže naplniť svoj potenciál, nielen vo svoj prospech, ale aj pre ostatných, jednotlivec má svoje vlastné hodnoty, podľa ktorých sa riadi, jednotlivec má vlastné motivačné metódy a zároveň je schopný motivovať ľudí okolo seba, jednotlivec je schopný zvládať stresové situácie a zvládať svoje emócie pri jednaní s rôznymi typmi ľudí. Pri nepovinnnej otázke, respondenti uvádzali za sociálne zrelé osoby nasledovné osobnosti, Havel (11%), Masaryk (8%), Baťa (19%).

Pri manažérskych profesiách zohrávajú dôležitú úlohu temperament, vyrovnanosť, pozitívny prístup k životu, spoľahlivosť a tak ďalej. Zároveň, predpokladom k úspechu manažérov je aj dobré zdravie, najmä to psychické. Medzi charakterové vlastnosti respondentov by mali určite patriť také, ktoré svedčia o čestnom a spravodlivom konaní jednotlivca (Bočincová, 2013).

Záver

Morálne vyspelý jednotlivec má disponovať schopnosťou morálne uvažovať a aj sa tak správať. Problematika celostnej kompetencie a prvok sociálna zrelosť sa na prvý pohľad javí ako málo prebádaná. Avšak už dnes pociťujeme, že tento pilier celostnej kompetentnosti u manažérov je viac než potrebný. Dnes je všeobecným trendom považovať sociálnu zrelosť za dôležitú, ale pri výkone práce je dôležité považovať za najpodstatnejšie praktické zručnosti. Samozrejme, na tom nie je vôbec nič zlé, veď napokon, práca človeka živí podľa toho do akej miery je šikovný a zručný. Ale prichádzajú na rad ďalšie otázky. Bude zastávať v blízkej budúcnosti sociálna zrelosť významnejšie miesto vo vnímaní u manažérov? Ako je možné pomáhať pri rozvoji tohto prvku kompetencie? Prečo väčšia časť spoločností nevenuje náležitú pozornosť ohodnocovaniu celostnej spôsobilosti a len veľmi nízke percento sa venuje tejto problematike? Možno toto sú otázky, ktoré by v budúcnosti mohli priniesť zaujímavé zistenia.

Príspevok prináša myšlienky, že model celostnej manažérskej kompetentnosti dokáže prispieť bližším pohľadom pre potreby jeho ohodnocovania už počas obsadzovania manažérskych a ďalších pracovných miest. Práve preto dôsledky nekompetentného prístupu pri obsadzovaní pracovných pozícií, založené častokrát na slobodnom výbere, sú v konečnom dôsledku veľmi smutné a nepraktické. Z toho vyplýva, že ak sa v nepodnikateľských a podnikateľských organizáciách, nekompetentní jednotlivci stanú vlastníckmi alebo manažérmi, ak pozíciu zamestnanca obsadí nespôsobilý zamestnanec, tak v závere tým trpí celá spoločnosť a môže sa to odzrkadliť aj na jej efektívite práce.

Myšlienky, ktoré boli rozoberané v príspevku, mali za cieľ zdôrazniť nevyhnutnosť venovať sa z vedeckého hľadiska práve problémom ohodnocovania spôsobilostí zastávať rôzne pracovné pozície. Pritom je potrebné vychádzať z poznatkov, že všetci máme predpoklady byť práce-schopným a máme potenciál vytvárať pridané hodnoty pre spoločnosť. Preto pre človeka, pre spoločnosť a aj pre organizácie je efektívnejšie, ak pozíciu zastáva jednotlivec so značnými predpokladmi. Riešiť problémy súčasnej civilizačnej krízy a na požadovanej úrovni, dokáže iba manažér, politik alebo zamestnanec s rozvinutou celostnou kompetentnosťou.

Použitá literatúra

BITTNER, A., a B., REISCH., 1994. Interkulturelles Personalmanagement: Internationale Personalentwicklung, Auslandsentsendungen, Interkulturelles Training. In: Institut für Interkulturelles Management (Hrsg.), Wiesbaden: Gabler Verlag. ISBN 3409187642.

BLAŠKO, M., 2010. Rozvíjanie kľúčových kompetencií vo vzdelávaní. [online]. [2020-05-15]. Dostupné z: <http://web.tuke.sk/kip/main.php?om=1300&res=low&menu=1310>

BOČINCOVÁ, Z., Z projektov prác a štúdií mladých manažérov študentov. Sociálna zrelosť – jeden z faktorov úspechu. In: Manažment podnikania a vecí verejných – DIALÓGY. Bratislava: Layout s.r.o. ISSN 1337-0510.

BRUOTHOVÁ, M. a P., MESÁROŠ, 2013. Ohodnocovanie manažérskej kompetentnosti prostredníctvom kompetenčných modelov. In: Celostná manažérska kompetentnosť – potreba, prístupy a metódy jej ohodnocovanie. Zborník vedeckých prác z vedeckého seminára. Ekonomická univerzita v Bratislave. Bratislava: EKONÓM. ISBN 978-80-225-3602-8.

European Commission, 2006. Implementing the Community Lisbon Programme: Proposal for a Recommendation of the European Parliament and of the Council on the establishment of the European Qualifications Framework for lifelong learning. Brussels. [online]. [2020-05-15]. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52006PC0479&from=DA>

GRINČOVÁ, A., 2018. Zručnosti, kompetencie a cnosti manažéra. [online]. [2020-05-15]. Dostupné z: https://www.unms.sk/swift_data/source/2018/kvalita/konferencia/prednasky/5_Grincova_Alana_Urad_vlad_y_SR.pdf

GYURAK BABELOVÁ, Z., VAŇOVÁ, J. a A., HOLKOVÁ, 2010. The Approach of Companies in Slovakia to the Managerial Competencies and Competency Models. In: Annals of DAAAM for 2010 & Proceedings of the 21st International DAAAM Symposium. Vol. 21(1). p. 683-684. ISSN 1726-9679.

HELMUT, K., a WOLFGANG, M., 2005. Personální management. Řízení organizace. Praha: Linde. ISBN 80-86131-57-2.

HOGHOVÁ, K., 2009. Comprehensive analysis of Organizational Culture – the basic condition of its forming. In: CO_MAT_TECH Industrial Engineering. Management and Quality for 21st century. Trnava: AluminiPress. ISBN 978-80-8096-100-8.

KIECHL, R., 1997. Interkulturelle Kompetenz. In: Globalisierung: von der Vision zur Praxis. Zürich: Versus.

KOŠTURIÁK, J., 2012. Morálna inteligencia. [online]. [2020-05-15]. Dostupné z: <https://ezisk.aion.cz/clanek/itemid/59603/>

KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D. a R. KURNICKÝ, 2004. Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-069 8-9.

KURHAJCOVÁ, L., 2009. Klíčové kompetencie manažéra. [online]. [2020-05-15]. Dostupné z: https://www.unob.cz/eam/Documents/Archiv/EaM_1_2009/Kurhajcova.pdf

MAJERČÁK, P., a V., FARKAŠOVÁ, 2005. Osobnosť riadiaceho pracovníka v súčasných podmienkach modernej trhovej ekonomiky. In: Manažment v teórii a praxi. Vol. 1(2). ISSN 1336-7137.

MALEGA, P., 2010. Manažérska práca a jej hodnota pre podnik. In: Hodnota duševnej práce pre organizáciu a spoločnosť. Zborník vedeckých prác z výskumného grantu VEGA č. 1/0865/08 Determinanty, kritéria a hodnotenia duševnej práce. Košice: UPJŠ. ISBN 978-80-7097-847-4.

MESÁROŠ, P., MESÁROŠOVÁ, M., DUGAS, J., a M., BRUOTHOVÁ, 2013. Vybrané problémy identifikácie merania manažérskych kompetencií (spôsobilostí) študentov vysokých škôl. In: Celostná manažérska kompetentnosť – potreba, prístupy a metódy jej ohodnocovanie. Zborník vedeckých prác z vedeckého seminára. Ekonomická univerzita v Bratislave. Bratislava: EKONÓM. ISBN 978-80-225-3602-8.

PORVAZNÍK, J., 2003. Ohodnocovanie manažérskej kompetentnosti. In: Vybrané problémy ohodnocovania podniku. Študijný text. Bratislava: CĎV EU v Bratislave. ISBN 80-225-1760-7.

PORVAZNÍK, J., 2007. Celostný manažment. Bratislava: Poradca podnikateľa, s.r.o. ISBN 978-80-88931-73-7.

PORVAZNÍK, J., 2011. Celostný manažment. 5. vyd. Bratislava: Sprint dva. ISBN: 978-80-89393-58-9.

PORVAZNÍK, J., MIŠÚN, J., MIŠÚNOVÁ HUDÁKOVÁ I., LJUDVIGOVÁ, I., SKORKOVÁ, Z., a R., GÁLIK, 2013. Celostná manažérska kompetentnosť a jej ohodnocovanie. Bratislava: EKONÓM, ISBN 978-80-225- 3760-5.

PORVAZNÍK, J., a kol., 2013. Metodologické východiská ohodnocovania pracovných a manažérskych spôsobilostí (kompetentností). In: Celostná manažérska kompetentnosť – potreba, prístupy a metódy jej ohodnocovanie. Zborník vedeckých prác z vedeckého seminára. Ekonomická univerzita v Bratislave. Bratislava: EKONÓM. ISBN 978-80-225-3602-8.

RUISEL, I., 2004. Inteligencia a myslenie. Bratislava: Ikar, a.s. ISBN 80-551-0766-1.

SKORKOVÁ, Z., 2013. Sociálna zrelosť subjektov manažmentu. Somatické vlastnosti manažérov. In: Celostná manažérska kompetentnosť – potreba, prístupy a metódy jej ohodnocovanie. Zborník vedeckých prác z vedeckého seminára. Ekonomická univerzita v Bratislave. Bratislava: EKONÓM. ISBN 978-80-225-3602-8.

VETEŠKA, J., a M., TURECKIOVÁ, 2008. Kompetence ve vzdělávání. Praha: Grada Publishing. ISBN 8024717700.

VODÁK, J., a A., KUCHARČÍKOVÁ, 2007. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1904-7.

VÝROST, J. a I. SLAMĚNÍK, 2008. Sociální psychologie. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-1428-8.

ZÁLEŽÁKOVÁ, E., a V., DASHÖFER, 2013. Kompetencie verzus kompetentnosť. [online]. [2020-05-15]. Dostupné z: https://www.mup.sk/33/kompetencie-verzus-kompetentnost-uniqueidmRRWSbk196Fv3xOw8VyVmJuNRf_IJkiQ26LJ4ceahJmOeqZ5AUoqVw/

Adresa autora

Mgr. Barbara Nicole Stríšová

Fakulta manažmentu

Prešovská univerzita v Prešove

Konštantínova 16, 080 01 Prešov, Slovensko

e-mail: barbara.nicole.strisova@unipo.sk

Teoreticko metodologický základ krízového manažmentu a potreby dnešnej praxe

Peter Gallo, Eduard Markovič

Abstrakt

Príspevok sa zaoberá problematikou krízového manažmentu. Skúma názory rôznych autorov na to, čo je krízový manažment a ako je potrebné k nemu pristupovať. Upozorňuje na posun vnímaní krízového manažmentu v minulosti a dnes. Upozorňuje, že v ekonomickej sfére ho treba vnímať ako situácie ohrozujúce ekonomickú stabilitu podniku. V inštitucionálnej podobe ho zasa charakterizuje sústava pracovníkov, ktorí sa zaoberajú analýzou vzniku možných kríz, ich príčinami, následkami ale aj elimináciou a predvídaním. Dôležité pri tom sú ciele a úlohy krízového manažmentu. V krízovom manažmente existuje aj skupiny faktorov a chyby, ktoré majú podstatný vplyv na stabilitu podniku. Skupinové faktory sa týkajú predovšetkým prevencie, prípravy, reakcie a kontroly. Medzi najväčšie chyby možno zaradiť podceňovanie príznakov a preceňovanie vlastných síl. No existujú aj ďalšie chyby, ktoré môžu v tomto procese vzniknúť. Významnú úlohu v krízovom riadení majú krízoví manažéri, ktorí plnia špecifické úlohy. Veľmi významnou zložkou krízového manažmentu je krízové plánovanie, kde musia byť presne definované aj jeho ciele. Za najdôležitejší prvok krízového manažmentu možno považovať osobnosť manažéra, ktorý dokáže tieto problémy zvládnuť a udržať stabilitu podniku aj v krízovom období.

Kľúčové slová: krízový manažment, kríza, krízové plánovanie, osobnosť manažéra

Pojem krízový manažment

Pojem krízový manažment (crisis management) sa začal používať na začiatku 60. rokov v súvislosti s tzv. karibskou krízou a mal v podstate vojensko-politický význam. V súčasnosti je ale jeho význam širší. Pojem *crisis management* sa objavuje častejšie v súvislostiach s riadením konkrétnej krízy finančno-ekonomického charakteru v podnikoch, alebo riadením krízovej situácie, ktorá môže byť spôsobená napríklad prírodnými, či technologickými haváriami v podniku. Tieto skutočnosti dokumentujú zložitosť presného vymedzenia tohto pojmu. Termín „krízový manažment“ sa používa aj v súvislosti s riešením ekonomických krízových situácií ako sú neočakávané zvýšenie cien zdrojov, finančná kríza, krach kooperujúcich partnerov, odchod kľúčových manažérov a špecialistov, a pod.

Míka a Ondrušek (2010) pri analyzovaní problematiky krízového manažmentu podotýkajú: „V druhej polovici minulého storočia sa chápanie pojmu krízový manažment a manažment rizika intenzívnejšie dostáva do oblasti riadenia podnikov a ďalších organizácií najmä v súvislosti s ekonomickými dôsledkami rôznych krízových situácií“.

V ekonomickej sfére sa pod krízovým manažmentom rozumie „systém zásad a opatrení v činnosti riadiacich prvkov hospodárskych subjektov, najmä priemyselných podnikov, zameraný na riešenie situácií ohrozujúcich prosperitu a ekonomickú stabilitu“.

Pojem krízový manažment charakterizujú tri základné pohľady:

- **funkčný pohľad** - krízový manažment je špecifická činnosť manažmentu riadiaceho subjektu, zameraná na riešenie vzniknutej krízovej situácie, s použitím špecifických princípov, metód a postupov s cieľom prekonania jej negatívnych následkov a obnovy fungovania daného systému,
- **inštitucionálny pohľad** - je to sústava inštitúcií, pracovníkov zaoberajúcich sa analýzou možnosti vzniku kríz v danom systéme, ich príčin a možných následkov a hľadaním opatrení a nástrojov na ich predchádzanie a na eliminovanie negatívnych dôsledkov v prípade ich vzniku,
- **teoretický pohľad** - ide o logicky usporiadaný súbor poznatkov o možných krízach, ich príčinách a dôsledkoch na úrovni zaistenia bezpečnosti štátu, spoločnosti ako celku, hospodárskej činnosti a majetku, o princípoch, možných metódach a opatreniach na ich riešenie (Novák a kol. 2005).

„Krizový manažment je súčasťou celkového systému manažmentu, ktorého nositeľom je vrcholový stupeň manažmentu. Vznikol ako dôsledok priemyselných havárií, ekonomických kríz, podnikateľských rizík a neefektívnych rozhodnutí podnikového manažmentu. V podnikovo - hospodárskej základni sa konštituovala osobitná forma manažmentu, ktorá sa uvedenými problémami komplexne zaoberá, a ktorá sa vo svete bežne označuje ako krízový manažment (Crisis Management)“ (Butoracová Šindleryová, Butorac 2008).

Krízový manažment je interdisciplinárnym vedným odborom, ktorý sa zaoberá riadením ako cieľavedomou činnosťou ľudí a jeho poslaním je vytvoriť metodológiu riadenia s dôrazom na dosiahnutie efektívnosti tejto činnosti vo vzťahu k vytýčenému cieľu. Zároveň je to druh činnosti alebo sústava aktivít, ktorými manažéri dosahujú uvedený cieľ. Má koordinačný charakter, zjednocuje a usmerňuje ľudí rôznych profesií. Je to umenie vedieť riešiť konkrétne krízové javy, voliť zodpovedajúce prístupy v konkrétnych podmienkach a prostredí (Šimák 2004).

Dodecký (2011) chápe pod pojmom krízový manažment *„systém riadenia podnikateľského subjektu v podmienkach dlhodobej finančnej rovnováhy“*. Vníma ho ako najvyššiu manažérsku zručnosť. Krízový manažment v inštitucionálnej podobe je sústava pracovníkov, zaoberajúcich sa analýzou možností vzniku kríz v danom systéme, ich príčin a možných následkov a hľadaním metód a opatrení na ich predchádzanie a elimináciu v prípade, ak vzniknú“ (Butoracová Šindleryová, Butorac 2008).

Podľa názoru Fotra a kol. (2012) je krízový manažment v širšom slova zmysle nástroj riadenia určený k zvládaniu krízového stavu. Je logickým rozšírením správne formulovaného systému riadenia rizík. K jeho základným charakteristikám zaradzuje malú možnosť predikcie, rýchlosť pôsobenia, kritický negatívny dopad na fungovanie organizácie a psychologický stres v organizácii.

