

**Univerzita Karlova v Praze**

**Filozofická fakulta**

Katedra andragogiky a personálního řízení

Andragogika a personální řízení

Dr. Ing. Vítězslav H á l e k, MBA

**ASPEKTY PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ PODNIKU  
V KRIZOVÉ SITUACI**

Vztah insolvenčního a personálního řízení

**ASPECTS OF PERSONNEL MANAGEMENT OF  
A COMPANY IN THE CASE OF CRISIS SITUATION**

Relation of bankrupt proceeding and personnel management

DISERTAČNÍ PRÁCE

Praha 2010

Vedoucí práce.....Doc. PhDr. Jaroslav Mužík, DrSc.

P r o h l a š u j i,

že tuto předloženou disertační práci jsem vypracoval zcela samostatně a uvádím v ní všechny použité prameny a literaturu.

.....  
Dr. Ing. Vítězslav Hálek, MBA

## **Poděkování**

Rád bych poděkoval všem, kteří mne po celou dobu zpracování disertační práce všestranně podporovali, a umožnili tak její dokončení i následnou obhajobu na akademické půdě.

## **Abstrakt**

Podnikatelské subjekty jsou trvale vystaveny nástrahám tržního prostředí a stálému riziku vzniku krizových situací, které kladou nadstandardní nároky na odborné schopnosti a sociální dovednosti podnikových manažerů. Tato práce se zaměřuje především na personální řízení firmy v krizových situacích, a to jak v teoretické rovině, kdy jsou v ní vysvětleny základní teoretické principy krizového a personálního řízení, tak především v rovině praktické, což je zdokumentováno na konkrétních příkladech konkurzních řízení. Praktický pohled se zaměřuje na fungování správce konkurzní podstaty, resp. insolvenčního správce, a to v roli personálního manažera.

Již ze samotného názvu krizového managementu se dá dovodit, že jeho hlavní funkcí je stabilizace podniku v nepříznivé situaci, kterou může být například ekonomický úpadek podniku. Právě ten je východiskem této práce. Personální řízení aplikované insolvenčním správcem má přímý vliv jak na každodenní fungování podniku v úpadku, tak i na výsledek insolvenčního řízení. Z manažerského pohledu je třeba skloubit zájmy věřitelů s co nejmenšími negativními dopady na podnik a na jeho zaměstnance, přičemž na první pohled mohou být tyto zájmy antagonistické.

Personální řízení v podniku úpadce je zaměřeno převážně na vrcholový management a jeho výměnu, tvorbu motivačních programů na všech úrovních, zvýšení produktivity práce, úsporu osobních nákladů při zachování co největšího počtu pracovních míst, které jsou zájmem zaměstnanců, a to vše s vizí zhodnocení majetkové podstaty a jejího kvalitního zpeněžení, které je zájmem věřitelů.

Spojení prezentovaných teoretických východisek s praktickými znalostmi o provozu podniku v úpadku, které tato práce představuje, je nezanedbatelným přínosem a přispívá k poznání hlubších souvislostí a pochopení této problematiky.

## **Klíčová slova**

Bankrot, finanční analýza, hrozba, chaos, informovanost, insolvence, insolvenční řízení, insolvenční správce, klasifikace krizí, konkurence, konkurz, krize, krizová situace, krizový plán, loajalita k firmě, majetková podstata, makroprostředí, management, mikroprostředí, mimořádná událost, nezaměstnanost, odbory, oddlužení, ohrožení, optimalizace, personální řízení, podnikatelský záměr, pravomoc, provozování podniku, recese, restrukturalizace, riziko, klasifikace rizika, rozhodování, řídicí tým, řízení lidských zdrojů, řízení, sociální klima, statutární orgány, úpadek, vrcholový management.

## **Abstract**

Companies are permanently exposed to the traps of market environment and high risk of crisis situation rise, which challenges the abilities and social skills of managers. This paper focuses on personal management of company in crisis situations both at theoretical level, explaining basic theoretical principles of crisis and personnel management, but above all at practical level, that is demonstrated in practical examples of bankruptcy proceedings. Practical view is focused on the function of bankruptcy trustee/insolvency trustee in the role of a personal manager.

As the term crisis management demonstrates, its main goal is to stabilize company in unfavourable situation, which could be for example economic failure of company. This failure is starting point of this paper. Personal management applied by insolvency trustee has a direct influence on everyday operation of the company as well as the result of the insolvency proceedings. From the manager's point of view it is necessary to joint the interests of the creditors and to minimize the adverse effects on company and its employees, which can be from the first view in contradiction.

Personal management in a bankrupt company is focused on top management and its replacement, creation of motivation programs on all levels, increase of labour productivity, savings in personal cost along with maintenance of as much jobs as possible. This is in the favour of employees and the vision of asset monetization, which is in the favour of the creditors.

Combination of presented theoretical basis and practical knowledge about operation of a bankrupt company is a considerable contribution and help to understand deeper circumstances and comprehend this issue.

## **Keywords**

Bankruptcy, financial analysis, threat, chaos, acquaintance, insolvency, insolvency proceedings, insolvency trustee, crisis classification, competition, bankruptcy, crisis, crisis situation, crisis plan, company loyalty, assets, macroenvironment, management, microenvironment, outstanding event, unemployment, trade unions, discharge from debts, exposure to danger, optimization, personnel management, business plan, competence, running of enterprise, recession, restructuring, risk, risk classification, decision-making, control team, human resources management, management, social climate, statutory authorities, bankruptcy, top management.

## Cíl disertační práce

Vznik a zánik firmy je objektivním procesem. Obdobně je tomu i v době existence firmy, kdy vývoj neprobíhá pouze vzestupně, ale nacházejí se v něm rozmanité poruchy rovnováhy, období stagnace i období krize. V tomto procesu jsou schopné přežít jen ty podniky, které se dlouhodobě vyznačují vysokou užitnou hodnotou své výroby, soustavným snižováním nákladů, využíváním optimálního množství majetku při trvalé obnově výroby a aktivní marketingovou činností.

Již od vzniku podnikatelského subjektu je nutné si tato východiska osvojit a respektovat je. Trvání, existence podniku není statický jev, ale nepřetržitý proces změn ve všech, nejen v ekonomických oblastech. Podnikání je přirozeně spjata se skutečností, že podnik podstupuje rizika v podnikatelských aktivitách, která mohou být naprosto nepředvídatelná, ale i rizika, která předvídat lze.

Opačný přístup spočívající ve vědomém či nevědomém porušování obecně uznávaných zásad podnikání, jejich neznalosti a neschopnosti manažerů, může vést k dočasným nebo také trvalým poruchám v prosperitě podniku.

Přechodné obtíže podniku představují jistý stupeň narušení rovnováhy provozu a jeho hospodářských výsledků. Pokud nedojde k včasnému rozpoznání potenciální krize a odstranění jejích příčin odpovídajícími manažerskými zásahy, může to vést k prohlubování krize, která může skončit až zánikem podniku. Z tohoto pohledu je pak krize důsledkem zejména vnitřních problémů a rozporů v podniku a jednoznačně směřuje podnik do stavu ekonomického úpadku.

Z již existujícího stavu úpadku existuje pro podnik jen jedna cesta. Tuto představují nástroje insolvenčního řízení obsažené v zákoně č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení (insolvenční zákon), který komplexně nahradil právní úpravu řízení konkurzního a vyrovnávacího obsaženou v zákoně č. 328/1991 Sb., o konkurzu a vyrovnání.

