

**ZODPOVEDNOSŤ:** Úspešné riadenie inštitúcie, podniku alebo aj mestského úradu je jednou z najnáročnejších prác a výziev, pred aké sú ľudia vo svojej činnosti postavení.

Kríza učí manažerov hľadať nové metódy a postupy.

Text: Pavol Boroš, Partner Business Consulting spoločnosti Centre

Foto: starmuehlersk

# KRÍZOVÝ MANAŽMENT

## v súčasnosti

Úspešne plánovať, organizovať, viesť ľudí, motivovať tímy a kontrolovať, t. j. plniť si základné funkcie manažmentu, si vyžaduje od manažerov adekvátne vedomosti, zručnosti, schopnosti a v neposlednom rade veľkú intuíciu pri rozhodovaní o efektívnom využití finančných, materiálových a ľudských zdrojov. Proces riadenia podniku je náročný vždy, dokonca aj v období hospodárskeho rastu, pretože zlé rozhodnutia sa môžu veľmi rýchlo vypomstiť vo forme straty trhovej pozície a tým aj prepadom hospodárskych výsledkov.

**Manažéri na celom svete** sú dnes v nezávideniahodnej situácii. Na jednej strane sú mnohí obviňovaní (a povedzme si otvorene, že často právom), že svojim nezodpovedným konaním spôsobili svetovú hospodársku krízu a nemáme na mysli len bankárov a správcov hypotekárnych fondov. Na strane druhej si väčšina z nich musí poradiť s daným stavom a prijímať správne rozhodnutia v situácii, v ktorej sa neocitli ich kolegovia už desiatky rokov. V situácii, kedy prestávajú platiť všetky všeobecne platné a zaužívané poučky a pravidlá, a preto je nevyhnutné hľadať inovatívne manažérske metódy a postupy. Jednou z manažérskych metód, ktorá by sa mala

stať základom pre systém riadenia a organizovania podnikov v dnešných dňoch je tá, ktorá sa zjednodušene nazýva metódou krízového manažmentu.

**Metódy riadenia** používané v krízovom manažmente majú veľmi jednoduché myšlienkové pozadie (background) a sú vo svojej teoretickej rovine ľahko pochopiteľné. Systém riadenia a organizovania firmy v čase uplatňovania krízového manažmentu sa nekompromisne podriadi jedinému cieľu – zabezpečiť životaschopnosť tých produkčných kapacít, ktoré majú reálny odbyt a to v rozsahu, ktorý dovolí dostupný prevádzkový kapitál podniku. Negatívny vplyv ostatných procesov, činností, výrobných prostriedkov a v neposlednom rade zamestnancov, ktorých uplatňovanie nie je nevyhnutné pre dosiahnutie uvedeného cieľa, sa musí obmedziť na minimum, resp. úplne eliminovať. Toľko na vysvetlenie základnej pointy krízového manažmentu. Oveľa ťažšie, ako pochopiť pointu je aplikovať metódy krízového manažmentu do praxe jednotlivých podnikov.

**Metódy krízového manažmentu** sa široko využívajú aj v čase, keď je hospodárstvo v raste. Každému podniku sa môže stať, že sa dostane do situácie, keď vlastníci

nemajú inú možnosť, ako siahnuť k radikálnym opatreniam. Na rozdiel od tejto situácie, keď je v kríze jeden podnik z desiatich a jeho kríza má len čisto „lokálny“ dosah, sme dnes konfrontovaní so situáciou, keď sú v kríze všetky organizácie, t. j. aj tie, ktoré neurobili nejakú zásadnú manažérsku chybu v nedávnej minulosti. Inými slovami, ak v období hospodárskej prosperity sa do krízy dostane ten podnik, ktorý má zlý manažment, tak dnes sú v kríze aj tie, ktoré majú vynikajúcich manažerov. Preto je mimoriadne dôležité, aby si tento stav čím skôr uvedomili všetci manažéri a bez strachu z obvinenia zo zlyhania nekompromisne prešli v čo najkratšom čase do riadenia firmami metódami krízového manažmentu.

### Dopady takéhoto riešenia

najmä na zamestnanosť môžu byť veľmi veľké, na čo by mal reagovať štát, adekvátne sa pripraviť, bez zbytočných emócií a s porozumením nevyhnutnosti takéhoto riešenia. Samotná vláda by mala začať uplatňovať v čo najkratšom čase krízový manažment, a to najmä v súvislosti s obmedzovaním výdavkov na všetko, čo nie je životne dôležité v horizonte 2 až 3 rokov.

Všetkým sa nám akceptovanie metód krízového manažmentu na úrovni podnikov a štátu vráti v čase, keď nastane oživenie svetovej ekonomiky. Schopnosť reagovať na takúto oživenie bude v prípade aktívnej reakcie na súčasnú krízu podstatne vyššia, ako v prípade, ak sa zvolia pasívnejšie a menej radikálne riešenia. ■