V odbornej literatúre je krízový manažment definovaný ako *„špecifická činnosť riadiaceho subjektu, ale je vnímaný aj ako sústava inštitúcií zaoberajúcich sa analýzou možností vzniku kríz v danom systéme, ich príčin a možných následkov, a hľadaním opatrení a nástrojov na ich*

predchádzanie a na eliminovanie negatívnych dôsledkov v prípade ich vzniku. Z teoretického hľadiska je to logicky usporiadaný súbor poznatkov o možných krízových javoch, ich príčinách a dôsledkoch na úrovni spoločnosti ako celku, bezpečnosti štátu, hospodárskej činnosti a tiež o princípoch, metódach a opatreniach na ich riešenie (Šimák 2015).

V súčasnosti sa ustáľuje názor, že pod pojmom krízový manažment treba chápať cieľavedomý koordinovaný proces zameraný na prevenciu, elimináciu priebehu a odstraňovanie dôsledkov javov, ohrozujúcich alebo schopných významným spôsobom ohroziť bezpečnosť spoločnosti, životy a zdravie ľudí, ich majetok ako aj životné prostredie (Míka, Hudáková, Šimák 2015).

Najčastejšie je krízový manažment vnímaný:

- ako proces, ako špecifická činnosť manažmentu daného riadeného systému, ako realizácia funkcií a úloh, zameraná na riešenie vzniknutej krízovej situácie, s použitím špecifických princípov, metód a postupov s cieľom prekonania jej nepriaznivých dôsledkov a obnovy funkcie daného systému,
- ako súbor pripravených opatrení na zabezpečenie tohto procesu,
- ako skupina krízových manažérov, ako inštitúcia, sústava pracovníkov či orgánov, ktorí sa zaoberajú analýzou možností vzniku kríz v danom systéme, ich príčin a možných následkov, ako aj hľadaním metód a opatrení na ich predchádzanie a na elimináciu vzniknutej krízy. Súčasťou krízového manažmentu je reputačný manažment čo je v podstate systematické monitorovanie firemnej reputácie.

Ako je uvedené v predošlých definíciách, manažment je vlastne činnosť človeka alebo proces, ktorý slúži na dosiahnutie stanovených cieľov konkrétnej organizácie. Ide vlastne o plánovanie, riadenie a kontrolu činností. Môžeme však rozlíšiť medzi všeobecným a krízovým manažmentom. Kým všeobecný manažment plánuje a organizuje činnosti na dosiahnutie cieľov, krízový manažment sa od neho odlišuje radom činností a charakteristík, ktoré sa týkajú napr. vnútorného a vonkajšieho prostredia, stanovenia cieľov a rozhodovacej právomoci. V ňom sa hodnotia úlohy a nie funkcie či hierarchia. Musíme si tiež uvedomiť, že prvým predpokladom vyriešenia krízy je podpora vlastníkov a vrcholových manažérov, ktorí budú zmeny vykonávať. Rozdiely medzi všeobecným a krízovým manažmentom v období krízy sú uvedené v tabuľke 1.

Tabuľka 1 Rozdiely medzi všeobecným a krízovým manažmentom

	Všeobecný manažment	Krízový manažment
Postup	Formulovať stratégie Stanoviť ciele Určiť nositeľov úloh Vytvoriť organizačný rámec	Zistiť hlavné príčiny krízy Zostaviť krízový plán Zabezpečiť koordináciu Vyhlásiť výnimočný stav Zaujať všetkých schopných ľudí Definovať oblasti zasiahnuté krízou Stanoviť hlavného nositeľa riešenia
Komunikácia	Dodržiavať hierarchické väzby	

	Odvzdávať informácie cez jednotlivé stupne riadenia	Priama komunikácia kľúčových riešiteľov krízy s ostatnými podľa potreby
Zodpovednosť	Vyplýva z organizačného usporiadania a funkčného zaradenia	Vyplýva zo vzťahu - hlavný nositeľ Hlavní nositelia sú zbavení štandardného riadenia Krizové oblasti sú riešené oddelene
Odmeny a sankcie	Vyplývajú z metodiky odmeňovania a hodnotenia	Priamo viazané na jednotlivé úlohy V prípade zlyhania je potrebné riešiteľov vymeniť
Kontrola	Pravidelná na jednotlivých úrovniach riadenia	V krátkych intervaloch vyhodnocovať vopred stanovený stav prekonania krízy a časový horizont riešenia
Prístup manažérov	Každý je zodpovedný za svoju oblasť Predmetom riadenia sú priami podriadení	Dôraz sa kladie na odstránenie príčin Aktívny prístup ku všetkým, ktorí sa zúčastňujú na riešení krízy

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Palaščíkovej a kol. 2011, s. 40)

Krízový manažment začína pôsobiť v podniku, keď obchodná a hospodárska politika prechádza z útoku do obrany. Krízový manažment minimalizuje škody a straty, a je tvorený vrcholovými pracovníkmi, odporúčajú sa aj externí odborníci (objektívnosť, nestrannosť).

Krízový manažment podniku jedná v rozdielnych podmienkach ako manažment za prirodzených podmienok. Počas krízových situácií manažment operuje pod tlakom časového obmedzenia a hrozby zániku systémov podniku alebo podniku ako celku.

Prioritou krízového manažmentu podniku je prežitie ekonomického subjektu a následne nasmerovanie podniku k ziskovosti (Kelíšek, Kučák 2011).

Úlohy krízového manažmentu

Medzi zásadné úlohy krízového manažmentu patria:

- neustále diagnostikovanie stavu podniku,
- identifikácia rizík a ich hodnotenie,
- návrh opatrení v prípade nežiadúcej situácie,
- kontrola týchto opatrení, ozdravné opatrenia,
- preventívne opatrenia, vzdelávacie procesy.

Hlavné úlohy krízového manažmentu sú:

- vykonávanie preventívnych opatrení, predchádzanie vzniku krízových javov,
- vytvorenie predpokladov na riadenie krízových javov, adekvátna reakcia na vzniknutú krízu, pripravenosť na zásah na všetkých jeho úrovniach (riadiace aj výkonné zložky musia okamžite na zistené krízové javy reagovať) (Novák a kol. 2005).

Šimák (2004, s. 245) vidí pod hlavnými cieľmi krízového manažmentu:

- posudzovanie možných rizík a analyzovanie podmienok vzniku kríz,
- formulovanie predpokladaného vývoja a priebehu krízy,
- vypracovanie variantov vývoja krízy (vyhodnotiť silné a slabé stránky krízy),
- analyzovanie variantov z pohľadu subjektov na kríze (negatívne pôsobenie krízy),
- prijatie adekvátnych riešení, ktoré by boli použité v prípade vzniku krízy,
- dostať krízu pod kontrolu a minimalizovať straty.

Skupina faktorov a chýb v krízovom manažmente

Krízový manažment reprezentuje skupinu faktorov navrhnutých na boj s krízou a znižovanie aktuálneho nebezpečenstva ňou spôsobeného:

- **Prevenca** - je nazývaná tiež ako zmiernenie, sú to kroky používané k zabráneniu krízy. Krízový manažment často odhaľuje varovné signály a neskôr využíva činnosti navrhnuté k prevencii voči kríze.
- **Príprava** - obsahuje v krízovom manažmente krízový manažérsky plán.
- **Reakcia** - je použitie prípravy komponentov v kríze. Kríza môže byť simulovaná alebo reálna. Prípravné komponenty musia byť riadne testované.
- **Kontrola** - je posledný faktor. Zahŕňa hodnotenie odpovedí organizácie v simulovanej a skutočnej kríze, určuje čo bolo dobré a čo zlé počas krízy (Hittmár a kol. 2010).

Chyby v krízovom manažmente

Zvládnuť podnik v čase krízy je pomerne komplikovaná záležitosť a v tomto procese sa vyskytuje množstvo chýb charakteristických pre bežnú prácu jednotlivých funkčných oblastí manažmentu.

No sú aj niektoré špecifické chyby, ktoré sa v procese krízového manažmentu vyskytujú pomerne často:

- Podcenenie príznakov krízového vývoja.
- Precenenie vlastných síl a skúseností pri riešení krízy, málo radikálna zmena.
- Strojové myslenie bez zohľadnenia ľudskej stránky.
- Nezakalkulovanie dodatočných nákladov na reštrukturalizáciu a nezohľadnenie napätia v cash-flow, ktoré vznikne v dôsledku naštartovania reforiem.
- Neschopnosť prekonať strach neprepustených zamestnancov z ďalšieho prepúšťania.
- Neschopnosť nakaziť myšlienkou úspechu ozdravných opatrení.
- Vzdelávanie sa v úvodných štádiách krízy, opatrenia len na papieri.
- Nárast nákladov povolaním externej pomoci.

Nevhodný výber riešenia krízy, napr. poradenským podnikom, ktorý chce len z poradenstva profitovať, takže jej sľuby ešte neznamenajú reálne výsledky.

Neexistuje univerzálny nástroj na zvládnutie krízy, preto ponúkané riešenia, hlavne tie navrhované z externých zdrojov, treba brať s rezervou a citlivo modifikovať. Prax je obyčajne hybridom pri aplikácii navrhnutých riešení, ktoré sa prispôbia a vhodne modifikujú pre potreby podniku.

Riešenie krízy je pomerne komplexná oblasť manažmentu, ktorá zasahuje do všetkých oblastí riadenia podniku. Zároveň treba poznamenať, že v praxi neexistujú čisté, presne klasifikované nástroje a postupy zvládnutia krízy, ale ide stále skôr o hybrid načrtnutých možných postupov, kde sa podiel jednotlivých stratégií a nástrojov od prípadu k prípadu špecificky mení (Neumannová 2007).

Krízový manažment je poverený komplikovanou úlohou, ktorou je nájsť spôsob ako odvrátiť katastrofu. Nesmieme zabúdať, že musí spĺňať oveľa náročnejšie kritériá rôzneho druhu ako obyčajný podnikový manažment. To ho líši od manažmentu ako takého a kladie ho na pomyselné vyšší stupienok v náročnosti. Jeho personálne vybavenie vyžaduje ľudí, ktorí sú pripravení pracovať na 100 % v náročnejších podmienkach hlavne čo sa týka stresu, časovej a úlohovej náročnosti. Vyžaduje sa od nich, aby dokonale poznali danú problematiku a mali schopnosti, vďaka ktorým sú schopní identifikovať určitý negatívny vplyv, nájsť spôsob jeho riešenia a úspešne ho implementovali v konkrétnom podniku (Štetka, 2012).

Funkcie a úlohy krízového manažmentu

V krízových situáciách má funkčná a účelná organizácia veľký význam pri ich riadení.

Predpokladom je, aby každý krízový manažér aj výkonný pracovník krízového tímu presne vedel:

- aká je jeho úloha (čo, kde a kedy má urobiť),
- za čo je osobne zodpovedný,
- komu je podriadený (prípadne nadriadený),
- aké má práva a povinnosti.

Funkcie a činnosti krízového manažmentu sa formálne neodlišujú od funkcií a činnosti všeobecného manažmentu, ich obsah je formovaný iným vonkajším i vnútorným prostredím, a iné sú aj vytýčené ciele, ktoré chce spoločnosť pomocou krízového manažmentu dosiahnuť. Dosiagnutá úroveň bezpečnosti spoločnosti môže byť zvyšovaná prostredníctvom uplatňovania účinných komunikačných a informačných prostriedkov zavádzaných do krízového manažmentu a jeho jednotlivých funkcií, ako aj ďalšími nástrojmi a postupmi skvalitňovania krízového manažmentu. Na druhej strane musí byť komunikačný a informačný systém krízového manažmentu schopný včas a komplexne informovať obyvateľstvo a varovať pred negatívnymi účinkami krízových javov (Šimák 2015).

V krízovom manažmente je úloha vedenia dôležitá vo všetkých obdobiach riešenia krízových javov. Podmienky, v ktorých musia zasahovať výkonné prvky krízového manažmentu, sú vo väčšine prípadov veľmi zložité, ohrozujú život a zdravie zúčastnených a vyžadujú si značnú dávku odvahy, ale tiež iniciatívne a maximálne kreatívne konanie. Úlohou

vedúceho pracovníka je, na základe vlastného poznania rizík, zabezpečiť ich poznanie všetkými podriadenými pracovníkmi, a v závislosti od náročnosti a naliehavosti riešenia kríz, podriadených priamo alebo nepriamo usmerňovať pri ich riešení.

Úlohou krízových manažérov je pohotovo, rýchlo a úspešne meniť „*reálne - skutočné*“ riziko na možné ohrozenie, čiže na každom mieste zvýrazňovať a posilňovať úlohu preventívnych opatrení (Butoracová Šindleryová, Butorac 2008, s. 55-56). Úlohou krízového manažmentu a vedenia podniku v podmienkach krízového riadenia je tiež vyhodnotenie činností pri riešení krízových javov, uskutočňovanie pravidelných informácií o aktuálnych prípadoch riešenia mimoriadnych udalostí a krízových javov, a vyvodenie poučenia z nich. Súčasťou vedenia v krízovom manažmente je aj špecifická príprava formou nácvikov a riešenia modelových situácií a preverovanie schopnosti podriadených riešiť krízové javy. Vo výkonných zložkách krízového manažmentu je potrebné zabezpečiť podmienky na permanentnú pohotovosť a vytvorenie personálnej rezervy a spolupracovať pritom so zložkami verejnej správy v regióne a s jednotkami záchranných systémov.

Krízové plánovanie

Krízové plánovanie je špecifická činnosť špeciálnych inštitúcií krízového manažmentu, zaoberajúcich sa analýzou možností vzniku kríz a prípravou opatrení na ich elimináciu v prípade potreby (Butoracová Šindleryová, Butorac 2008, s. 49). Je predpokladom úspešného zvládania krízových situácií v podniku. V minulosti sa v rámci krízového manažmentu uplatňoval reaktívny prístup. Postupom času sa zmenil na proaktívny, ktorý je založený na permanentnom vyhodnocovaní varovných signálov, a z toho odvodené formulovanie a prispôsobovanie krízových plánov (Fotr a kol. 2012).

Plánovanie, organizovanie, personálna práca, vedenie a kontrolovanie sú základné funkcie manažmentu, pomocou ktorých dosahuje stanovené ciele. Plánovacia funkcia manažmentu má najväčší význam. V procese plánovania sú na základe stanovených cieľov určované hlavné úlohy a činnosti, ktoré sa podieľajú na procese ich naplňovania. V krízovom manažmente sa využíva systém špeciálneho krízového plánovania. Pomocou plánovania môžeme stanovený cieľ rozčleniť na čiastkové ciele a k nim priradiť úlohy, ktoré musíme splniť, ale aj zdroje, prostriedky, postupy a metódy, pomocou ktorých dosiahneme plánovaný cieľ (Novák a kol. 2005).

Úlohou krízového plánovania je na jednej strane sumarizovať všetky potreby a požiadavky, ktoré sú nutné na riešenie kríz, na druhej strane vytvára prehľad o disponibilných zdrojoch a porovnáva ich s požiadavkami (Novák a kol. 2005).

Plánovanie je jedna z najvýznamnejších funkcií riadenia. Základom každého plánovacieho procesu a rovnako aj spracovaného plánu sú ciele, ktoré chce subjekt dosiahnuť. Stanovovanie cieľov v krízovom riadení predstavuje úvodnú činnosť procesu krízového plánovania.

Ciele sa musia vyznačovať:

- **jednoznačnosťou** - je to vlastnosť jednoznačného výkladu a chápanie cieľa,

- **kvantifikovateľnosťou** - schopnosť byť vyjadrený v objemových alebo finančných jednotkách,
- **termínovanosťou** - možnosť stanoviť termín dosiahnutia cieľa a termíny ukončenia jeho čiastkových cieľov,
- **kontrolovateľnosťou** - možnosť porovnávať mieru plnenia cieľa s reálne dosiahnutým stavom (Novák a kol. 2005).

Cieľom krízového plánovania je zabezpečiť dostatočné zdroje, ako aj sily a prostriedky na riešenie vzniknutých krízových situácií (Novák a kol. 2005).

Krízové plánovanie z pohľadu riešenia kríz má oveľa širší význam: zasahuje do celého radu ďalších činností, procesov a javov, dotýka sa širšieho spektra právnických a fyzických osôb, zaoberá sa nielen všestranným zabezpečením života počas kríz, krízovou ekonomikou, ale aj technológiami odstraňovania ich negatívnych dôsledkov (Novák a kol. 2005).

Krízové plány je nevyhnutné spracovávať vo variantoch, nie jednoznačne, čo umožní lepšie sa prispôbiť meniacim sa podmienkam v priestore vzniku krízového javu, prípadne operatívnejšie reagovať na rôznu intenzitu krízového javu. Podľa možnosti je potrebné vytvoriť samostatný krízový (núdzový, havarijný) plán pre každý predpokladaný krízový jav, prípadne pre každé významné riziko. V rámci komplexného procesu krízového plánovania je potrebné pravidelne preverovať aktuálnosť krízových plánov a vykonávať ich úpravu, vykonávať inštrukcie a praktické nácviky, uplatňovať špeciálne manažérske postupy v podmienkach rizika, prípadne vzniku krízového javu. V neposlednom rade je súčasťou tohto procesu podpora priaznivej spoločenskej a pracovnej atmosféry vo vzťahu k vlastnej organizácii z pohľadu bezpečnosti a perspektív rozvoja.