Insolvenční řízení představuje několik procesů směřujících k uspořádání majetkových vztahů dlužníka k osobám dotčeným jeho úpadkem, jehož cílem je co možná nejvyšší a zásadně poměrné uspokojení pohledávek jeho věřitelů.

Jedná se o procesy specifické nejen z právního hlediska, ale i z pohledu souvisejících činností, mezi které patří management a v jeho rámci rovněž personální řízení.

Hlavní cíl práce se tak soustředí především na celkový rozbor problematiky personálního řízení v průběhu krize podniku, především v rámci probíhajícího insolvenčního řízení a v návaznosti na ostatní manažerské aktivity.

Aby mohlo být dosaženo hlavního, výše uvedeného cíle a byl podán ucelený obraz o této problematice, je nezbytné se zaměřit především na tyto dílčí cíle:

1. Stanovit hlavní aspekty a souvislosti nepříznivého vývoje v průběhu ekonomické krize podniku.



2. Definovat strukturu, postavení a dopady právní úpravy obsažené v insolvenčním zákoně na činnost subjektů dotčených krizovým vývojem podniku.
3. Určit specifické problémy a možná úskalí plynoucí z personální činnosti insolvenčního správce.
4. Vyjádřit se ke specifickým otázkám souvisejícím s krizovými stavy a personálním řízením, jakož i dokladovat činnosti insolvenčního správce na konkrétních příkladech.

Disertační práce je rozčleněna do několika oddílů, jejichž výklad odpovídá obsahové struktuře definovaných dílčích cílů. V některých částech se odborný text stává kompaktním celkem pracujícím se závěry dílčích cílů (poznatků).

## Obsahová struktura disertační práce

*Úvodní oddíl* představuje ucelenou problematiku vzniku krize v podniku z celospolečenského pohledu a definuje hlavní faktory působící při jejím vzniku i při dalším průběhu. Představuje tak obecný úvod tématu podnikatelské krize, kterému je věnována značná část této disertační práce.

*Druhý oddíl* disertační práce představuje teoretický pohled na krizové situace a na ně navazující podnikové souvislosti a aktivity. Pozornost je věnována procesním činnostem v případě krizových stavů s ohledem na manažerský přístup k jejich zvládnutí. Pro ucelenost rozboru problematiky krizových stavů je pozornost věnována i širším okolnostem podnikatelské krize. Úvod vystihuje jednotlivé fáze existence podnikatelského subjektu, u nějž nelze očekávat pouze vzestupnou podnikatelskou tendenci, ale právě i krizové situace, které je třeba pro jejich další zkoumání definovat a určit jejich symptomy a faktory determinující jejich průběh. Samostatná část je posléze věnována i krizovému plánování, neboť právě na základě důkladné analýzy krizové situace dokáže management vhodně a efektivně reagovat na negativní jevy v podniku.

*Třetí oddíl* je věnován výhradně legislativní úpravě vztahující se na krizové řízení v podniku, t. j. platnému insolvenčnímu zákonu. Jsou zmíněny zásadní okolnosti vzniku nové právní úpravy a popsány nové přístupy v řešení úpadku firmy prostřednictvím insolvenčního řízení, zejména se zaměřením na řízení konkurzní. Dílčí kapitoly se pak věnují hlavně osobě insolvenčního správce, který se po svém ustanovení do funkce v konkrétním podniku stává jediným rozhodujícím krizovým manažerem daného podniku, což je z pohledu této práce nejzásadnější role. Následuje vysvětlení procesu jmenování insolvenčního správce do funkce, jeho odvolání, jeho možnosti nakládání s majetkovou podstatou a postup zpracování jejího soupisu apod. Dále jsou představeny hlavní aspekty zpeněžování tohoto majetku a ostatní nezbytné kroky insolvenčního správce v rámci insolvenčního řízení.

*Čtvrtý oddíl* je již zaměřen na analýzu krizových stavů v souvislostech personálního řízení. Úvodní části se dotýkají strategického řízení lidských zdrojů a organizace práce. Důraz je kladen především na přednesení specifík řízení lidských zdrojů v průběhu samotného insolvenčního řízení. Zahájení insolvenčního řízení, resp. prohlášení konkurzu, ke kterému může dojít v důsledku nezvládnutí řešení krize managementem podniku, nemusí totiž nezbytně nutně znamenat konec jeho provozování. Řízení podniku po zahájení insolvenčního řízení přebírá insolvenční správce a na jeho kvalitách pak záleží další osud podniku. Za společný rys většiny případů krize lze považovat chyby v řízení, jinými slovy nekvalitní management, původ většiny krizí tedy tkví v nedodržování hlavních zásad managementu, a to i na úrovni řízení lidských zdrojů. Pro ucelenost zpracované analýzy je zohledněna role a povinnosti insolvenčního správce, analýza pracovních míst a celková optimalizace počtu pracovníků pro účely zachování perspektivní výroby. Samostatné části pak zohledňují okolnosti motivace a loajality zaměstnanců v průběhu krizového řízení. Dostane-li se podnik do krize, odráží se to totiž i na firemním klimatu, způsobu krizové komunikace a celkovém stavu v podniku a tyto faktory mohou hrát klíčovou roli při zachování fungujícího podniku.

*Pátý oddíl* poskytuje pohled na praktickou aplikovatelnost poznatků teoretického krizového a personálního řízení v praxi insolvenčního správce. Jsou dokladovány hlavní zvláštnosti personálního řízení i dalších činností insolvenčního správce v průběhu insolvenčního řízení. Vybrané příklady dokladují na konkrétních a reálných číslech postupy výsledky jeho činností z pohledu provázanosti obou analyzovaných druhů řízení, kterou jsou v době krize, potažmo konkurzu propojeny.

*Závěrečný oddíl* obsahuje sumarizaci získaných poznatků. Závěry práce jsou zpracovány podrobně ke každému z vytýčených dílčích cílů, kdy pro obsáhlost problematiky jsou hlavní zjištění obsažena v samotném textu této disertační práce a závěry pak shrnují ty nejzásadnější poznatky a návaznosti.

Poslední oddíl je posléze rozšířen o část nesoucí údaje i o užitých zdrojových informacích.