Počas riešenia konkrétneho krízového javu je kontrolná činnosť zameraná na hodnotenie účinnosti prijímaných opatrení, včasnosti a kvality plnenia úloh, na posudzovanie reálnosti krízových plánov a na hodnotenie úrovne komplexnej pripravenosti síl a prostriedkov, ich schopnosti plniť úlohy včas, s plánovanou technológiou a v požadovanom rozsahu. Priebežná kontrolná činnosť počas riešenia krízových javov poskytuje podnety na zdokonalenie systému aktuálneho krízového plánovania a zvýšenie pripravenosti na riešenie možných krízových javov v budúcnosti. Výsledky kontrolnej činnosti sú zovšeobecňované a oboznámené všetky inštitúcie a výkonné prvky krízového manažmentu (Šimák 2015).

Osobnosť manažéra

Ako uvádza Majerčák (2005) jedným z dôležitých predpokladov kvalitného riadenia firmy je práve samotná osobnosť manažéra. Manažér, ktorý má silne vyvinuté osobnostné črty, významne sa uplatňuje pri výkone riadiacej práce, má lepšie predpoklady dobre plniť úlohy svojej pracovnej funkcie.

Podľa Šimkovej (2006) medzi základné stránky manažmentu zaradujeme:

- **vecnú stránku**, ktorá disponuje a narába s podstatou a poslaním manažmentu. Vychádza z funkcií manažmentu a ich klasifikácie,

- **osobnostnú stránku**, ktorá sa zaoberá ľudským činiteľom v manažmente, ľudskými vzťahmi, humanizáciou v riadiacej činnosti, ľudskými potrebami a motiváciou, vedením ľudí a štýlmi (spôsobmi) riadenia, ale tiež i profilom, vlastnosťami manažéra a obsahovou náplňou jeho práce.

Úspešnosť v riadení organizácie je významne podmienená ľuďmi, ktorí v nej pracujú. Ide o vzťah medzi kvalitnou prácou manažérov a ich úspechom v riadení podniku. Úspechy manažérov sú významne podmienené ich osobnosťou. Manažér disponuje širokou pôsobnosťou činností: *plánuje, vedie, riadi, rozhoduje, koordinuje a kontroluje*. Na výkon týchto činností by mal mať dobrý manažér okrem odborných schopností aj určité vlastnosti potrebné k vykonávaniu funkcie vedúceho pracovníka (Majerčák 2005). Manažéra možno teda definovať ako človeka, ktorého primárnymi aktivitami sú funkcie procesu manažmentu (manažérske funkcie), pomocou ktorých pôsobia na objekty manažmentu (Šimková 2006).

Pomenovanie alebo názov funkcie manažér sa niekedy spája len so skupinou vrcholových manažérov a riadiaceho manažmentu spoločnosti. V organizáciách sú však dôležití manažéri na rôznom stupni. Pre správny chod a kvalitné výsledky práce sa musia usilovať všetci ako celok efektívneho manažmentu.

Typy manažérov

Existuje veľa klasifikácií manažérov podľa rôznych hľadísk. Manažérov môžeme klasifikovať podľa druhov organizácií a v rámci tej istej organizácie podľa rozdielov medzi nimi, t. j. podľa toho, aké úlohy v nej plnia.

Šimková (2006) rozoznáva najčastejšie manažérov:

- vrcholových,
- strednej úrovne,
- prvostupňových.

Dôležitým hľadiskom na špecifikovanie manažérov v organizácii je ich poslanie a postavenie v nej. Podľa toho ich Šimková (2006) člení na:

- **Manažér generalista** (generáli, všeobecní manažéri) má komplexnú právomoc a zodpovednosť za organizáciu (podnik, závod, prevádzku a pod.). Jeho úlohou je zabezpečiť celkové riadenie podriadeného organizačného celku. Charakterizuje sa ako manažér univerzalista.
- **Funkční** (špecializovaní) **manažéri** zodpovedajú za určitú špecializovanú oblasť manažmentu a pôsobia na rozličných úrovniach organizácie. Vo firmách sú to predovšetkým také činnosti, ako výroba (služby), marketing, financie, personalistika a ďalšie, za ktoré zodpovedajú jednotliví funkční manažéri.
- Operační (výkonní) manažéri sa zaoberajú výrobou produktov, alebo poskytovaním služieb. V organizáciách sú aj ďalšie typy špecializovaných manažérov, ako napríklad manažéri pre vzťahy s verejnosťou, manažéri pre výskum a vývoj, a pod. (Šimková 2006).

- Krízový manažér - špeciálne pripravený odborník na riešenie krízovej situácie v podniku, ktorý je pripravený analyzovať možné riziká a ohrozenia, koordinovať prípravu krízových plánov, v prípade vzniku krízovej situácie by mal účinne riadiť priebeh zachraňovacích operácií a obnovovacích prác, efektívne komunikovať s postihnutými a verejnosťou, a pod.
- **Bezpečnostný manažér** - kvalifikovaný pracovník s potrebnou úrovňou vysokoškolského vzdelania, ktorý navrhuje konkrétne bezpečnostné opatrenie podľa situácie na zverenom objekte. Jeho úlohou je aj vyhodnotiť bezpečnostnú situáciu, vytvoriť analýzu efektivity nastavených opatrení a na základe týchto poznatkov optimalizuje rozsah a štruktúru bezpečnostných opatrení komplexných bezpečnostných systémov s cieľmi ich maximálnej efektivity.
- **Manažér špecialista** - hasič, záchranár, vedci špecializovaných pracovísk, s rôznym názvom pracovnej pozície podľa charakteru a organizačnej štruktúry danej organizácie. Má tiež zodpovednosť za bezpečnosť organizácie a bezpečnosť v nej (ľudí, technických a ekonomických systémov, za pripravenosť na zvládanie mimoriadnych krízových situácií).

Manažérske roly

Pri plnení svojich povinností manažér hrá svoju rolu. V mnohých štúdiách sa skúma, čo manažéri vlastne robia, ako využívajú svoj čas. V 70-tych rokoch študoval rôzne manažérske povolania Henry Mintzberg, a podľa empirických štúdií syntetizoval závery o manažérskych rolách. Pod rolou sa rozumie sústava systematicky vzájomne súvisiacich a pozorovateľných správaní sa, ktoré patria k určitému povolaniu alebo postu.

Skupina interpersonálnych rolí vyplýva priamo z formálnej právomoci, ktorá je manažérovi delegovaná. Manažér pomocou nich buduje sieť interpersonálnych kontaktov v rámci vlastnej organizácie, ako aj mimo nej.

Efektívna manažérska práca vyžaduje kvalitné informácie na rozhodovanie. Preto je v organizácii potrebné zabezpečiť systém toku informácií, manažér v tomto systéme predstavuje nervové centrum toku informácií.

Akým manažérom sa niekto stane sa ťažko dá odhadnúť. V praxi nie je zriedkavou situáciou, že pracovník, ktorý pred tým svoje manažérske vlohy neprejavoval, prekvapuje svojimi výkonmi po vymenovaní do funkcie. Je to typický príklad úspešného prevzatia manažérskej role. Takúto úspešnú zmenu musí nevyhnutne sprevádzať rada individuálnych objektívnych aj subjektívnych predpokladov. Medzi hlavné predpoklady patria záujem o ostatných ľudí, schopnosť vcítiť sa do ich postavenia a sociálnej role.

Požiadavky na osobnosť krízového manažéra

Manažér, ktorý je vedúci pracovník, a ktorý je zodpovedný za plnenie cieľov organizácie v prípade, že ich splnenie je vážne ohrozené, alebo každý vedúci pracovník, ktorý sa v rôznych

organizáciách, na rôznych stupňoch riadenia podieľa na riešení krízových situácií, *je považovaný za krízového manažéra. napr.:*

- manažérov v podnikoch, riešiacich vnútropodnikovú krízovú situáciu spôsobenú nezvládnutím podnikateľského rizika alebo technologickou haváriou, živelnou pohromou alebo inou nepredvídateľnou udalosťou,
- vedúci predstavitelia verejnej správy v príslúchajúcich rezortoch (napr.: minister vnútra, obrany a pod.),
- velitelia vojenských a policajných jednotiek a hasičského záchranného zboru, zdravotníckej záchrannej služby,
- čiastočne aj vedúci kooperujúcich platených a dobrovoľných služieb (Míka 2006).

V súvislosti s náročnosťou práce krízového manažéra môžeme vymedziť dve zložky manažérskych spôsobilostí:

- **funkčné spôsobilosti**, ktoré sú dané vedomosťami, zručnosťami a skúsenosťami (spôsobilosti analyzovať, plánovať, organizovať, komunikovať, riadiť ľudí, a pod.),
- **osobnostné spôsobilosti**, ide o fyzické predpoklady, mentálne predpoklady, spôsobilosť zvládať stres, schopnosť pracovať v neistých podmienkach, schopnosť prebrať zodpovednosť, a iné.

V súvislosti s potrebou radenia núdzových alebo krízových situácií, je potrebné vymedziť tiež určité činnosti manažérov na jednotlivých pozíciách:

Krízový manažment - musí vyhodnotiť aj kumuláciu možného pôsobenia krízových javov v rámci objektu, a vznik domino efektov a synergických efektov. Následne je potrebné odhadnúť predpokladané dôsledky a podľa možnosti vypracovať varianty uvažujúce s maximálnou zložitou priebehu a s predpokladanými najťažšími negatívnymi dôsledkami. Súčasťou prognózy môže byť aj predbežné posúdenie možnosti znižovania vplyvu rizikových faktorov a vytypovanie tých, ktoré nie je možné dostupnými organizačnými opatreniami, ani súčasnými technológiami znížiť na akceptovateľnú mieru. V neposlednom rade je potrebné identifikovať riziká, ktoré sa môžu vyskytnúť počas reakcie krízového manažmentu na vzniknutú situáciu a navrhnúť organizačné, personálne, materiálne, ako aj technické a technologické opatrenia, prostredníctvom ktorých ich je možné znížiť. Výsledkom spracovanej prognózy by mal byť reálny scenár vzniku a priebehu krízového javu. V konečnej podobe je scenár verbálne zaznamenaný logický popis predpokladaného priebehu dejov a procesov. v závislosti na čase a modifikovaných podmienkach sa môže upraviť. Reakcia na krízový jav, aktivovanie nevyhnutných síl a prostriedkov, riadenie záchranných prác a uskutočňovanie opatrení na návrat do obdobia pred vznikom krízového javu sa môžu v súlade charakterom týchto javov podstatne líšiť.

Zásady vo vzdelávaní krízových manažérov

Podstatou techniky scenárov je na základe analýzy súčasného stavu a doterajšieho vývoja určitého javu stanoviť pravdepodobnú prognózu jeho ďalšieho vývoja. Premyslieť možné scenáre vývoja určitej udalosti (napr. krízovej situácie, konkrétneho krízového javu) alebo

určitého kritického vývoja v živote organizácie alebo významných zmien vonkajšieho prostredia. Vo vzdelávacej praxi to znamená viesť manažérov k poznaniu signifikantných faktorov ovplyvňujúcich vývoj skúmaného krízového javu alebo riešeného problému. Výsledkom potom bude určenie možných variantov postupu jeho riešenia, vrátane podrobného realizačného plánu. Tvorba scenárov, resp. využívanie techniky scenárov vo výučbe manažérskych disciplín je účelné a efektívne len v prípade dobre pripraveného zadania, dostupnosti potrebných informácií pre generovanie prognóz vývoja riešeného problému a pripravenosti tímu, ktorý je tvorbou scenára (scenárov) poverený. Využívanie scenárov v praxi považujeme za vhodnú a veľmi efektívnu. Tvorba scenárov predpokladá širšie vedomosti manažérov nadobudnuté predchádzajúcim štúdiom.

Dôležité je rešpektovať tieto zásady a postupy:

- Musí ísť o riešenie problému, ktorý je nový, zatiaľ nepoznaný, zväčšia to môže byť prognóza možného vývoja problému smerujúceho ku krízovému javu, prípadne prognóza jeho efektívneho riešenia.
- Základným východiskom pre tvorbu scenára možného vývoja problému a možného postupu riešenia je správne stanovenie cieľa.
- Predpokladom je analýza doterajšieho priebehu problému a analýza podmienok, vrátane ich predpokladanej prognózy. V predmete krízový manažment môže ísť aj o aplikáciu už pripraveného, známeho krízového scenára na konkrétne nové podmienky, prípadne na konkrétnu situáciu.
- Pozorne posudzovať zistené informácie a odhalené vplyvy a väzby združovať do faktorov majúcich rozhodujúci vplyv na vývoj problému a na jeho možné riešenie.
- Vytvoriť možné scenáre a zvoliť ten najpravdepodobnejší a na základe neho pripraviť a zdôvodniť riešenie problému (návrhy na riešenie, prijímané opatrenia a pod.).

Rešpektovanie uvedených zásad závisí od správneho výberu a pripravenosti manažérskych tímov, ako aj od korekčných zásahov pripraveného pedagóga. Zaradenie tvorby scenárov do výučby umožňuje rozvinúť také schopnosti študentov, medzi ktoré patrí vyhľadávanie správnych, relevantných a rozhodujúcich informácií, ich analyzovanie a posudzovanie, posilňovanie schopnosti kooperácie v tíme, hľadanie spoločných pohľadov na riešený problém, ale aj kompromisov.

- Keďže osobnosť manažéra má svoje miesto v organizácii nielen pri plánovaní, organizovaní, riadení a kontrole ako takej, ale v neposlednom rade aj pri riešení krízových situácií v organizácii, nasledujúca kapitola sa venuje konkrétne vymedzeniu krízy, klasifikácií kríz a krízovému manažmentu.

Použitá literatúra

BÍLEK, P. 2007. Krízové stavy a stratégie - príspevok z konferencie. Herľany: Technická univerzita Košice.

BÍLEK, P., 2007. Krízové stavy a stratégie: príspevok z konferencie [online]. Herľany: TU KE [cit. 2018-04-22]. Dostupné z: <http://www.sjf.tuke.sk/novus/papers/034-038.pdf>.

BUTORACOVÁ ŠINDLEROVÁ, I. a D. BUTORAC, 2008. Aplikácia krízového manažmentu na malom a strednom podniku zaostávajúceho regiónu s primárnym zameraním na význam ľudských zdrojov v organizácii. In: KOTULIČ, R., 2008. Zborník vedeckých prác katedry ekonómie a ekonomiky ANNO. Prešov: Prešovská univerzita, s. 72. ISBN 978-80-555-0005-8.

CEHLÁROVÁ, I. a S. KHOURI, 1999. Metódy identifikácie krízy v podniku. In: Príspevok k riešeniu vybraných problémov modelovania a riadenia homogénnych výrobných procesov. Košice: TU-FBERG, s. 3-8. ISBN 80-7099-448-7.

CRANDALL, W. R. and J. A. PARNELL, J. E. SPILLAN. Crisis Management in the new strategy landscape. California: SAGE Publications, Inc. ISBN 978-1-4129-5413-6.

DAIGNE, J., F., 1996. Ozdravná opatření v podniku. 1. vyd. Praha: HZ. ISBN 80-901918-8-6.

DODECKÝ, J., 2011. Krízový manažment. Prešov: Bookman. ISBN 978-80-89568-13-0.

DRUCKER, P. F., 2002. To najdôležitejšie z Druckera v jednom sväzku. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-066-X.

DRUCKER, P. F., 2011. Management. Tasks, Responsibilities, Practices. New York: 711 Third Avenue. ISBN 0-7506-4389-7.

FOTR, J. a kol., 2012. Tvorba strategie a strategické plánování. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3985-4.

GALLO, P., 2013. Strategický manažment a controllingové analýzy. Prešov: Dominanta. ISBN 978-80-967349-6-2.

GOLDEN, G. K., 2013. Crisis Management in Roman Republic. New York: Cambridge University Press. ISBN 978-1-107-03285-9.

GOZORA, V., 2000. Krízový manažment. 1. vyd. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre. ISBN 80-7137-802-X.

GRULIŠ, F., 2014. Krízový manažment [online]. [cit. 2018-11-26]. Dostupné z: <http://epodnikanie.euin.org/node/159>).

HÁLEK, V., 2006. Krízový management: aplikace při řízení podniku. 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus. ISBN 80-7041-248-8.

HITTMÁR, Š. a kol., 2010. Rozvoj manažmentu v teórii a praxi. Žilina: EDIS - Vydavateľstvo ŽU. ISBN 978-80-554-0294-9.

HRICOVÁ, R., 2006. Krízový manažment. 1. vyd. Košice: Technická univerzita - FVT v Prešove. ISBN 80-8073-457-7.

HUDÁKOVÁ, M., 2012. Model činnosti kontroingu v rámci systému včasného varovania v podniku. In: Krízový manažment. Roč. 11, č. 1, s. 50-55. ISSN 1336-0019.

KELÍŠEK, A. a M. KUČÁK, 2011. Vývoj a špecifiká krízového manažmentu v ekonomike. In: Krízový manažment. Roč. 10, č. 2, s. 7-11. ISSN 1336-0019.

KISLINGEROVÁ, E., 2010. Podnik v časech krize. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3136-0.

KOLÁŘ P., 1993. Krizový manažment - nástroj globálního řešení problémů lidstva. In: Bulletin krizového managementu. Roč. č. 3/93. Praha: VŠE/IKM.

KUČERA, M., 2002. In: Teoretické a praktické prístupy k riešeniu podnikových kríz. Zborník z 3. Medzinárodnej vedeckej konferencie. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, s.238-242. ISBN 80-88-943-18-3.

MAJERČÁK., P., 2005. Manažment v teórii a praxi. Odborný časopis o nových trendoch v manažmente [online]. Košice: Ekonomická univerzita, Podnikovohospodárska fakulta, Katedra manažmentu. Roč. 1, č. 2 [cit. 2018-03-28]. ISSN 1336-7137. Dostupné z: <http://casopisy.euke.sk/mtp/>.

MIHOK, J. a J. VIDOVÁ, 2006. Metódy riešenia krízových situácií v podniku. In: Manažment priemyselných podnikov. Roč. 3, č. 3, s. 58-63. ISSN 1336-5592.

MÍKA, T., V., 2013. Krízový manažment [online]. [cit. 2018-10-10]. Dostupné z: <http://ebookbrowse.com/krizovy-manazment-i-pdf-d226567001>.

MÍKA, T., V., 2016. Krízológia - všeobecná teória krízy. Crisology (Crisiology, Crisisology) - the general theory of Crisis [online]. [cit. 2019-01-22]. Dostupné z: <http://www.akademickyrepozitar.sk/fakulta-bezpecnostneho-inzinerstva-zu>.

MÍKA, V. T. a M. ONDRUŠEK, 2010. Actual Problems of Crisis Management Theory. In: International Scientific Conference Management 2010. Union University Belgrade. Faculty of Industrial Management Kruševac, Serbia, on March 17th - 18th 2010 [online]. Kruševac: FIM UUB, s. 432-436 [cit. 2018-08-15]. ISBN 978-86-84909-69-7. Dostupné z: <http://www.akademickyrepozitar.sk/Vladimir-Tomas-Mika>.

MÍKA, V. T., 2006: Základy manažmentu. Virtuálne skriptá.. Vybrané prednášky pre študentov externého štúdia FŠI ŽU [online]. Žilina: Fakulta špeciálneho inžinierstva [cit. 2017-12-28]. ISBN 978-80-88829-78-2. Dostupné z: http://fsi.uniza.sk/kkm/files/publikacie/mika_ma.html.

- MÍKA, V. T., M. HUDÁKOVÁ, M. a L. ŠIMÁK, 2015. Manažment a krízový manažment. (Úvod do krízového manažmentu). 2. upravené a rozšírené vydanie. Žilina: EDIS - vydavateľstvo Žilinskej univerzity. ISBN 978-80-554-1161-3.
- MIKOLAJ, J. a kol., 2000: Krízový manažment ako spoločensko-vedný problém. Žilina: Fakulta špeciálneho inžinierstva. ISBN 80-88829-54-2.
- NEUMANNOVÁ, A., 2007. Podniková diagnostika. Bratislava: IURA Edition. ISBN 978-80-225-2426-1.
- NOVÁK, L. a kol., 2005. Krízové plánovanie. 2. vyd. Žilina: EDIS ŽU. ISBN 80-8070-391-4.
- NOVÁK, L. a kol., 2010. Plánovanie zdrojov na riešenie krízových situácií. Bratislava: Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy. ISBN 978-80-970272-4-7.
- NOVÁK, L. a L. ŠIMÁK, 2004. Všeobecné prístupy ku krízovému plánovaniu v SR. In: Sborník z mezinárodnej vedeckej konferencie Krízový management - Hodnocení rizik a procesy plánování. Pardubice: Univerzita Pardubice, s. 37-45. ISBN 80-85960-71-0.
- ONDRUŠEK, M. a V. MÍKA, 2010. Niektoré problémy formulovania teórie krízového manažmentu. In: Krízový manažment. Roč. 9, č. 1, s. 26-31. ISSN 1336-0019.
- PALAŠČÁKOVÁ, D. a kol., 2011. Krízový manažment v ekonomike. Košice: Technická univerzita, Ekonomická fakulta. ISBN 978-80-8086-190-2.
- RAIS, R., 2007. Specifika krízového managementu. 1. vyd. Ostrava: KEY Publishing. ISBN 978-80-87071-11-3.
- SALENKA, F., D. SALENKA a M. FÜRY, 2011. Špecifiká manažerstva krízových situácií. In: Krízový manažment. Žilina: Žilinská univerzita. Roč. 10, č. 2 (2011), s. 83-88. ISSN 1336-0019.
- SMEJKAL, V. a RAIS, K. 2009. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-3051-6.
- ŠAJBIDOROVÁ, M., 2002. Teoretické a praktické prístupy k riešeniu podnikových kríz. In: Zborník z 3. Medzinárodnej konferencie. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, s. 130-137. ISBN 80-88-943-18-3.
- ŠALAGA, V., 2009. Riadenie podniku v čase krízy. In: Podniková ekonomika a manažment. Roč. 4, č. 1-2, s. 46-51. ISSN 1336-5878.
- ŠIMÁK, L., 2001. Krízový manažment vo verejnej správe. Žilina: Žilinská univerzita, Fakulta špeciálneho inžinierstva. ISBN 80-88829-13-5.
- ŠIMÁK, L., 2004. Krízový manažment vo verejnej správe. Žilina: Žilinská univerzita, Fakulta špeciálneho inžinierstva. ISBN 80-88829-13-5.
- ŠIMÁK, L., 2015. Krízový manažment vo verejnej správe. Žilina: Žilinská univerzita v Žiline, Fakulta bezpečnostného inžinierstva. ISBN 978-80-554-1165-1.

ŠIMKOVÁ, H., 2006. Vplyv motivácie na správanie pracovníkov. In: Management - Management-Theory, Trends and Practice. International scientific conference, Congress Center, Spa Nový Smokovec, a. s., Vysoké Tatry, Slovensko, 6.-7. October 2006. Prešov: Prešovská univerzita v Prešove, s. 236-238, ISBN 80-8068-512-6.

ŠTETKA, P., 2012. Krízový manažment [online]. [cit. 2018-05-11]. Dostupné z: <https://peterstetka.wordpress.com/2012/12/09/krizovy-manazment/>.

UMLAUFOVÁ, M. a L. PFEIFER, 2005. Prevence a řízení podnikatelské krize v aktuálním českém hospodářském prostředí. 2. vyd. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85865-52-1.

ZUZÁK, R. a M. KÖNIGOVÁ, 2009. Krizové řízení podniku. 2. vyd. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-3156-8.

KRÍZA A KRÍZOVÉ SITUÁCIE V PODNIKOVCH

Eduard Markovič – Peter Gallo

Abstrakt

Príspevok sa zaoberá krízovými situáciami v podnikoch. Bližšie analyzuje problémy vzniku kríz a ich príčiny. Podnikovú krízu chápe ako štádium života podniku, ktoré ohrozuje jeho existenciu. Rôzni autori však túto organizačnú krízu chápú rôzne. Podnikové kríza však majú určité spoločné znaky. Medzi najčastejšie vnútorné príčiny podnikovej krízy patrí manažérska neschopnosť, výrobné riziká, personálne riziká a zanedbanie povinností. Vonkajšie príčiny sú zmeny týkajúce sa situácie na trhu. Medzi najčastejšie vonkajšie príčiny podnikovej krízy patrí svetová ekonomika a jej vývoj, situácia na trhu, nepredvídateľnosť zmien a legislatívne zmeny. Krízový vývoj má štyri fázy a potenciálnu, latentnú, akútnu a fázu vyriešenia. V praxi môžu nastať rôzne krízové situácie a ku každej je špecifický prístup. Pre riešenie je dôležitý krízový scenár. Krízy majú svoju klasifikáciu a kritériá, podľa ktorých ich môžeme členiť. V príspevku sú popísané znaky kríz a priebeh krízy v jej jednotlivých fázach. V závere sú bližšie popísané krízové stratégie a prístupy k riešeniu podnikových kríz.

Kľúčové slová: krízové situácie, kríza, krízový manažment, fázy, stratégie, príčiny kríz

Úvod

„Jedným z nepriaznivých dopadov finančnej krízy v Slovenskej republike je aj prehlbujúca sa insolventnosť jednotlivých podnikov a nárast počtu podnikov, ktoré sa dostávajú do reštrukturalizácie a do konkurzu“ (Zuzčák, Štofková 2009). Takýto stav je charakteristický aj pre dnešné obdobie, ktoré predstavuje v histórii jednu z najväčších kríz, ktorá vznikla z dôvodu pandémie a je začiatok je pozvoľný. Vzniká dostatočný priestor na prípravu a riešenia, ale je na strane podnikov a štátu aktívne toto vyriešiť.

V súčasných, ekonomických podmienkach sú podniky vystavované veľmi často rôznym krízovým situáciám. Z toho dôvodu je veľmi ťažké byť dobre pripravený na krízu, ktorá sa v podniku ani raz nevyskytla (Šalaga 2009). Podľa Nováka a kol. (2010) si uvedomujeme, že prírodné katastrofy existovali, existujú a stále budú. Na druhej strane, si tiež uvedomujeme, že krízové javy a negatívne dopady sa čoraz častejšie spájajú so zásahom človeka do prírody. Krízy vyvolané vlastnou činnosťou človeka negatívne ovplyvňujú prírodné procesy a začínajú nad nimi prevládať. V dnešnej dobe sa kríza prejavuje nielen z dôvodu pandémie, ale aj z dôvodu zmeny klímy a je nevyhnutné sa dôkladne na tieto problémy prispôbiť.

Analýza problémov krízy

Kríza je spojená s podstatnou časťou doby existencie ľudstva. V rôznych podobách od antiky až po novovek bol tento pojem známy a používal sa na popísanie negatívnych javov konkrétnej doby, konkrétneho časového úseku. Vyjadroval pociťovanie a uvedomovanie si neistoty, ohrozenie subjektu a jeho aktivít a tlak na predvídanie vývoja v budúcnosti, pomocou čoho bolo možné minimalizovať pravdepodobnosť vzniku škôd a strát. Prostredie krízového

riadenia nie je zatiaľ právnymi normami ani terminologicky jednoznačne a komplexne definované. Za najvšeobecnejšie pojmy v tomto prostredí je možné pokladať krízu, prípadne **krízový jav**. Môžeme nimi označiť všetky udalosti, prebiehajúce deje a činnosti, ktoré ohrozili bezpečnosť príslušného subjektu, prípadne i jeho existenciu, alebo len znemožnili uskutočnenie plánovaných procesov. **Krízy a krízové javy** môžu mať charakter mimoriadnej udalosti, pričom v niektorých prípadoch môže byť mimoriadna udalosť ich spúšťacím mechanizmom, môže ich vyvolať. Krízové javy spôsobujú zmeny kvality vzťahov a väzieb medzi jeho prvkami, prípadne vyvolávajú nové vzťahy a väzby. Dotknutý systém je teda nútený prispôbovať sa novým podmienkam, ktoré sa zmenili v jeho vnútri, prípadne v prostredí, v ktorom pôsobí. Väčšina uvedených zmien má degradačný charakter a poškodzuje dotknutý systém, prípadne subjekt, no výnimočne môže prinášať aj rozvojové prvky a tendencie (Šimák 2001).

Kríza je rozhodný okamih alebo časový úsek, po ktorom môže nasledovať zásadná zmena vo vývoji daného deja, procesu alebo systému. Je to okamžitá zmena kvality systému a zložitý, ťažko prekonateľný a nebezpečný stav alebo priebeh dejov v živote spoločnosti, v prírode, v činnosti technických prostriedkov a v technologických procesoch, ktorého negatívne dôsledky môžu vážne ohroziť ich funkciu, prípadne i existenciu. Zároveň sa tento termín používa ako všeobecné označenie všetkých krízových javov.

Kríza a jej príčiny

Kríza je Gozorum (2000) definovaná ako rozhodujúca chvíľa, v ktorej nastáva obrat vo vývoji, v dôsledku čoho sa zhorší pôvodný stav. Vo svojej podstate predstavuje zložitý, ťažko prekonateľný a nebezpečný stav v spoločenskom, ekonomickom či organizačnom systéme. Narúša sa tak osvedčený, zaužívaný chod spoločnosti a svojím priebehom i dopadom ohrozuje záujmy a ciele zúčastnených strán a neraz spôsobuje materiálne a hodnotové straty.

Krízu organizácie, podniku môžeme podľa Kučeru (2002) chápať ako situáciu rôznej časovej dĺžky, v ktorej sa rozhoduje o tom, či sa podnik navráti do situácie, v ktorej bol pred vznikom krízy, alebo je perspektívne ohrozené dosiahnutie podnikových cieľov, prípadne jeho ďalšia existencia.

V rámci tejto situácie vzniká konkrétny problém, alebo narušenie, ktoré spôsobuje negatívnu reakciu „*stakeholdrov*“ (dočasných držiteľov majetku či peňazí), čím ovplyvňuje finančnú silu podniku a schopnosť fungovať (Institút for Crisis Management 2008).

Novotný (2007) popísal podnikovú krízu ako štádium života podniku, v ktorom počas dlhšieho časového obdobia dochádza k nepriaznivému vývoju výkonnostného potenciálu, čistého obchodného majetku a likvidity, ktoré ohrozujú ďalšiu existenciu podniku.

Organizačná kríza ako uvádza Crandall, Parnell a Spillan (2010) má veľký dosah, ktorá ohrozuje prosperosť organizácie a vyznačuje sa nejednoznačnosťou príčiny, účinku a riešenia problémov, ako aj presvedčením, že rozhodnutia sa musia robiť rýchlo.

Daigne (1996) zdefinoval podnikovú krízu stručne, ako nerentabilný podnik v platobnej neschopnosti.

Jednotlivé podnikové krízy a krízové situácie sa často odlišujú svojím charakterom, rozsahom, spôsobom vzniku, pôsobiacimi faktormi, časovým horizontom či intenzitou.

Vo všeobecnosti však vieme určiť skupinu spoločných znakov charakterizujúcich podnikové krízy (Gozora 2000; Šimák 2004):

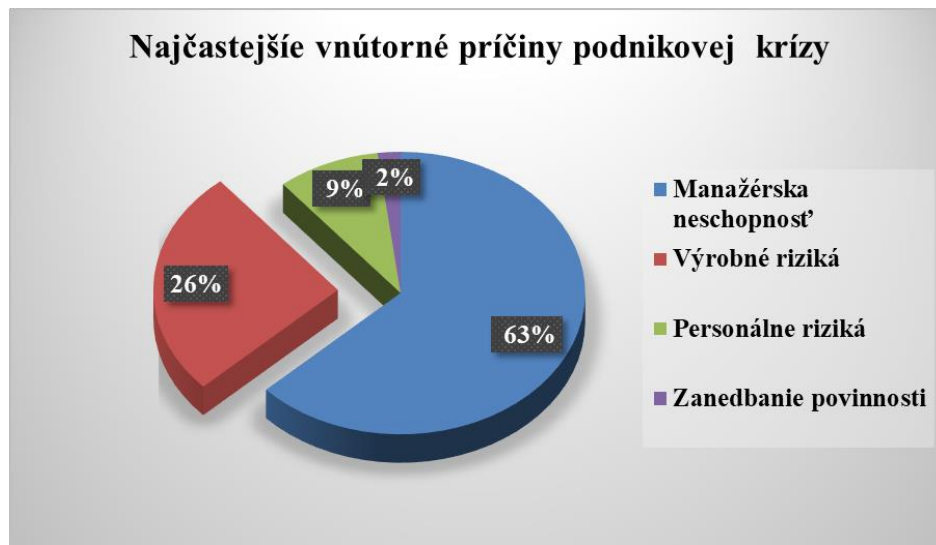
- moment prekvapenia pri vzniku kríz a krízových situácií, vychádzajúci z počiatočného prejavu rizikových faktorov,
- činnosť prevádzaná v strese a časovej tiesni,
- vysoké zaťaženie komunikačného systému nepotrebnými informáciami, nedostatok požadovaných podrobných informácií a zdrojov o priebehu krízových momentov, spájajúci sa mylnými a neadekvátnymi rozhodnutiami podnikového manažmentu, vznik poplašných správ, paniky, výskyt falošných informácií,
- v konkrétnych situáciách sú prípravné postupy a opatrenia na riešenie krízovej situácie často neaplikovateľné a neefektívne,
- rýchle rozširovanie krízy má tendenciu stať sa nezvládnuteľným a ťažko sledovateľným,
- súčasťou krízy v podniku je ohrozenie jeho záujmov, cieľov i dobrého mena podniku,
- vznikom krízy alebo krízovej situácie sa aktivizuje kontrola, medializuje sa priebeh a ekonomické dopady,
- ak sa rozhodnutia manažérov realizujú intuitívne bez uskutočnenia predchádzajúcich podrobných analýz a zhodnotenia hospodárskej situácie, čím sa stávajú málo efektívne,
- každé riešenie danej nepriaznivej situácie si vyžaduje organizačné vstupy a trpezlivosť manažmentu,
- napriek krízovému stavu nesmieme zaostať v monitorovaní potenciálnych podnetov kríz a v zhodnocovaní informácií o priebehu a dopade kríz na podnik.