# Obsah

0 Úvod.....	14
1 Podnikatelská krize .....	17
1.1 Fáze existence podnikatelského subjektu .....	18
1.2 Charakteristika krize, typologie krizí v organizaci .....	21
1.3 Krize podnikatelského subjektu .....	28
1.4 Symptomy krize .....	30
1.5 Faktory determinující průběh krize.....	32
1.6 Manažerské rozhodování v podmínkách krize .....	36
1.7 Stanovení řešení – krizový plán.....	50
1.8 Riziko a změny v podniku .....	52
1.9 Analýza krizových situací.....	54
2 Právní úprava krizového řízení – insolvenční zákon .....	58
2.1 Oprávnění k výkonu činnosti insolvenčního správce .....	60
2.2 Ustanovení osoby insolvenčního správce.....	62
2.3 Odvolání insolvenčního správce na schůzi věřitelů .....	63
2.4 Oprávnění správce nakládat s majetkovou podstatou.....	64
3 Krize v podniku a personální otázky .....	67
3.1 Typologie krizových manažerů.....	68
3.2 Riziko a reakce osob .....	80
3.3 Teoreticko-historický pohled na organizaci práce .....	82
3.4 Firemní klima.....	86
3.5 Krizová komunikace .....	87
3.6 Specifika řízení lidských zdrojů v průběhu insolvenčního řízení .....	88
3.7 Personální analýza podniku v krizi .....	90
3.8 Optimalizace počtu pracovníků pro účely zachování perspektivní výroby .....	93
3.9 Analýza pracovního systému podniku úpadce.....	94
3.10 Motivace, loajalita zaměstnanců a ukončení pracovního poměru .....	99
3.11 Komunikace a ukončení pracovního poměru .....	101
3.12 Způsoby skončení pracovního poměru .....	103
3.13 Vyjednávání .....	106
3.14 Příchod insolvenčního správce do podniku .....	107
3.15 Insolvenční správce ve funkci personálního i krizového manažera.....	109
3.17 Správce v roli zaměstnavatele.....	117
4 Praktická aplikace personálního řízení v konkurzu .....	121
4.1 Vliv správce na zachování zaměstnanosti v potravinářském podniku.....	121
4.2 Vliv správce na zachování zaměstnanosti v textilním podniku .....	124
4.3 Vliv špičkových manažerů na průběh krize v podniku.....	127
5 Závěr .....	129
5.1 K dílčímu cíli č. 1: Podnikatelské krize .....	131
5.2 K dílčímu cíli č. 2: Nová právní úprava insolvenčního řízení .....	133
5.3 K dílčímu cíli č. 3: Personální činnosti v průběhu insolvenčního řízení .....	135

5.4 K dílčímu cíli č. 4: Personální řízení v praxi .....	137
6 Soupis bibliografických citací.....	139

## Seznam zkratek, tabulek a obrázků

DPH..... daň z přidané hodnoty

IS ..... insolvenční správce

IZ..... zákon č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení (insolvenční zákon)

ObchZ .... zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník

ObčZ ..... zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník

OSŘ..... zákon č. 99/1963 Sb., občanský soudní řád

Tab ..... tabulka

ZKV ..... zákon č. 328/1991 Sb., o konkurzu a vyrovnání

ZOM..... zákon č. 151/1997 Sb., o oceňování majetku a o změně některých zákonů

ZÚ ..... zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví

Tabulka č. 1: Faktory ovlivňující podnikatelskou činnost

Tabulka č. 2: Postup řešení krize

Tabulka č. 3: Rozdíl mezi analýzou a intuicí podle Hammonda

Tabulka č. 4: Typy organizací ve vazbě na rychlost

Tabulka č. 5: Analýza rizika

Tabulka č. 6: Přístupy k analýze rizik

Tabulka č. 7: Vytváření pracovních úkolů

Tabulka č. 8: Etapy REFA

Tabulka č. 9: Přehled ukazatelů

Tabulka č. 10: Vývoj nezaměstnanosti v regionu úpadce za období provozu podniku v konkurzu

Tabulka č. 11: Vývoj nezaměstnanosti v obci úpadce za období provozu podniku v konkurzu

Obrázek č. 1: Model vývoje firmy dle Millera a Friesena

Obrázek č. 2: Stadia vývojových krizí dle Greinera

Obrázek č. 3: Oblasti rozhodování ve vazbě na pozici v rámci firemní hierarchie

Obrázek č. 4: Hammonndova matice způsobů dosahování poznání

Obrázek č. 5: Teorie strukturální setrvačnosti

Obrázek č. 6: Fenomén konstruktivních změn

## 0 Úvod

Krizový management se ve své podstatě zabývá celým procesem řízení za podmínek působení nepříznivých a řízené subjekty výrazně ohrožujících vlivů způsobených vznikem určitého typu mimořádné události. Krize samotná představuje pokles parametrů sledovaného systému, v námi uvažovaném případě se jedná o podnik, do úrovně, kdy vzniká nebezpečí ohrožení jeho základních funkcí. V případě podniku bude pro zjednodušení považována za základní funkci považována schopnost generovat zisk.

Samotná krizová situace může být důsledkem **neúmyslného jednání** spočívajícího ve vzniku určité mimořádné události (přírodní kalamity, technické či technologické havárie) nebo je zapříčiněna **úmyslným vyvoláním konfliktu, resp. krize** (politické revolty, občanské nepokoje apod.). V případě krizí, které jsou důsledkem neúmyslných přírodních pohrom nebo průmyslových havárií je společenský náhled na krizi většinou založen na obecné shodě je řešit.<sup>1)</sup>

Naproti tomu společenské krize nejčastěji vznikají z úmyslných konfliktů a existuje snaha je uměle prodlužovat. Společenské krize jsou natolik všudypřítomné a nemusí mít nijak dramaticky viditelný průběh, že se na ně snadno zvyká, přestože mají značně negativní celospolečenský dopad. Hlavní zdroj jejich nebezpečnosti spočívá v tendenci se z postiženého místa šířit dále do jiných systémů a subjektů.

Speciálním případem společenských krizí jsou **krize podnikatelské**, nejčastěji vznikající v ekonomické oblasti. I pro ně platí možnost původu krize jak z neúmyslného jednání, kterým může být například chybné manažerské rozhodnutí, podcenění tržních rizik, nedostatečná produktivita práce, technická havárie apod., tak z jednání úmyslného, mezi které může patřit například hospodářská trestná činnost managementu či jiných zaměstnanců podniku, úmyslné poškození podniku činností konkurence atd. Krize podniku sice patří k průvodním jevům tržního systému založeného na obchodní soutěži, ale řada manažerů se často chová tak, jako by se jich možnost krize vůbec netýkala. Faktem však je, že především samotní manažeři dovedou poznat, kdy se jejich firma dostává do problémů a kdy nastává čas odhodlaně zasáhnout.

Těmto **podnikatelským krizím** se narozdíl od jiných společenských krizí nevěnuje významná pozornost s odkazem na to, že se jedná o ryze soukromou záležitost podniku a jeho manažerů, nicméně s důsledky podnikatelských nezdarů se následně potýká celá společnost (nezaměstnanost, sociální politika, kriminalita), což je jedním z paradoxů doby. Proto je oprávněné požadovat, aby podnikatelským krizím s nepochybným celospolečenským dopadem byla rovněž věnována velká pozornost a jejich předcházení i jejich zvládnání byly využívány veškeré dostupné manažerské i jiné nástroje.

---

<sup>1)</sup> Tyto krize jsou převážně náhlé a jsou lokalizovatelné v čase a prostoru. Způsob řešení přírodní pohromy může být i odrazem společenské krize – liknavost, neschopnost apod.

Současný management podniku není v podstatě nic jiného než permanentní **řízení změn a krizí**. Zásadní otázkou zůstává, jak majitelé a management přistupují k podnikatelským rizikům, jaké volí strategie rozvoje podniku a jeho produkce a jak dovedou zvládnout všechny nezbytné vazby. Mnoho často i velkých firem nemá jasnou svoji strategii. Bohužel v současném neustále se měnícím prostředí nemůže podnikatelský subjekt bez odpovídajících reakcí na nově se vytvářející podmínky dlouhodobě existovat, a to ani v tradičních oborech. Základem budoucího úspěchu podnikání je vynikající produkt, který podnik na trhu nabízí.

A zde je identifikovat hlavní problémovou oblast řízení – podniky nerady inovují, protože je to pracné a stojí to nemalé prostředky. Řada manažerů dává při svém rozhodování přednost krátkodobým ziskům před zajištěním trvalého rozvoje firmy. Do okamžiku, než se inovace produktů stane pro každý podnik rozhodujícím faktorem jeho existence a dalšího rozvoje, budeme nadále svědky debat o nutnosti státních podpor zejména velkých podniků. Tato skupina totiž zneužívá svého postavení, neboť jim k tomu nahrávají hrozby společensky významných ztrát pracovních příležitostí a hrozby sociálních nepokojů.