Podnikateľské organizácie sú podľa Gozoru (2000) relatívne izolované systémy, ktoré sú ovplyvňované viacerými faktormi externého či interného prostredia. Predstavujú dynamický systém, ktorého štruktúra a procesné činnosti sa menia v čase, v priestore a v kapacite. V okolí podniku dochádza k neustálym zmenám, ktoré naň majú väčší či menší dopad. Práve neadekvátna reakcia na tieto zmeny a neschopnosť udržiavať rovnovážny stav podniku s okolím vedie k počiatku vzniku podnikových kríz. Príčiny vzniku podnikových kríz sa rozdeľujú do rôznych skupín podľa mnohých hľadísk. Za základné rozdelenie považujeme príčiny z hľadiska polohy zdroja, ktoré môžu byť vnútorné a vonkajšie.

Vnútorné príčiny sú následkom neriešenia problémov vo vnútri podniku. Ich dôsledky môžu byť v závere rovnaké ako u vonkajších príčin vzniku kríz.

Hricová (2006) ich podľa oblasti narušenia rovnovážneho stavu rozdelila na:

- materiálové a surovinové krízy, krízy vo výrobe, finančné a technologické krízy,
- krízy poznatkového systému, krízy riadenia.



Graf 1 Najčastejšie vnútorné príčiny podnikovej krízy

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Syneka a kol. 2005

Medzi najčastejšie príčiny (graf 1) zaraďujeme príčiny spojené so zlyhaním manažmentu a jeho nesprávne rozhodnutia, vedúce k chybám a k celkovému neúspechu podniku. Môže sa jednať taktiež o problémy spojené s financovaním, zastarávanie výroby a kvalita produkcie, nesprávne organizačné usporiadanie, chybnú cenovú politiku, nedostatočnú odbytovú a marketingovú politiku, malú distribučnú sieť administratívnu náročnosť, a pod., píše Novotný (2007).

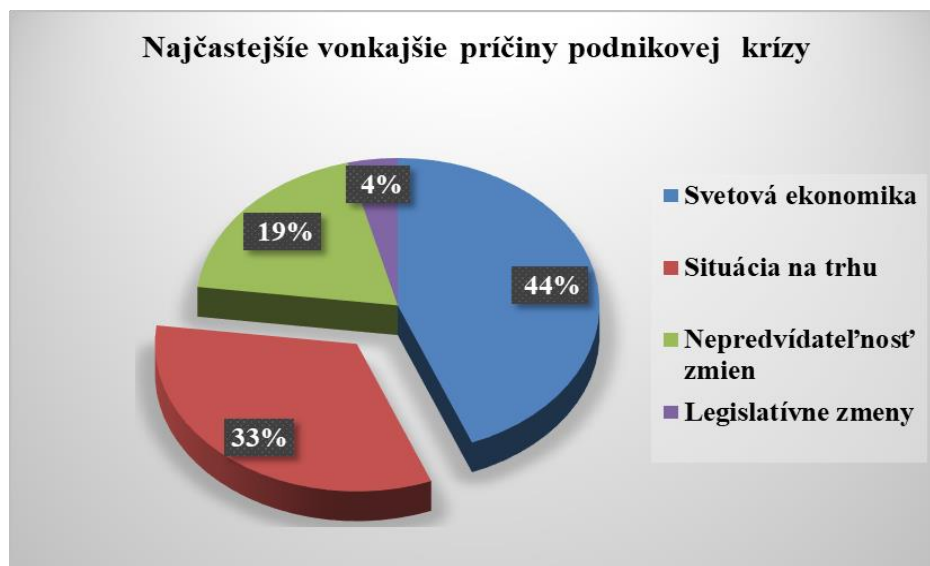
Vonkajšie príčiny sú zmeny týkajúce sa situácie na trhu, ktorá sa neustále mení dynamickým spôsobom. Zmeny sú v rámci trhu diskontinuálne a rýchlejšie ako schopnosť podniku reagovať. Dôvodom je predovšetkým ich nepredvídateľnosť a prehliadnuteľnosť signálov týchto zmien. Spojením týchto faktorov s neskorým zásahom podniku následne z problému môže rýchlo vzniknúť kríza, ktorá vedie nielen k zníženiu konkurencieschopnosti, až k ohrozeniu životaschopnosti podniku, poukazuje Rais (2007).

Medzi vonkajšie príčiny kríz, podľa Hricovej (2006), sú krízy na odbytovom trhu:

- kríza zo strany ponuky, krízy dopytu,
- krízy spôsobené rámcovými podmienkami,
- krízy konkurencieschopnosti, krízy spotrebiteľa.

Podľa sféry či predmetu pôsobenia rozoznávame krízy v ekonomickej (hospodárskej) sfére, vo verejnom sektore, krízy životného prostredia a krízy v spoločnosti ako sú krízy sociálne, politické, a pod. píše Gozora (2000). Tieto externé príčiny (graf 2) nie sú žiadnym spôsobom ovplyvniteľné podnikom, napriek tomu, majú na situáciu a podnik podstatný vplyv. Súvisia predovšetkým s vývojom svetovej ekonomiky, hospodárskou politikou, vývojom menových

kurzov, s legislatívnymi zmenami a makroklím, čím myslíme živelné katastrofy a poruchy trhu z hľadiska globálneho, tvrdí Jílek (2000).



Graf 2 Najčastejšie vonkajšie príčiny podnikovej krízy
Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Syneka a kol. 2005

Krízový vývoj (obrázok 1) prechádza od svojho počiatku až po deštruktívne pôsobenie štyrmi základnými fázami, ktorých časový interval je odlišný. Moderné teórie rozdeľujú tieto fázy na (Umlaufová, Pfeifer 2005):

- štádium symptómov / potenciónálna fáza,
- latentná fáza,
- akútna fáza,
- nezvládnuteľná fáza / vyriešenie krízy.



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Umlaufovej, Pfeifera 2005

Štádium symptómov je charakterizované prejavovaním sa príznakov nesúladu medzi podnikom a jeho okolím. Tieto príznaky často unikajú manažérom, pretože nevyžadujú

výnimočné zásahy zo strany vedenia podniku. Majú tendenciu prejavovať sa v rôznych oblastiach na nižších úrovniach hierarchie, avšak tieto symptómy obvykle neznamenajú len zanedbateľné krátkodobé ohrozenie. Podľa Zuzáka a Königovej (2009) je každá takáto nerovnováha **potencionálnou krízou**, v ktorej sa podnik permanentne nachádza. Prejavy tejto fázy majú podobu bežných ťažkostí a riešia sa rutinne. Ich permanentnosť však môže kedykoľvek prerásť k prudšej či pomalejšej zmene vývoja podniku.

Latentná fáza nastáva pri zväčšovaní sa nerovnováhy podniku a okolia, podotýkajú Novák a Šimák (2004). Problémy začínajú pôsobiť na ďalšie podnikové oblasti a často vieme identifikovať prvé krízové príznaky. Spravidla sa, ale neprejavuje vo finančnej oblasti, preto býva toto štádium odignorované a nevenuje sa mu zvýšená pozornosť. Je možné spozorovať pokles výkonnosti podniku, neporiadok, komunikačné problémy, pokles disciplíny, zmätkovosť, a iné.

Akútna fáza je stav, kedy nastáva ohrozenie prejavujúce sa aj vo finančnej oblasti. Nerovnováha, ako tvrdia Novák a kol. (2005), sa transformuje do problémov s platobnou neschopnosťou, so stratou finančných prostriedkov, oneskorenými platbami dodávateľom alebo splátok na úver. Neplatia sa odvody poisťovniam, skraca sa pracovná doba, nevyplácajú sa mzdy zamestnancom. V tejto fáze často nastáva kumulácia zásob, ako hotových výrobkov i materiálu. Práve v nich sú viazané finančné prostriedky, ktoré podnik potrebuje, na základe, ktorých prestáva byť rentabilný a likvidný. Rastúce zásoby signalizujú tiež problémy predaja a odbytu. V tomto štádiu sa stáva nerovnováha a hrozba nezvratiteľnou, tvrdí Hálek (2006).

Nezvládnuteľná fáza, vyriešenie krízy sa pokladá za poslednú fázu krízového vývoja podniku. Ak sa v predchádzajúcom období nepodarí podniku krízu zvládnuť nastane nezvládnuteľná fáza, kedy deštruktívne účinky vyústia k zániku podniku. Druhou možnosťou je návrat do rovnováhy podniku a prostredia, tzv. vyriešenie krízy. V prípade úspešného zvládnutia problémov je naďalej potrebné monitorovanie a aktívne pôsobenie preventívnych činností na zabezpečenie bezpečného fungovania v budúcnosti podniku, píše Gozora (2000).

Nerovnováha, problémy a nedostatky vznikajúce počas jednotlivých fáz sa vyznačujú rôznou časovou dĺžkou. Potenciálna fáza je súčasťou každého podniku, jej pôsobenie je pravidelné a neustále. Fáza latentná je skrytou fázou, pretože vyvoláva dojem, že reálne ohrozenie ešte stále neexistuje a nevyžaduje si pozornosť. Podnik sa môže v tomto štádiu nachádzať aj niekoľko rokov, až kým sa kumulácia problémov nestáva akútnou. Tento posun býva podľa Šimáka (2004) razantný, neočakávaný a má tendenciu sa prejaviť až po neúprosnom impulze, kedy si podnik uvedomí, že jeho stabilita, sila a zdravie neexistuje, napr. (príchod konkurenta na trh, zmena legislatívy). Akútna fáza je sprevádzaná oveľa kratším vývojom ako predošlé štádiá (Šajbidorová 2002). Vzniknutá nerovnováha však má často kontinuálny priebeh, na základe čoho dochádza k prechodnému zastaveniu krízy, alebo k zdanlivému zlepšeniu stavu. Nerovnováha má schopnosť rozvetvovať sa do ostatných podnikových sfér. Vytvára tak kauzálny reťazec príčin a dôsledkov, prejavuje sa v latentnej fáze a vyúsťuje do finančných ťažkostí. Každý krízový vývoj sprevádza iný kauzálny reťazec. Jeho správna analýza spočíva v poznaní podnikových vnútorných pomerov (Zuzák, Königová 2009). V záujme podniku by mala byť hlavne včasná identifikácia vznikajúcej krízy. Včasné

rozpoznanie umožňuje ľahšie a rýchlejšie odhaliť pravú príčinu vzniku krízy, vďaka tomu, že kauzálny reťazec väčšinou nebýva ešte dlhý a rozvetvený. Identifikovanie krízy v latentnej fáze a rýchle naštartovanie procesu krízového riadenia je v rukách odborníkov, manažérov a riadiacich pracovníkov. Preto je podľa Smejkal a Raisa (2009) potreba kvalitného krízového manažmentu, neodmysliteľnou súčasťou celej existencie podniku.

Krízové situácie

Krízová situácia je taký časovo a priestorovo vymedzený alebo ohraničený priebeh javov a procesov po narušení rovnovážneho stavu spoločenských, prírodných a technologických systémov a procesov, v dôsledku ktorých sú ohrozené životy ľudí, životné prostredie, ekonomika, duchovné a hmotné hodnoty štátu alebo regiónu a jeho obyvateľov a môže byť narušené fungovanie inštitúcií verejnej moci (Šimák 2004).

Krízový stav je právny stav vyhlásený kompetentným orgánom verejnej správy na určitom území na riešenie krízovej situácie v priamej závislosti od jej charakteru a rozsahu (vojna, vojnový stav, výnimočný stav, núdzový stav) (Šimák 2004).

Je spojený so zlyhaním všeobecne platných postupov, nástrojov a mechanizmov riadenia a s potrebou aplikovania zásad krízového riadenia vrátane dočasného obmedzenia základných práv a slobôd. Krízy narušujú zaužívaný chod dejov ľudskej pospolitosti a vyžadujú si použitie mimoriadnych prostriedkov. Ohrozujú hodnoty, záujmy a ciele zúčastnených strán. Niektoré krízy je možné relatívne presne charakterizovať a popísať na základe monitorovania a následnej analýzy vývoja konkrétnych krízových činiteľov. Konkrétna kríza môže ohrozovať základné hodnoty a ciele určitého subjektu s veľkou pravdepodobnosťou, no inému nemusí spôsobiť žiadne straty, prípadne mu prinesie zisk. Z uvedeného dôvodu môže byť hodnotenie krízy obidvoma subjektmi rozdielne. Paradoxom súčasnej doby je, že najviac krízových javov sa vyskytuje v najvyspelejších krajinách sveta (priemyselné havárie, požiare, výbuchy, teroristické útoky a pod. Postavenie týchto krajín v medzinárodnej politike i hospodárstve vyvoláva na jednej strane pozitívny ohlas vo svete, ale tiež podnecuje určitú skupinu krajín, združení alebo jednotlivcov k nekorektnému konaniu, prípadne k vydieraniu a až k aktom hrubého násillia. Na druhej strane aj vyspelé technologické procesy a intenzita priemyselnej činnosti spojené s veľkou hustotou obyvateľstva sú zdrojom rizík, ktoré môžu prerásť do krízových javov.

Krízové javy môžu byť spôsobené:

- prírodnými činiteľmi,
- ľudským činiteľom,
- technologickými procesmi a zariadeniami,
- sekundárnymi vplyvmi krízových javov,
- kombináciou uvedených vplyvov (Šimák 2001).

Ľudskej kontrole sa zatiaľ najviac vymykajú prírodné činitele vzniku krízových javov. Možnosti ich eliminovania a hlavne včasného predpovedania sú zatiaľ minimálne. Preto

je pripravenosť štátnej správy a záchranných systémov na tieto krízové javy nižšia, ako v prípade zlyhania ľudských, ale aj technologických procesov a zariadení. Toto základné rozdelenie príčin krízových javov však dnes postupne stráca svoje ostré hranice. Zápľavy, suchá a ďalšie prírodné katastrofy vznikajú stále častejšie vďaka ľudskému zásahu do ekologického systému, prípadne jeho nesprávnym technologickým používaním, priamo zneužitím. Z tohto dôvodu sa mení aj pohľad na doterajšie poznatky o priebehu kríz, a teda tým i na možnosti eliminovania ich negatívnych dôsledkov. Mení sa pohľad na počiatočnú rýchlosť vznikajúcej krízy, a tým aj na dĺžku predbežného varovania.

Na druhej strane však súčasné možnosti varovných systémov, vesmírne technológie a satelitná komunikácia zmenili pohľad na doteraz platné normy a v systéme varovania sa objavujú technické a technologické možnosti úplne novej generácie.

Kríza - štádium *životného cyklu* podniku, kde počas dlhodobého časového obdobia dochádza k nepriaznivému vývoju jeho výkonného potenciálu, trhovej hodnoty, likvidity a pod. Mnohí autori považujú podstatu krízy za kľúčový problém krízového manažmentu. Lenže pojem kríza má širší význam, okrem toho je možné sa domnievať, že skúmať krízu nie je hlavným problémom krízového manažmentu (Míka 2016).

Ako uvádzajú Palaščáková a kol. (2011) za krízu sa považuje zložitá situácia, či mimoriadna udalosť, pri ktorej je významným spôsobom narušená rovnováha medzi základnými charakteristikami systému. Tiež ju môžeme definovať ako sériu udalostí, ktoré tvoria potenciál pre nepriaznivé až katastrofické následky. Krízová situácia sa nedá predvídať, pričom od začiatku až do vyriešenia krízy môžu vnemy dramaticky narušiť finančnú pozíciu a dobrú povesť organizácie. Za krízu sa v terminológii krízového manažmentu považuje aj nezávládnuté existujúce riziko. Je možné konštatovať (Šimák 2015), že:

- kríza označuje javy spoločenského života,
- kríza existuje nezávisle od vôle človeka, ale môže byť aj človekom spôsobená (bez ľudí by neexistovali ani krízy),
- kríza má subjektívno-objektívnu dimenziu v sfére hodnotovej (kríza jedného subjektu môže byť prínosom a podmienkou rozvoja iného subjektu),
- kríza môže byť vyvolaná umelo ako nástroj riešenia vnútorných problémov subjektu, prípadne ako súčasť taktiky, prípadne stratégie v konkurenčnom prostredí.

Podľa Míku (2016, s. 1) kríza a krízová situácia vystupujú ako faktor ovplyvňujúci priebeh riadiacich procesov tak, že vyvolávajú potrebu modifikovať klasické riadiace funkcie a činnosti na procesy zamerané na preventívne činnosti, na obmedzenie priebehu a účinku kríz, na riešenie následkov a na obnovu systému a pomoc postihnutým.

Šimák (2004, s. 46) vníma krízu ako „rozhodný okamih alebo časový úsek, po ktorom môže nasledovať zásadná zmena vo vývoji daného deja alebo systému. Je to zložitý, ťažko prekonateľný stav alebo priebeh dejov v živote spoločnosti, v prírode, v činnosti technických prostriedkov a v technologických procesoch, ktorého negatívne dôsledky môžu vážne ohroziť ich funkciu prípadne i existenciu“.

Podľa Palaščákovej a kol. (2011) je **krízová situácia** mimoriadnou situáciou, v ktorej sú ohrozené demokratické základy, zvrchovanosť a územná citlivosť štátu, chod hospodárstva, systém štátnej správy, súdnictva a plnenie medzinárodných záväzkov, pričom hroziace riziko nemožno odvrátiť alebo spôsobené následky odstrániť bežnou činnosťou orgánov krízového riadenia.

Ako uvádza Šimák (2004) ide o taký časovo a priestorovo vymedzený alebo ohraničený priebeh javov a procesov po narušení rovnovážneho stavu spoločenských, prírodných a technologických systémov a procesov, v dôsledku ktorých sú ohrozené životy ľudí, životné prostredie, ekonomika, duchovné a hmotné hodnoty štátu alebo regiónu a jeho obyvateľov a môže byť narušené fungovanie inštitúcií verejnej moci.

Podstata krízovej situácie je v tom, že je určitým (nebezpečným, existenciu ohrozujúcim) stavom vzťahov medzi podstatou, funkciami a cieľmi systému a účinkami faktorov prostredia. Z tohto pohľadu potom môžeme pripustiť, že krízová situácia je predzvesťou krízy, že dlhodobé neriešenie problémov prejavujúcich sa ako krízová situácia povedie koniec koncov k zániku systému, respektíve k trvalému poškodeniu niektorej z jeho štruktúr. Krízu systému je potom možné definovať vonkajšími alebo vnútornými faktormi prostredia, spôsobujú hraničný stav, alebo k tomuto stavu vedú proces v danom systéme, keď je vážne narušené fungovanie systému v celej jeho štruktúre, a ktorý postupne vedie k jeho zániku (Míka 2016).

Riešenie krízovej situácie môže byť:

- **preventívne** - v podniku sa vypracuje a aktualizuje krízový plán, aby sa priebežne odstraňovali možné zdroje krízy,
- **represívne** - uplatnenie krízového manažmentu.

Z predchádzajúcich tvrdení môžeme vyvodiť, že súčasná kríza v hospodárstve preniká celým spektrom podnikania, nedotýka sa len ekonomickej sféry, ale aj morálnej, ľudskej a nesie so sebou nepriaznivé následky pre podniky vo všetkých oblastiach.

Kríza v podniku vzniká v dôsledku nerovnováhy medzi podnikom a jeho okolím alebo dysfunkciou medzi vnútornými subsystemami podniku. Identifikácia krízy je pre podnik dôležitým okamihom. Na vzniku krízy sa najviac podieľa podnikový manažment alebo vlastníci predovšetkým svojim neodborným rozhodovaním a reakciami na zmeny v podniku. Objektívne vzniká kríza prehĺbením nerovnováhy do kriticky nestabilného priestoru, subjektívne vzniká v okamihu keď je nerovnováha podnikovým manažmentom alebo vlastníkmi chápaná ako krízová (Zuzák, Königová 2009, s. 52).

Krízový scenár - je logicky usporiadaný popis zmien v systémoch, dejoch a procesoch, ktoré narušujú úroveň bezpečnosti a aktivujú vznik krízových javov spôsobujúcich škody a straty. Dôležitým krokom krízového riadenia, ktorý nasleduje po **komplexnom posúdení rizík**, je prevencia vzniku krízových javov. Predstavuje ústrednú myšlienku krízového manažmentu, ktorou je snaha o zníženie pravdepodobnosti vzniku krízového javu na jednej strane a na strane druhej minimalizovanie jeho možných negatívnych dôsledkov.

Scenár vzniku a priebehu krízového javu je významný pre vytvorenie si predstavy o tom, čo môže spôsobiť zmena vonkajších alebo vnútorných podmienok fungovania systému vo vzťahu k posudzovanému riziku. Scenár nie je matematickou veličinou, ale verbálnym logickým opisom predpokladaného priebehu dejov a procesov. Scenár vzniku a priebehu krízového javu teda:

- vychádza z identifikácie zdroja rizika, ako aj z možného priebehu predpokladaného krízového javu,
- a mení sa v závislosti na čase.

Proces spracovania scenára je spojený so získaním relevantných informácií o zdrojoch rizika a o prostredí, v ktorom existuje, s identifikáciou vnútorných a vonkajších činiteľov zdroja rizika. Výsledkom je zostavenie vlastného scenára a jeho interpretácie. Súčasťou tohto procesu je spracovanie prognózy dôsledkov krízového javu. Krízový manažment na jednotlivých stupňoch riadenia identifikuje všetky zdroje krízových javov, lokalizuje ich v danom prostredí a posúdi podmienky, za akých môžu krízové javy vzniknúť. Vyhodnotí pravdepodobnosti vzniku jednotlivých krízových javov v nadväznosti na mieru rizík a štruktúru krízových činiteľov. Na základe toho je schopný spracovať prognózu dôsledkov krízových javov, ktoré sú súčasťou scenára jeho vzniku. V rámci spracovávania prognózy dôsledkov konkrétneho krízového javu má veľký význam kvantifikácia krízových činiteľov, čo umožní vyhodnotiť riziká.

Pre spracovanie maximálne reálnej prognózy je dôležité správne stanoviť možné dôsledky a pravdepodobnosť pôsobenia ničivých faktorov krízových javov:

- na človeka, na spoločnosť, na životné prostredie,
- smrť a smrteľné zranenie,
- trvalé poškodenie zdravotného stavu, zranenie, prípadne ohrozenie zdravotného stavu,
- politická nestabilita, strata dôvery, negatívne pôsobenie opozície, politické prevraty,
- strata medzinárodného kreditu, neplnenie medzinárodných dohôd, medzinárodná izolácia,
- možnosť vzniku vojenského konfliktu, uskutočnenie teroristických útokov,
- nárast kriminality,
- vznik hospodárskych kríz a ich dôsledky,
- narušenie, prípadne úplná strata sociálnych istôt,
- znečistenie ovzdušia exhalátmi z výrobných procesov a energetických zdrojov,
- ohrozenie kvality života človeka v danom regióne, prípadne až jeho existencie v ňom,
- na výrobu a služby, zastavenie alebo obmedzenie výroby niektorých druhov výrobkov, nedostatok určitých tovarov, potreba zvýšenia a rozšírenia dovozu,
- zníženie, prípadne zastavenie vývozu, obmedzenie zdrojov na zabezpečenie dovozu,
- zníženie výkonu, prípadne zrušenie fungovania niektorých služieb,
- obmedzenie životnej úrovne človeka a dodržiavania zaužívaných štandardov,
- na dodávky a zabezpečenie základných životných potrieb ľudí vrátane energií

a zdrojov,

- narušenie činnosti prvkov kritickej infraštruktúry, prípadne ich úplne vyradenie z prevádzky,
- eskalácia krízových javov vo výrobných procesoch, v ťažbe, spracovávaní surovín,
- ohrozenie uspokojovania základných životných potrieb človeka,
- zhoršenie kvality pitnej vody, prípadne poškodenie alebo zničenie vodných zdrojov (napr. kontamináciou ropnými produktmi, chemickými látkami, prípadne znečistenou vodou v dôsledku povodní),
- poškodenie vegetácie, narušenie stability fauny a flóry,
- zamorenie prostredia radiáciou, exhalátmi a pod.

Krízový stav - stav nebezpečenstva, núdzový stav alebo stav ohrozenia štátu, ktorý je vyhlásený oprávnenými orgánmi štátu za účelom riešenia krízovej situácie.

Hrozba - primárny, objektívne existujúci kvalitatívny subjekt alebo jav.

Riziko - predstavuje možnosť vzniku udalosti s výsledkom odchylným od predpokladaného cieľa, s určitou objektívnou matematickou nádejou. Je to tzv. kvantifikovaná neistota. Termín „*riadenie rizika*“ naznačuje, že predmetom cielených a riadených aktivít potenciálne ohrozeného subjektu je riziko (Palaščáková a kol. 2011, s. 42).

Krízy a krízové javy môžu mať charakter mimoriadnej udalosti, pričom v niektorých prípadoch môže byť mimoriadna udalosť ich spúšťacím mechanizmom. Krízové javy spôsobujú zmeny kvality vzťahov a väzieb medzi jeho prvkami. Dotknutý systém je teda nútený prispôbovať sa novým podmienkam, ktoré sa zmenili v jeho vnútri, prípadne v prostredí, v ktorom pôsobí. Prevažná väčšina uvedených zmien má degradačný charakter a poškodzuje dotknutý systém, prípadne subjekt, no výnimočne môže prinášať aj rozvojové prvky a tendencie (Šimák 2015).

Vzťah medzi krízou a krízovou situáciou je nejasný, lebo sú v mnohých prípadoch používané ako synonyma. V súvislosti s poňatím krízového manažmentu sa za krízy označujú aj stavy a situácie, ktoré zjavne skutočnou krízou nie sú. Často ide o núdzové situácie, alebo nepriaznivé okolnosti, ktoré môžeme predvídať, proti účinkom ktorých sa môžeme chrániť, ktoré nám sťažujú či na čas obmedzujú naše potreby, ale neohrozujú základné potreby. Pre tie „*krízové*“ situácie, ktoré sa odlišujú mierou nebezpečnosti, rozsahom nepriaznivých dôsledkov, predvídateľnosti alebo rozsahom potrebných opatrení na zmiernenie či elimináciu ich vplyvu nemáme zaužívané výstižnejšie výrazy. Potom sa stáva, že krízovou situáciou označujeme aj tie situácie, keď nehrozí rozpad systému. Krízovou situáciou je povodeň i zosuv pôdy s predvídateľnými dôsledkami, havária bez dôsledkov na zdraví a životoch, ako aj náhla katastrofa so stovkami obetí (Míka 2016, s. 9).

Zoznam potenciálnych kríz, ktoré môžu ovplyvniť podnikanie je prakticky neohraničený. Napríklad chybný produkt a jeho následné stiahnutie, zákaznícky bojkot, prírodná katastrofa, politická nestabilita, štrajk a pracovné nepokoje, priemyselné nehody, vládne vyšetrovanie, trestné stíhanie voči spoločnosti, manažmentu alebo zamestnancovi, spor akcionárov, útoky

konkurencie alebo rôznych záujmových skupín prostredníctvom médií a mnohé ďalšie (Gruliš 2014).

Každá spoločnosť sa skôr či neskôr dostane do krízovej situácie. Otázka je či to bude nepatrná alebo veľká kríza. Prežitie spoločnosti tak závisí na stupni pripravenosti, kvalite tímu krízového manažmentu, efektívnosti realizácie krízového plánu a jeho sledovanie po udalosti. Kríza môže byť minimalizovaná včasným, rýznym a efektívnym konaním.

Klasifikácia kríz

Jedno z najbežnejších členení kríz a krízových situácií je podľa ich pôvodu, podľa toho kto, aká činnosť, aký jav alebo aká udalosť spôsobuje tú situáciu alebo ten stav, ktorý môžeme označiť ako krízový. Podľa tohto kritéria sa potom rozlišujú krízy spôsobené alebo vyvolané nepriaznivými prírodnými javmi a krízy, na vzniku ktorých sa viac či menej podieľal človek (Šimák 2015). Podobne i veľké krízy v životnom prostredí majú tendenciu prerásť v globálnu krízu. **Podľa týchto ukazovateľov môžeme teda krízy členiť na miestne, regionálne, národné, nadnárodné, medzinárodné, celosvetové, globálne.** Iné členenie vychádza z toho, aký objekt alebo aká oblasť života spoločnosti je krízou postihnutá, v ktorej sfére sa krízy a ich následky prejavujú.

Podľa tohto kritéria je možné krízy a krízové situácie členiť na:

- krízy v hospodárstve (podnikovej, rezortnej, štátnej, medzinárodnej úrovni),
- krízy v bezpečnostnom systéme krajiny,
- krízy v oblastiach verejného sektora (školsťvo, zdravotníctvo),
- kríza vedy, kultúry, politiky, morálky, náboženstva,
- kríza politického systému, kríza moci, kríza vládnutia,
- krízy v medzinárodných vzťahoch, medzinárodné politické a vojenskej krízy,
- kríza vzťahu človeka a prírody,
- krízy sociálnych mikro-systémov (kríza jednotlivca, rodiny, kríza organizácie).

Z hľadiska zdrojov kríz a krízových situácií v sociálnom, sociálno-ekonomickom resp. sociálno-politickom systéme je vhodné členiť krízy aj na vnútorné a vonkajšie (Golden 2013):

- a) vnútorné krízy systému** sú také krízy, keď zdroj krízy je súčasťou systému (nezvládnuté riadenie systému, nekompetentnosť rozhodovanie, podcenenie rizík, neschopnosť reagovať na zmeny v prostredí, a i.),
- b) vonkajšie krízy systému** sú krízy spôsobené nepredvídateľnou zmenou vonkajšieho prostredia, nepredvídateľnou udalosťou, ktorá výrazne ohrozí funkcie systému, alebo sťažuje či znemožňuje prijať odpovedajúce protikrízové opatrenia.

Šimák (2015) člení krízy a krízové situácie okrem iného aj podľa úrovne ohrozenia na:

- krízy nižšej úrovne, t. j. krízy, ktoré predstavujú menšie ohrozenie, alebo poskytujú

dostatok času na prijatie adekvátnych opatrení,

- krízy vyššej úrovne, ktorých prejavy sú rozsiahle a okamžité,
- krízy katastrofické, keď krízu nie je možné odvrátiť a dôsledkom je zánik systému.

Dôležité je aj rozdelenie kríz podľa množstva ľudí, ktorých postihuje, alebo ktorí sú ňou negatívne ovplyvnení. Potom je možné krízy členiť na:

- krízy jednotlivca a malých skupín,
- malé krízy (10 - 100 postihnutých),
- stredné krízy (100 - 1 000 postihnutých),
- veľké krízy (nad 1 000 postihnutých).

Ako môžeme z uvedených zdrojov pozorovať, klasifikácia kríz je uvedená z rôznych hľadísk, čo znamená, že s krízami sa môžeme naozaj stretnúť nielen v pracovnom, ale aj bežnom živote človeka. A aj preto vznikol odbor, ktorý sa venuje riešeniu konkrétnych krízových situácií, ktorý môžeme zhrnúť pod všeobecný pojem krízový manažment.

Znaky podnikových kríz

Vo všeobecnosti sú tieto charakteristické znaky podnikových kríz a krízových situácií:

- moment prekvapenia pri vzniku krízových situácií,
- absencia požadovaných informácií o zdrojoch a priebehu krízových stavov,
- vysoké zaťaženie komunikačného systému nepotrebnými informáciami,
- činnosť prevádzaná v strese a v časovej tiesni,
- pripravené postupy a opatrenia na riešenie krízovej situácie sú často nepoužiteľné a neefektívne v konkrétnej situácii v dôsledku rôznorodosti nárastu činností,
- rýchle rozširovanie krízy sa stáva ťažko sledovateľným v daných podmienkach,
- rozhodnutia manažmentov sa realizujú intuitívne pod časovým tlakom bez predchádzajúcich podrobných analýz a zhodnotenia situácie,
- riešenie krízovej situácie vyžaduje dodatočné organizačné vstupy a trepezlivosť manažmentu (Butoracová Šindleryová, Butorac 2008, s. 52-53).

Charakteristické znaky v podniku v kríze

Charakteristické znaky v podniku v kríze sú, že:

- podnik je dlhodobo stratový a dlhodobo platobne neschopný,
- podnik sa vyznačuje síce dielčimi, ale závažnými problémami, ktoré pri ich zanedbaní môžu viesť až k jeho likvidácii,
- podnik sa zdanlivo javí ako úspešný,

Vývoj v oblasti (Baláž a kol. 2010) medzinárodného podnikania teda potvrdzuje, že významné postavenie získavajú tzv. novo nadobúdané konkurenčné výhody, ktorými sú

napríklad dokonalejšia organizácia práce, lepší prístup k najnovším technológiám, k zahraničným investíciám, finančným a iným rozvojovým zdrojom, schopnosť úspešne sa etablovať na medzinárodných trhoch, využiť výhody znalosti domáceho prostredia, rozširovanie obchodných partnerstiev a sietí, atď. Mnohí odborníci potvrdzujú, že na dôležitosti nadobúdajú aj ďalšie tzv. nekvantifikovateľné prednosti, medzi ktoré patrí napr. cit pre trh, poznanie tradícií a zvykov, multikultúra, ale aj mnohé iné (pozitívna firemná kultúra, etika a spoločenská zodpovednosť). Prvotné zameranie firiem na maximalizáciu zisku pri čo najmenších nákladoch sa v podstate nemení ani dnes, menia sa však podmienky, v ktorých firmy tieto ciele môžu dosahovať. Ako už bolo spomenuté, do centra pozornosti firiem sa dostáva človek a jeho potenciál (schopnosti, zručnosti, kreativita, myslenie), ako významný element konkurenčnej výhody firmy, no zároveň aj ako prvok tvorby rámca, v ktorom firmy uskutočňujú svoje zámery (napr. zmena spotrebiteľského správania, tlak verejnosti na etiku a spoločenskú zodpovednosť). To, ako sa firma prezentuje navonok a čo vychádza z jej „vnútra“, dnes veľmi vplyva na jej trvalo udržateľný rozvoj a úspešnosť. Firemná kultúra ako súčasť celkovej identity firmy má preto práve v súčasnej dobe svoje nezastupiteľné miesto v marketingovej stratégii firmy a patrí jej právom náležitá pozornosť.