Dalším souvisejícím problémem je **reálná politika státu** (*daňová a sociální politika, stanovení strategických záměrů země apod.*). Nastavená politika státu výrazně ovlivňuje chování i stav firem. Podnikání tvoří přidanou hodnotu, která je podstatou trvale udržitelného rozvoje společnosti.

V současném podnikatelském prostředí se stává pro podnik **nutnost realizace změn** jedinou jistotou. Doby, kdy mohl podnik relativně dlouho existovat v nezměněné podobě, jsou minulostí. Z přírody víme, že lépe se daří reagovat na změny těm organismům, které se dokáží rychle přizpůsobit. Čím složitější je organismus, tím hůře je schopen na změny reagovat. Lidé také přirozeně touží po bezpečí stálosti, dožadují se takového uspořádání věcí, které jim zaručí, že se nebudou muset podle potřeby proměňovat.

S podniky je situace obdobná. Ty, jež mají schopnost přizpůsobit se podmínkám, mají větší schopnost se úspěšně rozvíjet v měnícím se prostředí. Naproti tomu podniky se složitou strukturou a nízkou vnitřní aktivitou se *transformují* jen obtížně. Proces změny v podniku vyvolává nejistotu. Úloha managementu je díky tomu naprosto klíčová, protože jeho úkolem je tuto nejistotu umět zvládnout, Management musí změny prosadit, ale hlavně *přimět ostatní zaměstnance k aktivnímu zapojení do tohoto procesu, neboť i sebelepší vrcholový management nemůže sám řídit všechny proměny*. Úspěšnost firmy je podmíněna kvalitním výběrem lidí, zaměstnanců, kteří budou podnikatelské záměry realizovat, přičemž náležitou pozornost je třeba věnovat výběru řídicích pracovníků, a to bez ohledu na jakém řídicím stupni organizační struktury budou působit.

Mnohdy se uvádí názor, že role manažerů je přeceňována, ale opravdu *kvalitní management podniku* je na nepříznivé situace připraven, je schopen reagovat i na naprosto neočekávané situace, protože je zvyklý průběžně vyhodnocovat a reagovat na nejrůznější rizika a vlivy, tedy reagovat nejen na kroky konkurence, ale i na měnící se politické, technologické, právní a daňové podmínky.



Jedním z nejdůležitějších faktorů, které ovlivňují postavení firmy, je aktivní přístup k předcházení potenciálních problémů či k řešení již nastalých problémů. V podstatě se dá říci, že budoucnost organizace je funkcí dřívějších rozhodnutí, které se projevují v současném dynamickém prostředí. *Organizační struktura, manažerské praktiky, finanční odměňování a systém kontroly se liší přiměřeně k růstu organizace jak do velikosti, tak do zkušeností zaměstnanců a vedení.* Vrcholoví manažeři, kteří si neuvědomují postupné fáze růstu své organizace spolu se souvisejícími problémy, zavínají „zamrznutí“ organizace a její další neschopnost vyrovnat se s budoucími krizemi. Tento stav pak s velkou pravděpodobností způsobí organizaci významné ztráty. I když je nezbytné připustit, že některé krizové situace opravdu nelze předvídat (havárie, klimatické výkyvy apod.), většina krizových situací se vyvíjí postupně a do krize se podnik dostane nereagováním na tyto podněty a nerespektováním hlavních principů řízení. Pak nastává otázka dalšího směřování podniku a rovněž dalšího osudu jeho málo schopného managementu.

Snad každý podnik se za dobu své existence ocitne v situaci, kdy je z nějakého důvodu *ohrožen jeho další příznivý vývoj.* O tom, že takové situace nejsou nijak výjimečné, svědčí i to, že krizový management je v současnosti náplní činnosti mnoha poradenských firem a důležitým předmětem vzdělávacího procesu.

Jak je již dáno samotným označením **krizového managementu**, jeho hlavní funkcí je stabilizace podniku v nepříznivé situaci ohrožující cíl organizace či její samotnou existenci a nalezení řešení a přivést podnik **zpět ke konkurenceschopnosti.**

V případě, že dojde u podniku k zahájení insolvenčního řízení, je evidentní, že *krize v podniku je již hluboká a nepodařilo se ji zvládnout silami současného vedení.*

Zahájení insolvenčního řízení vnáší do krizové situace podniku další specifika. Jedním z velmi významných specifíků je značné omezení pravomocí současného managementu podniku, odebrání veškerých rozhodovacích oprávnění ve prospěch insolvenčního správce a podřízení všech činností podniku právní úpravě insolvenčního řízení.<sup>2)</sup> Zahájením insolvenčního řízení nekončí nutně provoz podniku úpadce, nicméně jej již neprovozuje sám úpadce, který je zásadně omezen ve výkonu svých vlastnických práv, a stejně zásadně se v důsledku toho mění i cíle podniku.<sup>3)</sup> Pro stávající management podniku to znamená nutnost vyvodit konkrétní odpovědnost, určitou část managementu okamžitě vyměnit a zbývající manažery důsledně vázat na dlouhodobé výsledky a plnění strategických záměrů podniku. Tato strategická rozhodnutí ovšem v okamžiku insolvenčního řízení dopadají na insolvenčního správce a jsou výhradně v jeho pravomoci.

---

<sup>2)</sup> *Nové české úpadkové právo je vymezeno především těmito zákony: zákonem č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení (insolvenční zákon), zákonem č. 312/2006 Sb., o insolvenčních správcích, zákonem č. 296/2007 Sb., kterým se mění zákon č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení, ve znění pozdějších předpisů a některé zákony v souvislosti s jeho přijetím.*

<sup>3)</sup> *Faktorů úspěchu či neúspěchu podnikání je celá řada a teprve jejich výsledné působení určí, zda se podnikající subjekt na trhu udrží či nikoli a jaký bude jeho další osud. První a primární skupinou faktorů úspěchu jsou samozřejmě faktory vnitřní.*

# 1 Podnikatelská krize

Bouřlivý vývoj tržního prostředí, který působí celosvětově, s sebou přináší vyšší míru **ekonomické nestability**, zahlcení manažerů nepotřebnými informacemi, zároveň podstatný nedostatek informací potřebných a rovněž zvýšená rizika v podnikání. Téměř každodenní zvraty na trhu, změny požadavků a nálad zákazníků mohou přinést podniku ze dne na den náhlé zbohatnutí, ale i prudký a nekontrolovatelný pád. Mnoho nadnárodních společností se z nejúspěšnější pozic ve světě dostává na okraj propasti. **Podnikatelská krize** postihuje podniky bez rozdílu velikosti, úspěšnosti nebo míst, kde působí. Řada úspěšných podnikatelských gigantů, figurujících na předních místech top žebříčků, mizí z podnikatelské scény zcela nebo jsou vytlačeny ze svých předních míst v těchto žebříčcích úspěšnosti. Po celém světě dochází k zavírání podniků, propouštění či odkládání výplat zaměstnanců, hrozbám stávkou.<sup>4)</sup>

Každý podnik, bez ohledu na jeho velikost či minulé úspěchy se v určité etapě svého fungování ocitne v situaci, kdy je ohrožen jeho další rozvoj, a to buď v důsledku **vnější stagnace**, tzn. ustrnutí v pozici na současném trhu, nebo v důsledku **vnitřní stagnace**, která může být způsobena neschopností a nepřipraveností realizovat změnu.