Fázy krízy v podniku

Kríza v podniku prechádza určitými fázami, ktoré majú rôzne časové trvanie a rôznu intenzitu neblahých vplyvov na podnik. Zuzák a Königová (2009, s. 73-74) ich delia nasledovne:

- **Potencionálna kríza** - je to permanentná kríza, pokiaľ sa ako kríza chápe. Je neustále prítomná v každom podniku. V tejto fáze krízy sa prejavujú príznaky nestability a nesúladu s plánovaným priebehom procesov a ich skutočným výsledkom. Na svojom začiatku má veľa nevýrazných symptómov, ktoré sú často zo strany vedenia podnikov prehliadané, nakoľko sa dajú zistiť len nepriamo a náhodne. Jednotlivé krízové javy sa objavujú najskôr sporadicky a krátkodobo. Pokiaľ sa v tejto fáze začínajúcej krízy správne neidentifikujú a nediagnostikujú jej zdroje, dochádza postupne ku stále intenzívnejšiemu prepájaniu ich jednotlivých prvkov. V tejto fáze vývoja má riešenie krízy najvyššiu pravdepodobnosť úspechu (Kadárová 2008, s. 62).
- **Latentná kríza** - svojim skrytým charakterom vyvoláva dojem, že sa v podniku nič mimoriadne nedeje a problémy, ktoré vznikli, netreba im venovať mimoriadnu pozornosť (Zuzák, Königová 2009, s. 73-74).

V tejto fáze dochádza k narušeniu sa základných funkcií podniku, čím je ohrozená samotná podstata fungovania podniku. Preto je nutné okamžite prijať mimoriadne a adekvátne opatrenia na eliminovanie vznikajúcich škôd. Možnosti nápravy, aplikácia prvkov a princípov krízového manažmentu sú s pribúdajúcim časom a hĺbkou krízy stále obmedzenejšie (Kadárová 2008).

Akútna kríza - presun do tejto fázy je niekedy veľmi náhly a razantný. Táto fáza je kratšia ako predchádzajúce dve. Ide o finančnú krízu v podniku. Prináša najvyšší stupeň

ohrozenia. Má silne deštruktívny vplyv na celkovú činnosť podniku. Zo strany manažmentu a vlastníkov sú zásadné strategické opatrenia, ako predaj alebo fúzia podniku či jeho častí (Kadárová 2008).

Nezvládateľná kríza - predstavuje bankrot podniku. „Krizový reťazec pomáha pochopiť dynamiku krízy v konkrétnej fáze jej vývoja a umožňuje reagovať na vzniknuté problémy v čase krízy, za účelom redukovania ich dopadov a začatia pôvodných alebo nových aktivít podniku v čo najkratšom čase“ (Kadárová 2008).

Niekedy sa stáva, že krízový vývoj sa prechodne zastaví alebo dôjde k zlepšeniu stavu, ktoré môže byť skutočné alebo zdanlivé. Aj keď je kríza identifikovaná na základe výstupu z účtovníctva, zvyčajne býva naštartované krízové riadenie, ktoré má viesť k jej zvládnutiu. Ďalej autori podotýkajú, že dôsledky krízy nie sú výsledkom vzniku problému, ale jeho neriešením alebo neadekvátnym riešením (Zuzák, Königová 2009).

Podniky vo všeobecnosti reagujú na krízu oneskorene, prinajmenšom s oneskorením oproti času, v ktorom by mala reakcia optimálny dopad na budúcnosť firmy a na jej schopnosť kríze čeliť. Toto oneskorenie je primárne dané individuálnymi chybami v manažérskych postupoch, predovšetkým preceňovaním vlastnej práce a subjektívnym presvedčením, že podnik je pripravený na krízové situácie. Dopady krízy sú tak zväčšované aj tým, že iba v máloktovej spoločnosti sú skutočne lojálni zamestnanci, ktorí sú pripravení vykonať pre svojho zamestnávateľa viac, ako im určuje pracovná zmluva (Kislingerová 2010).

Príčiny podnikovej krízy

Príčiny krízy ako takej podľa ich charakteru delíme do dvoch základných skupín:

- ak je ich vznikom vážna havária - ide o krízy, ktoré môžu byť spôsobené buď prírodnými pohromami, nehodami alebo agresívnym konaním,
- ak majú pôvod v závažnej ekonomickej (finančnej) situácii organizácie, kedy nie je organizácia schopná uhrádzať svoje záväzky. Nedostatočné riešenie, prípadne neriešenie takéhoto stavu môže podnik do viesť až k legislatívnej likvidácii firmy. Ide o tzv. finančnú krízu podniku (Šalaga 2009).

Príčiny podnikových kríz je možné podľa Šimáka (2004) rozdeliť do dvoch základných skupín: **Vnútorne príčiny** podnikovej krízy:

- nedostatok vlastného kapitálu,
- nízky podiel finálnej výroby a trhového výrobného programu,
- zámerné chyby a obohacovanie sa vrcholových manažérov,
- strata dôveryhodnosti (objektívne príčiny, pôsobenie konkurencie),
- vysoká miera rizikovosti predmetu podnikania,
- neschopnosť vrcholového manažmentu reagovať na zmeny prostredia,
- malá flexibilita v reagovaní na zmeny trhu a cien, nedoriešené majetkové vzťahy,
- vysoká zadlženosť podniku.

Vonkajšie príčiny podnikovej krízy:

- problémy spojené s reštrukturalizáciou priemyslu, legislatívy, rast úrokových sadzieb, platobná neschopnosť zákazníkov, všeobecný rast cien,
- vysoká konkurencia v danom odbore podnikania, vstup lacnejšej produkcie zo zahraničia na náš trh, postupné rušenie štátnych dotácií.

Ďalšími príčinami kríz môže byť - rast neproduktívnych činností, byrokracia, nedisciplinovanosť, zlé kompetencie, nejasná zodpovednosť, sústredenie sa na krátkodobé problémy, spoľahnutie sa na rýchle riešenia, druhotná platobná neschopnosť, strata kontroly nad hospodárením, chaotické riadenie, vyhýbanie sa riziku, prijímanie veľkého rizika a neschopnosť inovovať (Dodecký 2011).

Vo väčšine prípadov vznikajú krízy z dôvodu nerovnomerného vývoja organizácie a trhu. Rastúce trhy (malé a stredné firmy) majú snahu o udržanie trhovej pozície a podielu na trhu, ale toto si vyžaduje vo veľkej miere neúmerne vysoké využívanie cudzích zdrojov. Stagnujúce trhy (firmy dlhodobo podkapitalizované) ťažko odolávajú konkurenčnému tlaku, fluktuácia mladých manažérov, ostávajú opatrnejší manažéri, ktorí sa bránia realizovať nevyhnutné a zásadné rozhodnutia. V dôsledku postupného narastania a prerastania problémov si manažmenty organizácií zvykajú na postupné zhoršovanie situácie v horizonte 6 - 36 mesiacov a akceptujú ho. Dochádza k zamieňaniu príčin a následkov, čoho výsledkom je často riešenie následkov a nie príčin. Neochota manažmentu pripustiť názor, že organizácia je v kríze, často bráni systematicky a cieľavedome postupovať pri riešení krízy, nevyužívajú sa skúsenosti externých manažérov skúsených v krízovom manažmente.

Typy podnikových kríz

Poznáme mnoho typov a mnoho delení podnikových kríz. Okrem všeobecného rozdelenia podnikových kríz, ich delíme ešte podľa rýchlosti ich vzniku a podľa účinku krízy na podnik.

Všeobecne delíme podnikové krízy na:

- **V rámci podniku rozlišujeme krízu** - materiállovú a surovinovú, krízu vo výrobe, finančnú krízu, technologickú krízu a krízu poznatkového systému.
- **Na odbytovom trhu rozlišujeme krízu** - krízu zo strany ponuky, krízu spôsobenú rámcovými podmienkami, krízu dopytu, krízu konkurencieschopnosti a krízu spotrebiteľa (Bílek 2007, s. 35).

Z hľadiska rýchlosti vzniku delíme podnikové krízy na:

1. **Pomaly sa rozvíjajúcu krízu** - jej sprievodným znakom je pomalý pokles podnikových výkonov, pokiaľ nepríde k protiopatreniam.
2. **Náhlu krízu** - jedna ústredná udalosť naštartuje krízu. Táto udalosť zvyčajne vážne ohrozuje podnik a prichádza bez predchádzajúceho signálu (Bílek 2007, s. 34).

Podľa účinku krízy na podnik delíme krízy na:

- krízu s negatívnym účinkom,

- krízu ohrozujúcu existenciu podniku,
- krízu likvidujúcu existenciu podniku (Bílek 2007).

Stratégia pri odstraňovaní krízy v podniku

Úspešné riešenie krízy v podniku je závislé na jej včasnom odhalení. Kríza predstavuje situáciu, kedy sa začínajú prejavovať určité nerovnováhy v podnikovom okolí a možno ich identifikovať na základe istých indikátorov. Vtedy je možné ľahšie a rýchlejšie identifikovať pravú príčinu krízy a dôsledky vznikajúcej krízy nie sú pre podnik citeľné. Systém včasného varovania má slúžiť hlavne na zabezpečenie existencie a rozvoja potenciálu pre ďalší úspech podniku. Mal by identifikovať zmeny ešte skôr ako sa prejavujú vo finančnej oblasti, pracovať s informáciami. Vhodnou podporou pre systém včasného varovania podniku môže byť aj controlling.

Controlling predstavuje špecifickú koncepciu podnikového riadenia založenú na komplexnom informačnom a organizačnom prepojení plánovacích a kontrolných procesov (Hudáková 2012).

Modernejší pohľad na controlling ho už spája so strategickým riadením, ako strategický controlling (Gallo 2013).

„Zmyslom systému včasného varovania je preventívne predchádzanie krízam v podniku. Z pohľadu nákladov, ktoré sú pri preventívnych opatreniach omnoho nižšie ako pri nápravných opatreniach krízy, je systém včasného varovania pre krízový manažment vždy výhodnejší“ (Hudáková 2012). Kubíčková a Rais (2012) uvádzajú nasledujúce odporúčania a rady ako bojovať s krízou v podniku:

- **Krízu je potrebné chápať ako príležitosť, nie ako hrozbu.** Zdôrazňujú, že je potrebné stále hľadať nové možnosti rozvoja firmy a pritom byť pripravený pružne reagovať na rôzne turbulentné zmeny.
- **V dobe krízy je potrebné firmu stabilizovať** a to hlavne tým, že podnik bude mať dostatočnú likviditu. Je potrebné zvoliť stratégiu, ktorá bude založená na využití chýb konkurentov. Riadiť náklady firmy (cost management) - znamená to preferovať strategické riadenie nákladov firmy pred jednorazovým znižovaním nákladov firmy.
- **Rozvíjať ofenzívne riadenie firmy** - byť flexibilný. Krízu prežije ten, kto sa dokáže rýchlo prispôbiť novej ekonomickej situácii. Udržať si najlepších pracovníkov a hlavne kľúčových zákazníkov. Čo najtesnejšie spolupracovať so záujmovými skupinami, využívať rôzne protikrízové opatrenia, ktoré ponúkajú. Riadiť investičnú stratégiu firmy. V tomto prípade ide hlavne o uplatňovanie disciplíny pri plánovaní investícií. Identifikovať kľúčové riziká, na základe ich ohodnotenia vytvoriť mapu rizík, vybrať vhodné metódy eliminácie kľúčových rizík a nakoniec priradiť zdroje do procesu riadenia kľúčových rizík firmy.
- **Využiť firemnú krízovú komunikáciu.** Viac komunikovať so zamestnancami i s okolím firmy a informovať ich o konkrétnych cieľoch firmy v dobe krízy.

Pre každú formu krízy možno využiť rôzne stratégie:

- **Stratégia odstránenia ohnísk podnikových kríz** - zamedzuje vzniku krízy dostatočnými investíciami a zabezpečením výroby opustením oblasti, kde kríza hrozí.
- **Stratégia odvrátenia vzniku krízy** - je založená na trvalom sledovaní príčin podnikových kríz a vývoja aktivít pri hrozbe jej vzniku. Ide o rozoznávanie krízových vývojov na základe analýz nepriamych vplyvov a v rýchlom nasadení protipatrení (na základe výskumu trhu a marketingu). Možno tu spomenúť aj dva najrozšírenejšie spôsoby zvládania krízy, ktorými sú konsolidácia a sanácia.
- **Konsolidácia** - znamená záchranu podniku, kde sa kríza po zhodnotení celkového stavu podniku nachádza len tesne pod úrovňou stabilizácie. Namiesto klasického riadenia nastupuje krízový manažment, ktorý je zameraný na realizáciu obrannej stratégie podniku.
- **Sanácia** - sanácia nastupuje, ak sa podnik nachádza v stave hlbkej krízy. Je to súbor opatrení, ktoré umožnia spoznať príčiny krízy a štartujú ozdravovaný proces. V rámci nej sa odstraňujú všetky vedľajšie podnikové činnosti a z podniku ostáva iba zdravé jadro. Vykonávajú ich skúsené poradenské a finančné firmy.
- **Stratégia zvládnutia krízy** - založená na okamžitej reakcii manažmentu pri vzniku krízy. V rámci nej sa tvoria krízové plány, zavádzajú opatrenia a prostredníctvom masmédií sa tlmia negatívne informácie.
- **Stratégia využitia krízy** - zameriava sa na prísne skúmanie príčin, priebehu a ekonomického dopadu krízy s cieľom zlepšiť východiskovú situáciu pri riešení budúcich problémov (Bílek 2007).

Úlohou záchranných metód a stratégií riešenia podnikovej krízy je ozdraviť podnik a zabezpečiť ďalšiu existenciu podniku v budúcnosti. Ich podstatou je dostať peňažné toky v podniku pod kontrolu a riadiť ich. Ako uvádzajú Mihok a Vidová (2006) „*Činnosť krízového manažmentu v podniku nekončí zvládnutím krízy, pretože každá kríza predstavuje skúsenosti, ktoré sú spojené s informáciami o tom, ako odstrániť ohniska krízy, alebo otupiť ich ostrie, zabrániť vzniku krízy, a ako sa chovať pri kríze v budúcnosti*“.

„Nové trendy krízového manažmentu poukazujú na potrebu riešiť krízové situácie formou „a priori“. Nie vždy je možné predvídať všetky ohrozenia a nastaviť fungovanie systému tak, aby bola dosiahnutá jeho bezpečnosť“ (Salenka, Salenka, Fűry 2011).

Riešenie podnikových kríz a krízové stratégie

„Súčasný vývoj naznačuje, že krízy majú neurčenú, neštruktúrovanú, neplánovanú a neočakávanú povahu, čo vyžaduje uplatniť systémový prístup pre ich riadenie, s cieľom zaznamenať ich zložitosť a nejednoznačnosť“ (Cehlárová, Khouri 1999).

Z teoretického hľadiska optimálnou reakciou podniku na krízu, je popísať zásadné prispôsobenie sa situácii a okamžitá zmena stratégie z ktorejkoľvek už skôr prijatej, na elementárne zadanie „*prežiť*“ (Kislingerová 2010).

Pre určenie rozsahu podnikovej krízy a jej následné riešenie môžeme použiť tieto metódy a techniky, ktoré rozdelíme na:

- **klasické metódy** - ako sú metódy analýzy, syntézy, dedukcie a indukcie,
- **metódy krízového manažmentu** - ide o špecifické metódy krízového manažmentu,
- **subjektívne metódy** - zaraďujeme sem intuitívnu metódu a metódu expertného odhadu,
- **objektívne metódy** - bilančná a komparatívna metóda, technika ekonomicko-matematického modelovania, ako aj metódu kritickej cesty.

Sem môžeme zaradiť matematicko-štatistické metódy a bežné numerické výpočty (Šalaga 2009).

Najdôležitejší dôvod pre krízové plánovanie je **etické hľadisko**: - ochrana ľudského života a zabráneniu úrazom a zraneniam. Ďalším hľadiskom je **materiálne**: - minimalizovanie fyzickej škody a straty majetku. Potom je to **sociálny dôvod**: - spolupráca s úradmi a vládnyimi agentúrami pre výkon práva. Na začiatku musí byť určený „*krízový manažér*“, t. j. osoba, ktorá má situáciu zachrániť. Spravidla ide o riaditeľa podniku, resp. jeho zástupcu.