Podnik nemůže zůstat ani krátkodobě v nehybné pozici. Dnes je třeba měnit fungování podniku neustále, aby byl schopen optimálně reagovat na měnící se požadavky zákazníků. Dynamika vývoje trhu vyžaduje, aby veškeré struktury podniku (organizační, personální i majetkové) byly čínorodé a schopné *průběžného přizpůsobení se konkurenčnímu prostředí*. Principiálním problémem zůstává vnímání okamžiku vzniku krize podniku. Z ekonomického pohledu je totiž jako krize vnímána situace, kdy platební schopnost podniku klesne na minimum – tedy v době, kdy je již krize plně rozvinuta. Přitom i ekonomická krize v podniku se rozvíjí v určitých etapách, které jsou charakterizovány „hmatatelnými“ krizovými aspekty.

Tyto samotné aspekty lze rozdělit podle etap průběhu krize v podniku následovně:

## 1. Etapa ekonomické krize podniku

V podniku významně klesají příjmy, zároveň rostou náklady, což se celkově projeví na poklesu přidané hodnoty i hospodářském výsledku podniku.

## 2. Etapa ekonomické krize podniku

V důsledku snížení příjmů se zvyšuje objem nutných úvěrů, potřebných pro zajištění chodu podniku, v návaznosti na to rostou splátky, které dále zvyšují již tak vysoké hodnoty závazků. Podnik přestává být schopen hradit své závazky v čas. Podnik a jeho produkce tzv. „vypadává z trhu“.

<sup>4)</sup> Nezaměstnanost v Evropské unii a v eurozóně v lednu 2009 vzrostla již pátý měsíc po sobě. V EU v lednu 2009 přibylo 386 000 nezaměstnaných a míra nezaměstnanosti vzrostla na 7,6 % z 7,5 % v prosinci loňského roku. Projevy hospodářské krize jsou patrnější při meziročním srovnání. Zatímco v lednu 2008 nezaměstnanost činila 6,8 %, o rok později to je již 7,6 %. Lidí bez práce je tak o téměř 2,2 milionu více. [51, Finanční noviny, str. 2].

### 3. Etapa ekonomické krize podniku

S tím, jak se zhoršují ekonomické výsledky i platební morálka podniku, jako dlužníka, přestávají mu banky poskytovat úvěry nezbytné pro financování produkce a zároveň podnik postrádá vlastní zdroje pro financování rozvoje, či udržení současného stavu. U stávajících úvěrů se začnou zvedat úrokové sazby, rozvíjí se potíže s platební schopností. Z důvodu nedostatku finančních zdrojů podnik z donucení snižuje zásoby materiálu, a dlouhodobého hmotného majetku, omezují se nákupy.

### 4. Etapa ekonomické krize podniku

Podnik se díky všem výše uvedeným změnám ve svém hospodaření dostává do provozní ztráty, nejsou prostředky na pokrytí fixních nákladů. Uvnitř podniku se objevují spory, které se projevují i navenek, ve vztahu k obchodním partnerům. Platební schopnost podniku se sníží na minimum.

V tomto okamžiku zpravidla nemá firma dostatek ani peněžních ani personálních prostředků na vyřešení problému a je třeba hledat nová řešení, která změní dosavadní přístup managementu.

Všechny uvedené etapy ovšem neproběhnou ze dne na den. Prvotní příznaky se projevují již v delší časové řadě před propuknutím zjevných signálů krize. Účinným nástrojem pro včasnou indikaci je systémový přístup, který chápe krizi jako *proces, který je možno řídit*. Na podnik v krizi nelze použít standardní nástroje podnikové ekonomiky a managementu bez určité modifikace a bez přihlédnutí k jejich omezení. Strategie podniku bude jiná než u zdravého podniku, který se soustředí na svůj rozvoj, nikoliv na samotné zachování existence. [54, Moderní řízení, str. 2].

## 1.1 Fáze existence podnikatelského subjektu

Každý podnik během své existence prochází určitými stádii vývoje. Doba trvání podniku se samozřejmě může značně odlišovat, stejně tak, jako se může odlišovat délka jednotlivých fází u různých podniků.

**Fáze existence podnikatelského subjektu** jsou následující:

1. ideový zrod podnikatelského záměru,
2. vypracování reálného podnikatelského záměru a výběr vhodného typu společnosti a sepsání společenského smlouvy,
3. zápis společnosti do obchodního rejstříku,
4. období samotné realizace podnikatelského záměru,

5. naplnění či naopak jasné nenaplnění podnikatelského záměru a samostatné nebo vynucené rozhodnutí o ukončení činnosti,
6. prohlášení likvidace společnosti na základě rozhodnutí majitelů nebo zahájení insolvenčního řízení,
7. zánik společnosti v důsledku převodu na jinou společnost, zánik společnosti po skončení likvidace, zánik společnosti po ukončení konkurzu, jako jedné z forem insolvenčního řízení,
8. výmaz společnosti z obchodního rejstříku.

Každý podnikatel sám, nebo na základě požadavků dalších subjektů (banky, společníci) musí v průběhu realizace provádět hodnocení úspěšnosti podnikatelského záměru. Je velmi pravděpodobné, že ne vše, co bylo v podnikatelském plánu předem definováno, se ve skutečnosti podaří, což je odraz existence podnikatelských rizik.

**Základním hybným mechanismem** každého podniku je podnikatelská funkce, která se uplatňuje iniciativním vyhledáváním a využíváním možností, jak zlepšovat hospodářské výsledky a rozšiřovat finanční a hmotné zdroje podniku. Představa, že podnikání u společností založených na časově neurčitou dobu se pohybuje pouze po vzestupné křivce, je v naprosté většině případů pouhou abstrakcí. Takovéto pojetí nerespektuje reálný ekonomický život organizace, reálné ekonomické prostředí i mimoekonomické faktory, které mají vliv na život společnosti.

Na činnost každého podniku působí soubor pro něj specifických faktorů. Jejich respektováním a využíváním se vytváří předpoklady pro úspěšnou podnikatelskou činnost a naopak. Celkové postavení podniku na trhu a úspěšnost jeho činnosti determinují různé faktory (ekonomické, sociální a další). Přehled těchto obecných faktorů působících na činnost každého podniku je uveden v následující tabulce.

<b>Faktory ovlivňující podnikatelskou činnost</b>	
makroprostředí	politické prostředí
	ekonomické prostředí
	technologické prostředí
	sociální prostředí
mikroprostředí	příslušnost k odvětví
	struktura odvětví
	vládní regulace

Tabulka č. 1: Faktory ovlivňující podnikatelskou činnost

Z **makroekonomických faktorů** je pro podnikatelské subjekty významným faktorem způsob nastavení **hospodářské politiky státu** (např. daňová politika, sociální politika, fiskální politika, finanční politika, stanovení strategických záměrů země aj.).

Hospodářské procesy v podniku jsou objektivní, nemohou se realizovat automaticky, samovolně, nýbrž prostřednictvím činnosti lidí a dalších subjektů. Protože se činnost podniku v žádném případě neuskutečňuje ve vzduchoprázdnu či dokonce politicky imunním prostředí, jsou názory, že politika nepatří do života firem, neoprávněné. Jde jen o špatné vymezení toho, co pod pojmem politika chápeme a co ji ve skutečnosti tvoří. Jakoukoliv politiku nelze chápat jen na úrovni státu, ale je třeba ji chápat jako politiku působící na všech úrovních. V činnosti firem se například nemůže neodrazit dlouhodobě komplikovaný politický vývoj v České republice, nevhodné řešení či odkládání řešení zcela zásadních problémů v makroekonomice země. Naopak tyto vlivy velmi výrazně působí právě na ekonomiku firem ve všech oblastech české ekonomiky a způsobují neprůhlednost a nestabilitu podnikatelského prostředí u nás.<sup>5)</sup>

Dalším z faktorů, který negativně působí na prostředí pro podnikání je složitý, neúměrně rozsáhlý a nepřehledný **právní a daňový systém**. Jejich hlavní problémy spočívají v relativně velké roztříštěnosti a mnohosti norem, nestabilitě jednotlivých právních norem způsobené neustálými novelizacemi, nejednotností výkladu a v neposlední řadě také v praktické nevymahatelnosti práva.

**Sociální faktor** patří spíše k opomíjeným faktorům, ale ve skutečnosti je naopak pro činnost podniku velmi významným prvkem, neboť odráží míru sociálního smíru či napětí ve společnosti v závislosti na vývoji hospodářské situace v České republice i v jednotlivých firmách. Existence tohoto faktoru je trvale spojena s existující nezaměstnaností, poklesem reálné mzdy určitých skupin obyvatelstva, s přetrvávajícími problémy v sociální oblasti, korupcí, kriminalitou a dalšími negativními společenskými jevy, které v různé vysoké míře ovlivňují situaci ve firmě.

Z **mikroekonomických vlivů** je důležitá příslušnost podniku k určitému odvětví. Pro jednotlivá odvětví je charakteristická zejména citlivost na změny hospodářského cyklu, míra regulace ze strany státu (bariéry vstupu do odvětví apod.) a vnitřní struktura odvětví. Z hlediska citlivosti na změny hospodářského cyklu lze rozlišovat odvětví na<sup>6)</sup>:

- **cyklická** (kopírující hospodářský cyklus) – jedná se odvětví produkující zboží dlouhodobé spotřeby, kde zákazník může spotřebu odložit na dobu, kdylepší svoji finanční pozici (*stavebnictví, automobilový průmysl*),
- **neutrální** – odvětví, která nejsou ovlivňována hospodářským cyklem, patří sem výroba nezbytných statků (*potraviny, léky*), produkty s nízkou cenovou elasticitou (*káva, cigarety, alkohol, noviny, časopisy*),

---

<sup>5)</sup> KRATOCHVÍLOVÁ, Hana. Zrušení firem. Likvidace a úpadek se vzory podání. [s.l.]: C. H. BECK, 2002.

<sup>6)</sup> KISLINGEROVÁ, Eva. Oceňování podniku. [s.l.]: C. H. Beck, 1999.

- **anticyklická** – odvětví, která v období recese dosahují nejvyšších výsledků (*automaty, sázkové kanceláře, televize – slouží jako náhražka za nerealizované vyšší formy finančně náročnějšího trávení volného času*).

Kombinace strukturálních příčin vycházejících částečně z **mikroprostředí podniku**, které jsou v podstatě každé firmě vlastní, je propojena s vlivem faktorů daných všeobecnou ekonomicko-politickou situací dané země. Tyto faktory nejsou samy o sobě příčinou úpadku, mohou však urychlit zhoršování stávající situace firmy. Faktory ovlivňující činnost firmy rozlišujeme podle mnoha hledisek (např. faktory ekonomické a mimoekonomické, objektivní a subjektivní, vnitřní a vnější aj.). Přitom platí, že žádný faktor, žádná příčina stavu a vývoje nepůsobí izolovaně sama o sobě. V naprosté většině se jedná o *komplex příčin směřujících k reálně existujícímu stavu ve firmě*.

## 1.2 Charakteristika krize, typologie krizí v organizaci

Slovník cizích slov definuje krizi jako obtížnou situaci či problém. Hermann (1963, cit. Žáry, 2001) definuje krizi jako situaci, která ohrožuje nejdůležitější hodnoty organizace, přičemž poskytuje omezený čas na reakci a je současně pro organizaci neočekávaná nebo nepředvídaná. Řada dalších autorů pojímá krizi jako okamžik **destabilizace, nerovnováhy**. Nerovnovážný stav je bezpochyby charakteristikou, která krizi významně odlišuje od běžné situace ve firmě.

Z hlediska potřeb, resp. zájmových skupin můžeme organizaci členit do tří rovin:

- **rovina individua** (jedinec a jeho potřeby, úzce provázané s motivací k výkonu)
- **rovina organizace** (organizace jako entita, potažmo spíše abstraktní jedinec či skupina v roli vlastníka, kteří svůj vliv standardně uplatňují prostřednictvím managementu)
- **rovina prostředí** (zákazníci, dodavatelé, širší vnější rámec – státní zřízení, legislativa, společenské požadavky a potřeby...)

Krize nastává v okamžiku, kdy potřeby výše uvedených složek přestávají být navzájem kompatibilní. V rovině zákazníků může být krize v organizaci vyvolána poklesem kvality služeb, ale také neschopností organizace reagovat na konkurenční výzvy. Organizaci může například ohrozit i selhání dodavatele. Z hlediska organizace jako samostatné entity je za klíčovou potřebu ve větší části případů pokládán zisk. Právě proto je krize rozpoznána zpravidla až tehdy, pokud se bezprostředně odrazí na úrovni finančního profitu firmy, či alespoň na úrovni měřitelných komponent výkonu. Rovina individuálních potřeb je ještě složitější. Může zahrnovat potřeby na všech úrovních hierarchie – od potřeb spojených

s mzdovým ohodnocením, přes potřeby spojené se sociálními vazbami na pracovišti až po vyšší potřeby typu seberealizace.

V rovině individuálních potřeb je pro organizaci ohrožující především:

1. Plošné nenaplnění určité klíčové potřeby (například celkově nízká úroveň mezd u všech či většiny pracovníků)
2. Nenaplnění potřeb klíčových pracovníků (a to i v případě, že se týká jen několika jednotlivců)
3. Situace, v níž průběžné naplňování potřeb vede k tvorbě dalších, nadstandardních očekávání, která, pokud nejsou saturována, vedou k subjektivní nespokojenosti pracovníků. To bývá ovlivněno nedostatkem nadhledu, respektive nedostatkem reflexe situace v okolních organizacích srovnatelného typu.

Všechny úrovně zájmových skupin jsou pro organizaci důležité a všechny spolu také významným způsobem souvisejí. V současnosti proto už rozhodně neplatí, že by se řízení krizí, případně analýza krizového potenciálu a preventivní protikrizová opatření omezovala výhradně na oblast firemní strategie či péči o zákazníka nebo výběr dodavatelů. Naopak **klíčového významu nabývá práce s lidskými zdroji a obecně vnitřním prostředím firmy**. Řízení krize se tak vedle řízení financí, obchodu, výroby a technologie stává jednoznačně i řízením lidí, v řadě firem se lidské zdroje stávají nejen potenciální příčinou krize, ale i jedním z klíčových nástrojů jejího řešení.