Ďalej je potrebné vytvoriť:

- systém hodnotenia a filtrácie informácií, aby sa manažér krízy nemusel zaoberať nepodstatnými informáciami,
- systém spúšťania krízových akcií pre rozbehnutie činnosti projektových skupín, zameraných na kritické aspekty situácie,
- systém rýchlej difúzie interných informácií pre zlepšenie morálky podniku a tiež externých informácií určených pre obnovenie dôvery partnerov podniku.

Aby tento proces správne fungoval (Kolář 1993), je potrebné, aby jednotliví aktéri už mali skúsenosť s klasickou strategickou analýzou, a tiež aby podľa možnosti bol tento systém pripravený a overený vopred. Krízový manažment konkrétneho objektu alebo inštitúcie môže využiť rad typových krízových stratégií, ktoré boli overené v reálnom živote a uľahčujú proces spracovávania konkrétnych stratégií a ich uplatňovania v praxi.

Medzi základné krízové stratégie patria tie, ktoré sú zamerané na (Kolář 1993):

- **Odstránenie ohniska krízy** - patrí medzi najbežnejšie krízové stratégie. Jej podstata spočíva v koncentrácii činnosti krízového manažmentu do oblastí základných príčin a podmienok pre vznik krízy, ktorých samotná existencia, alebo vývoj môžu byť určujúce pre vznik, priebeh a dôsledky krízy. Činitele, ktoré pôsobia ako zdroj novej krízy sú eliminované alebo premiestnené do iného priestoru, kde môžu svojim pôsobením vyvolať podstatne menšie škody. Zameranie na ohnisko krízy predpokladá aj uskutočňovanie zmien v technológiách, ich modernizáciu a skvalitňovanie v súlade s rozvojom vedy a techniky. Pre účinnosť tejto stratégie je potrebné aj primerané a racionálne informovanie ľudí o konkrétnej situácii, vysvetľovanie vznikajúcich problémov a zdôvodňovanie prijímaných opatrení.

- **Odvrátenie vzniku krízy**, ako krízová stratégia predpokladá, je na jednej strane pôsobenie rizikových faktorov a zároveň existencia a pôsobenie nástrojov ich eliminácie alebo znižovanie účinnosti. Môže sa uskutočňovať prostredníctvom trvalého monitorovania ohniska možného vzniku krízových javov a vyhodnocovania úrovne rizikových faktorov. Na základe vyhodnotenia dosiahnutia neakceptovateľnej úrovne rizika je následne možné účinné znižovať úroveň rizikových faktorov a uplatňovať ochranné opatrenia (napr. použiť špeciálne technológie).
- **Zvládnutie krízy** je krízová stratégia, v ktorej sa krízový manažment sústreďuje na činnosti a procesy, v ktorých sú výkonné zložky pripravené bezprostredne reagovať na krízové javy a odstraňovať ich negatívne dôsledky. Predpokladom jej účinnosti sú kvalitné, dopredu spracované plány činnosti. Zvládnutie krízy si vyžaduje využívať vnútorné rezervy, ako aj záložné zdroje a pohotovostné zásoby. V priestore riešenia krízových javov je nevyhnutné organizovať zvláštny režim a vytvoriť optimálne podmienky pre prácu záchranných zložiek a všestranne zabezpečiť ich činnosť.
- **Využitie krízy** je aktívna krízová stratégia využívajúca pozitívne efekty zmien vznikajúcich v súvislosti so vznikom, priebehom a následkami krízových javov. Jej efektivita je podmienená dôsledným vyhodnotením priebehu predchádzajúcich krízových javov. Komplexná príprava záverov a poučení do budúcnosti umožňuje hľadanie vnútorných rezerv a najvýhodnejších, odskúšaných a preverených riešení. Umožňuje tiež uskutočniť korekcie systémov zabezpečenia a vytvorenia podmienok integrovanej bezpečnosti. Samotný proces riešenia krízových javov umožňuje skvalitnenie technológie a generačný posun v technológiách.

Uvedené krízové stratégie je potrebné využívať nie izolovane, samostatne, ale vo vzájomnej prepojenosti ako komplexný proces strategického krízového manažmentu. V takomto prípade je možné jednoznačne tvrdiť, že majú charakter stabilizačných stratégií. Majú za cieľ udržať pozitívne prvky súčasného stavu a odstrániť možnosti vzniku budúcich krízových javov. Snahou krízového manažmentu však musí byť, aby zároveň pôsobili aj ako rastové stratégie, aby boli maximálne efektívne zhodnotené finančné prostriedky vynakladané na ochranu osôb, majetku a životného prostredia, na vnútornú bezpečnosť a zabezpečenie poriadku v krajine, ako aj na obranu štátu. Správne použitie krízových stratégií by malo zabezpečiť, aby riešenie krízových javov nevedlo k dlhodobému útlmu v rozvoji spoločnosti (Šimák 2015).

Krízový manažment je test kvality a charakteru vedúcich pracovníkov takisto ako aj test ich skúseností a odborných znalostí. Spoločnosti, ktoré sa dobre vedú vysporiadať s krízovou situáciou, poznajú dobre svoje hodnoty a majú jasne definované poslanie. Vedia, čo reprezentujú a za čím si stoja. Kríza môže takéto organizácie posilniť, práve tak, ako môže zničiť tie, ktoré nemajú jasné poslanie.

Kríza nezasiahne spoločnosť čisto ako výsledok jej vlastnej nedbalosti alebo nehody. Často vzniká taká situácia, ktorú spoločnosť vôbec nezaviní, ale spoločnosť zistí pomerne rýchlo, že na ňu padne obrovská vina alebo ju to veľmi zasiahne, ak nejakým spôsobom na situáciu nezareaguje. Možno povedať, že učiac sa organizácia predstavuje model riadenia,

vzdelávania a komunikácie v organizácii. Tento model je charakteristický komunikáciou, krízových manažérov pre spätnú väzbu v tímovej práci. Podstatou učiacej sa organizácie sú princípy nepretržitej premeny, podpory učenia sa, tímového poňatia a novej roly manažéra. Princíp nepretržitej premeny znamená, že stále rýchlejšie sa meniace prostredie podnikania a ekonomickej činnosti si vyžaduje stále pružnejšie organizácie, schopné pohotovo reagovať na situáciu na trhu. V učiacej sa organizácii vzdelávanie nie je samostatnou činnosťou riadenia, ale celá organizácia sa považuje za systém, kde sa jednotlivci učia z činností, ktoré sa v organizácii vykonávajú, a kde organizácia ako celok sa učí z aktívnej súčinnosti jednotlivcov. Rýchlosť tohto učenia sa môže byť jediným zdrojom konkurenčnej výhody. Uplatňovanie modelu učiacej sa organizácie predstavuje v poznatkovej ekonomike východisko zvyšovania konkurencieschopnosti firiem. V súčasnom období krízy okrem znalostného potenciálu má veľký význam i motivačný potenciál organizácie (vytvárajú ho najmä možnosť osobnostného rastu pracovníkov, delegovanie, a s tým súvisiaca „pracovná pozícia“ (Hvizdová 2011; Šuterová 2011).

Použitá literatúra

BALÁŽ, P. a kol., 2010. Medzinárodné podnikanie. Na vlnu globalizujúcej sa svetovej ekonomiky. Bratislava: Sprint dva. ISBN 978-80-89393-18-3.

BÍLEK, P. 2007. Krízové stavy a stratégie - príspevok z konferencie. Herľany: Technická univerzita Košice.

BÍLEK, P., 2007. Krízové stavy a stratégie: príspevok z konferencie [online]. Herľany: TU KE [cit. 2018-04-22]. Dostupné z: <http://www.sjf.tuke.sk/novus/papers/034-038.pdf>.

BUTORACOVÁ ŠINDLERYOVÁ, I. a D. BUTORAC, 2008. Aplikácia krízového manažmentu na malom a strednom podniku zaostávajúceho regiónu s primárnym zameraním na význam ľudských zdrojov v organizácii. In: KOTULIČ, R., 2008. Zborník vedeckých prác katedry ekonómie a ekonomiky ANNO. Prešov: Prešovská univerzita, s. 72. ISBN 978-80-555-0005-8.

CEHLÁROVÁ, I. a S. KHOURI, 1999. Metódy identifikácie krízy v podniku. In: Príspevok k riešeniu vybraných problémov modelovania a riadenia homogénnych výrobných procesov. Košice: TU-FBERG, s. 3-8. ISBN 80-7099-448-7.

CRANDALL, W. R. and J. A. PARNELL, J. E. SPILLAN. Crisis Management in the new strategy landscape. California: SAGE Publications, Inc. ISBN 978-1-4129-5413-6.

DAIGNE, J., F., 1996. Ozdravná opatření v podniku. 1. vyd. Praha: HZ. ISBN 80-901918-8-6.

DODECKÝ, J., 2011. Krízový manažment. Prešov: Bookman. ISBN 978-80-89568-13-0.

FOTR, J. a kol., 2012. Tvorba strategie a strategické plánování. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3985-4.

GALLO, P., 2013. Strategický manažment a controllingové analýzy. Prešov: Dominanta. ISBN 978-80-967349-6-2.

GALLO, P. a J. DOBROVIČ, 2015. Controlling a efektívne riadenie. Prešov: Bookman. ISBN 978-80-8165-129-8.

GOLDEN, G. K., 2013. Crisis Management in Roman Republic. New York: Cambridge University Press. ISBN 978-1-107-03285-9.

GOZORA, V., 2000. Krízový manažment. 1. vyd. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre. ISBN 80-7137-802-X.

GRULIŠ, F., 2014. Krízový manažment [online]. [cit. 2018-11-26]. Dostupné z: <http://epodnikanie.euin.org/node/159>.

HÁLEK, V., 2006. Krizový management: aplikace při řízení podniku. 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus. ISBN 80-7041-248-8.

HRICOVÁ, R., 2006. Krízový manažment. 1. vyd. Košice: Technická univerzita - FVT v Prešove. ISBN 80-8073-457-7.

HUDÁKOVÁ, M., 2012. Model činnosti kontrolingu v rámci systému včasného varovania v podniku. In: Krízový manažment. Roč. 11, č. 1, s. 50-55. ISSN 1336-0019.

INSTITUT FOR CRISIS MANAGEMENT, 2008 Annual ICM crisis report: News coverage of bussiness crises during. In: CRANDALL, R. W., J. A. PARNELL

JÍLEK, J., 2000. Finanční rizika. Praha: GRADA Publishing. ISBN 80-7169-579-3.

KADÁROVÁ, J., 2008. Udalostný prístup k podnikovej kríze. In: Manažment v teórii a praxi. Roč. 4, č. 3-4, s. 59-65. ISSN 1336-7137.

KISLINGEROVÁ, E., 2010. Podnik v časech krize. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3136-0.

KOLÁŘ P., 1993. Krizový manažment - nástroj globálního řešení problémů lidstva. In: Bulletin krizového managementu. Roč. č. 3/93. Praha: VŠE/IKM.

KUČERA, M., 2002. In: Teoretické a praktické prístupy k riešeniu podnikových kríz. Zborník z 3. Medzinárodnej vedeckej konferencie. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, s.238-242. ISBN 80-88-943-18-3.

MIHOK, J. a J. VIDOVÁ, 2006. Metódy riešenia krízových situácií v podniku. In: Manažment priemyselných podnikov. Roč. 3, č. 3, s. 58-63. ISSN 1336-5592.

MÍKA, T., V., 2013. Krízový manažment [online]. [cit. 2018-10-10]. Dostupné z: <http://ebookbrowse.com/krizovy-manazment-i-pdf-d226567001>.

MÍKA, T., V., 2016. Krízológia - všeobecná teória krízy. Crisology (Crisiology, Crisisology) - the general theory of Crisis [online]. [cit. 2019-01-22]. Dostupné z: <http://www.akademickyrepozitar.sk/fakulta-bezpecnostneho-inzinierstva-zu>.

MÍKA, V. T. a M. ONDRUŠEK, 2010. Actual Problems of Crisis Management Theory. In: International Scientific Conference Management 2010. Union University Belgrade. Faculty of

Industrial Management Kruševac, Serbia, on March 17th - 18th 2010 [online]. Kruševac: FIM UUB, s. 432-436 [cit. 2018-08-15]. ISBN 978-86-84909-69-7. Dostupné z: <http://www.akademickyrepozitar.sk/Vladimir-Tomas-Mika>.

MÍKA, V. T., 2006: Základy manažmentu. Virtuálne skriptá.. Vybrané prednášky pre študentov externého štúdia FŠI ŽU [online]. Žilina: Fakulta špeciálneho inžinierstva [cit. 2017-12-28]. ISBN 978-80-88829-78-2. Dostupné z: http://fsi.uniza.sk/kkm/files/publikacie/mika_ma.html.

MÍKA, V. T., M. HUDÁKOVÁ, M. a L. ŠIMÁK, 2015. Manažment a krízový manažment. (Úvod do krízového manažmentu). 2. upravené a rozšírené vydanie. Žilina: EDIS - vydavateľstvo Žilinskej univerzity. ISBN 978-80-554-1161-3.

MIKOLAJ, J. a kol., 2000: Krízový manažment ako spoločensko-vedný problém. Žilina: Fakulta špeciálneho inžinierstva. ISBN 80-88829-54-2.

NEUMANNOVÁ, A., 2007. Podniková diagnostika. Bratislava: IURA Edition. ISBN 978-80-225-2426-1.

NOVÁK, L. a kol., 2005. Krízové plánovanie. 2. vyd. Žilina: EDIS ŽU. ISBN 80-8070-391-4.

NOVÁK, L. a kol., 2010. Plánovanie zdrojov na riešenie krízových situácií. Bratislava: Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy. ISBN 978-80-970272-4-7.

NOVÁK, L. a L. ŠIMÁK, 2004. Všeobecné prístupy ku krízovému plánovaniu v SR. In: Sborník z mezinárodnej vedeckej konferencie Krízový management - Hodnocení rizik a procesy plánování. Pardubice: Univerzita Pardubice, s. 37-45. ISBN 80-85960-71-0.

NOVOTNÝ, J., 2007. Náuka o podniku. Výstavba podniku. Plzeň: Aleš Čeněk. ISBN 978-80-7380-071-0.

PALAŠČÁKOVÁ, D. a kol., 2011. Krízový manažment v ekonomike. Košice: Technická univerzita, Ekonomická fakulta. ISBN 978-80-8086-190-2.

RAIS, R., 2007. Specifika krízového managementu. 1. vyd. Ostrava: KEY Publishing. ISBN 978-80-87071-11-3.

RÁKOŠ, J. a R. ŠTEFKO, 2008. Software Applications of Business Informatics and Information Systems in Business and Management in a Selected Company. In: ŠTEFKO, R. a M. FRANKOVSKÝ, 2008. Management 2008. In times of global change and uncertainty. Prešov: University of Prešov in Prešov. Faculty of Management. ISBN 978-80-8068-849-3.

SALENKA, F., D. SALENKA a M. FÜRY, 2011. Špecifiká manažerstva krízových situácií. In: Krízový manažment. Žilina: Žilinská univerzita. Roč. 10, č. 2 (2011), s. 83-88. ISSN 1336-0019.

SMEJKAL, V. a RAIS, K. 2009. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-3051-6.

SYNEK, M. a kol., 2005. Ekonomía v novej ekonomike. 1. vyd. Bratislava: IURA EDITION. ISBN 80-80-787-063-3.

ŠAJBIDOROVÁ, M., 2002. Teoretické a praktické prístupy k riešeniu podnikových kríz. In: Zborník z 3. Medzinárodnej konferencie. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, s. 130-137. ISBN 80-88-943-18-3.

ŠALAGA, V., 2009. Riadenie podniku v čase krízy. In: Podniková ekonomika a manažment. Roč. 4, č. 1-2, s. 46-51. ISSN 1336-5878.

ŠIMÁK, L., 2001. Krízový manažment vo verejnej správe. Žilina: Žilinská univerzita, Fakulta špeciálneho inžinierstva. ISBN 80-88829-13-5.

ŠIMÁK, L., 2004. Krízový manažment vo verejnej správe. Žilina: Žilinská univerzita, Fakulta špeciálneho inžinierstva. ISBN 80-88829-13-5.

ŠIMÁK, L., 2015. Krízový manažment vo verejnej správe. Žilina: Žilinská univerzita v Žiline, Fakulta bezpečnostného inžinierstva. ISBN 978-80-554-1165-1.

ŠTETKA, P., 2012. Krízový manažment [online]. [cit. 2018-05-11]. Dostupné z: <https://peterstetka.wordpress.com/2012/12/09/krizovy-manazment/>.

UMLAUFOVÁ, M. a L. PFEIFER, 2005. Prevence a řízení podnikatelské krize v aktuálním českém hospodářském prostředí. 2. vyd. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85865-52-1.

ZUZÁK, R. a M. KÖNIGOVÁ, 2009. Krizové řízení podniku. 2. vyd. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-3156-8.

ZUZČÁK, P. a K. ŠTOFKOVÁ, 2009. Potenciálne riziká podnikateľských subjektov v Slovenskej Republike v období hospodárskej krízy. In: Podniková ekonomika a manažment. Roč. 4, č. 1-2, s. 66-68. ISSN 1336-5878.