Krizi jako narušení rovnovážného stavu, jež může zahrnovat řadu komponent, pojímá i Zuzák (2002, s.5): „Krizi v podniku můžeme definovat jako narušení rovnováhy v některém nebo ve více jeho subsystémů, které může ohrozit dosahování cílů podniku nebo dokonce vést k ohrožení jeho další existence. Krize v podniku nastává ve většině případů mnohem dříve, než se její účinky projevují ve finanční oblasti, to znamená dříve, než dosáhne akutní fáze svého vývoje.“ Do jisté míry v souladu s výše uvedeným definují Umlaufová a Pfeifer (1995, s.14) krizi jako: „situaci, v níž je podstatným způsobem narušena rovnováha mezi podnikatelskými charakteristikami firmy na jedné straně a postojem podnikatelského prostředí k firmě na straně druhé.“ Podle Umlaufové a Pfeifera je tak nezbytnou podmínkou dalšího příznivého rozvoje firmy zásadní akce – počín směřující k znovunabytí rovnováhy. S výše uvedeným názorem se v zásadě shoduje i Fink (In: Žáry, 2000), který definuje organizační krizi jako období nebo stav rozhodující změny, jejíž výsledky mohou být jak velmi pozitivní, tak i velmi negativní.

Carl-Friedrich von Weiszacker (1992) ve svém pojednání o krizi jako specifickém fenoménu tvrdí, že krize je základním průvodním znakem revoluční změny. Krize znamená přechod z jedné roviny do druhé, ve chvíli, kdy již jeden model není možné drobnými změnami vylepšit, nastává radikální přerod – vznik nového modelu nazývá Weiszacker po Leibnizově vzoru fulgurací, bleskem. Von Weiszacker komentuje krizi

jako průvodní jev změny především ve smyslu růstu a tvorby nových kvalit, i když i on připouští potenciálně destruktivní rozměr krizových událostí.

Vymezení podnikatelské krize jako rozhodné chvíle, rozhodného obratu či změny se jeví jako velmi účelné. Napovídá totiž, že krizový okamžik nemusí nezbytně znamenat těžce řešitelnou komplikaci, může naopak přinést nové příležitosti a stát se tak cestou k dalšímu rozvoji. Říčan (1989, In: Plaňava, 1998, s. 75,76) definuje krizi jako stav, „kdy už není možné zůstat stejným, ale nová cesta kupředu není otevřena.“ Každá krize tak v sobě skrývá prvek diskontinuity a může mít desintegrující vliv. Přestože Říčan měl ve svém pojetí na mysli především krizi v rámci individua, tato definice může být účelná i pro krizi v rámci organizace. Každopádně Říčanova teorie do značné míry potvrzuje názor Umlaufové a Pfeifera, ale i Finka a von Weiszackera. Každé období diskontinuity je provázeno hledáním nových řešení a především jejich implementací, která předpokládá realizaci řady změn v organizaci.

Mohlo by se zdát, že řízení krizové a řízení změn jsou v jistém smyslu synonymy. Svým způsobem je to pravda. Krizová situace obvykle vyžaduje více či méně rozsáhlé změny a sama nutnost provést určité změny svědčí o narušení podnikatelské rovnováhy. Krizové řízení se ovšem od řízení změn odlišuje v několika základních aspektech. Prvním z nich jsou nároky na rychlost přijetí opatření k řešení situace. V podmínkách akutní krize je obvykle zapotřebí rychle zhodnotit reálnou situaci, rychle se rozhodovat a především rychle realizovat nezbytné změny. Nároky na rychlost jsou přitom vyšší než v situaci, kdy akutní nebezpečí nehrozí, a to zejména tehdy, pokud se krize objeví víceméně neočekávaně.

Druhým aspektem, který odlišuje řízení krizové od řízení změn, jsou možné důsledky každého přijatého rozhodnutí. Rozsah prováděných změn bývá mnohdy velmi široký a zasahuje do nejhlubších struktur organizace. Navíc je v období krize často vážně narušena stabilita organizace. Také díky tomu může mít prakticky každá intervence v období krize velmi zásadní následky. Každé chybné rozhodnutí může v krizovém řízení vést k fatálnímu vyhocení situace, na druhou stranu rozhodnutí správná mohou odstartovat celkový vzestup organizace. Řízení změn je obvykle součástí preventivních, respektive růstových opatření, často i v organizacích, které v akutní krizi nejsou, zatímco krizové řízení vychází z nutnosti konsolidovat situaci ve firmě, jejíž existence je zásadním způsobem ohrožena. Každá krize v organizaci v sobě nicméně skrývá mimořádný potenciál změny. Na jednu stranu jde o potenciál zániku, na stranu druhou o potenciál úspěchu a dalšího rozvoje.

René Thom (1992, s.24) krizi ztotožňuje s „vědomím krize“. Tvrdí, že krize „se může objevit jen u bytosti vybavené vědomím“. Krize se tedy podle Thoma projevuje oslabením regulativních mechanismů subjektu, které je samotným subjektem reflektováno jako ohrožující. Z hlediska chování organizace je bezpochyby významným zjištěním, že i ve fázi prvních symptomů krize existují jedinci, případně skupiny lidí, kteří tyto první příznaky dokáží registrovat. Platí to ovšem především o nižších vrstvách firemní



hierarchie. Často se stává, že důležité informace, na jejichž základě je možné odhadnout krizový potenciál organizace, se v této fázi k osobám s rozhodovacími pravomocemi vůbec nedostanou. „Poplašné zprávy“ obvykle putují převážně neformálními kanály, a proto zajištění plynulého formálního i neformálního informačního toku napříč firemní hierarchií patří k důležitým nástrojům krizové prevence.

**Konfliktivistické paradigma sociologie spojuje obvykle krize se soupeřením o moc.** Krize tak vzniká v organizacích, v nichž není stávající moc adekvátně legitimizována. Naopak legitimizace moci (potažmo ospravedlnění managementu ve své pozici) je faktorem, který právě skrze moc může vést k postupné stabilizaci organizace v krizi. K posílení legitimacy manažera ovšem vedle racionálních faktorů mohou významným způsobem přispět i faktory emoční. I proto patrně hraje v řadě případů konsolidace krize tak významnou roli individuální charisma manažera.

Existuje mnoho kritérií, na jejichž základě můžeme řadit krize do nejrůznějších kategorií. Jedním z autorů **dělicích krize ve vazbě na rychlost krizového vývoje** je Reinhardt (In: Žáry, 2001). Reinhardt dělí krize do následujících tří skupin:

1. *krize náhlé* (immediate): krize relativně nejzávažnější, neboť vyžadují rychlou reakci, bez dostatečného prostoru k analýze a plánování krizové strategie, tyto krize jsou zpravidla nepředvídatelné.
2. *krize postupně se vynořující* (emerging): na rozdíl od výše uvedených je jejich propuknutí zpravidla možné predikovat na základě určitých příznaků, k řešení krizí tohoto typu bývá proto obvykle (v případě, že je jejich příznakům věnována dostatečná pozornost) k dispozici relativně více času. Především zpočátku postupují plíživě, nepozorovaně. René Thom (1992) v této souvislosti hovoří o „ostrůvcích krize“ – ohraničené oblasti vykazující vysoký krizový potenciál. Pokud jsou tato ohniska krize ojedinělá a malá, organizace je průběžně sama stabilizuje. Pokud však přerostou určitou kritickou mez, začnou bleskurychle růst a vytvoří v disponovaném systému krizi komplexního rozsahu.
3. *krize trvalé* (substained): krize přetrvávající delší dobu (měsíce či roky) navzdory opatřením managementu.

Reinhardt vnímá možnou délku krizí jako kontinuum – od náhlých až po ty, které přetrvávají i několik let. Do jisté míry v kontrastu s tímto přístupem je stanovisko Thoma. Podle Thoma (1992) je stav krize nutno vždy chápat jako přechodný, krize je neodmyslitelně spojena s destabilizací systému, a proto nemůže přetrvávat dlouhodobě. Ve vazbě na toto konstatování nemají perzistující stavy úpadku charakter typické krize, protože dlouhodobá nerovnováha nadkriticky zvyšuje potenciál změny.

Obecněji můžeme konstatovat, že **krize je generována buď externě, tzn. může být výsledkem zásadních změn v okolí organizace, nebo může být zapříčiněna vnitřními faktory.** Mezi krize způsobené vnějšími faktory patří krize odbytu, krize zákazníka, k obvyklým vnějším příčinám krizí se řadí například změna situace na trhu, často

související s technologickým rozvojem, svoji roli však mohou sehrát i velmi těžko předvídatelné situace – živelné katastrofy nebo změny v širším sociálně-politickém kontextu. K mnohým z těchto změn může docházet i na globální úrovni. Krize způsobené vnitřními faktory mohou mít podobu výrobní, finanční krize, krize personální, krize know-how, ale také krize materiálové či surovinové. V souvislosti s vnitřními příčinami krize je ovšem třeba zdůraznit, že pokud bychom považovali za bernou minci Druckerův (1980) předpoklad sdělující, že každý neúspěch organizace je neúspěchem manažera, **můžeme za hlavní vnitřní generátor krize považovat management organizace.**

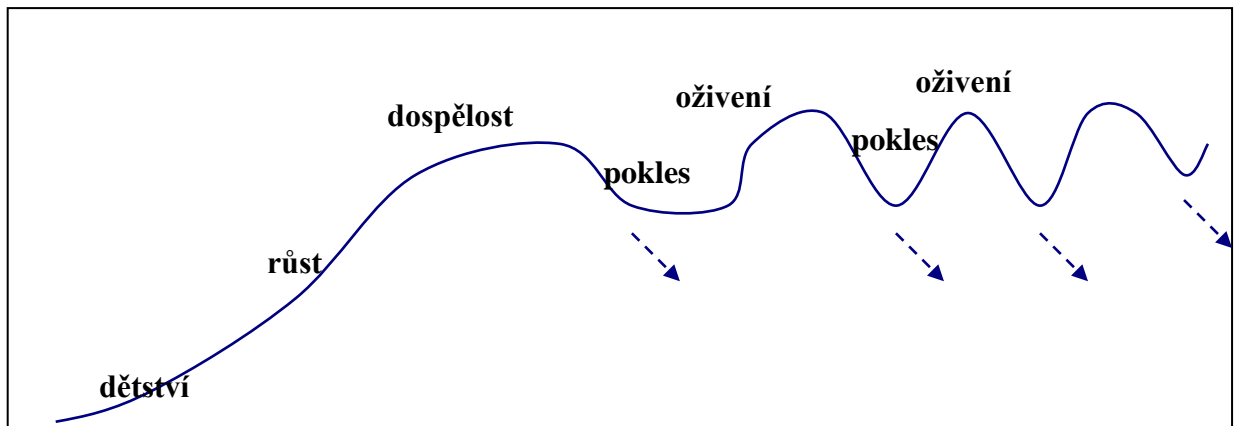
Vývojové krize tvoří do jisté míry specifickou skupinu. Jejich aktuální příčiny (častěji spíše *zdánlivé* příčiny) mohou mít nejrůznější charakter, ale všechny vývojové krize mají něco společného:

1. Dochází k nim cyklicky, obvykle vždy následují po fázi růstu, respektive stagnace.
2. Charakter vývojových krizí se liší podle stáří a velikosti firmy, v rámci vývoje firmy se tedy obvykle neopakují stejné podoby krize.
3. Jejich vypuknutí předchází fáze prvních symptomů - je tedy možné tyto krize předvídat.
4. Řada podobných krizí je řešena průběžně stávajícím managementem a nejsou při nich angažováni externí krizoví manažeři či krizoví poradci.

S výskytem minimálně jedné vývojové krize se během své kariéry setkala drtivá většina manažerů. Výskyt vývojových krizí je totiž zákonitým jevem, který ve větší či menší míře postihuje všechny organizace. Řada vývojových krizí není ve svých důsledcích nijak fatální a jejich řešení probíhá „za pochodu“. Je však třeba zdůraznit, že i vývojové krize, pokud nejsou adekvátně zvládnuty, mohou organizaci dlouhodobě oslabit nebo dokonce bezprostředně ohrozit její existenci.

Ekonomové, ale i řada teoretiků organizačního chování jednoznačně dokumentuje, že vývoj v rámci podnikatelského subjektu má spíše sinusoidální než lineární charakter. Příčiny přechodných výkyvů mohou vycházet z vnitřních příčin, mohou být způsobeny změnami tržního prostředí, příčiny kolísání se mohou kumulovat. Vývoj organizace má každopádně ve většině případů dynamickou povahu a téměř nikdy nestagnuje. Podle von Weiszackera (1992) je dokonce každý stagnující systém nutně odsouzený ke krizi.

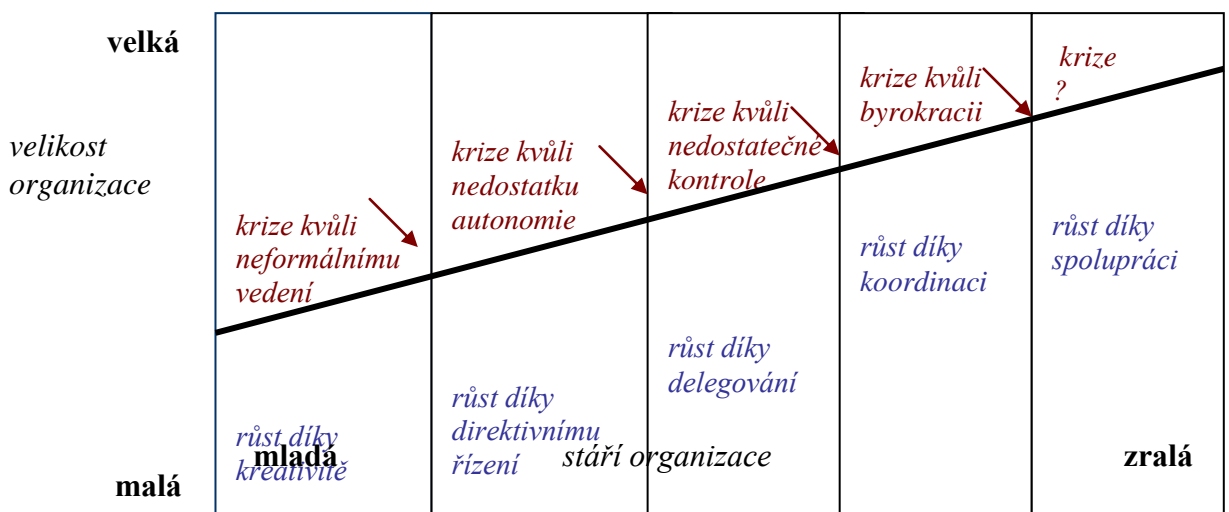
Miller a Friesen (In. Hron, Tichá, Dohnal, 2000) popisují vývoj firmy pomocí následujícího modelu:



Obrázek č.1: Model vývoje firmy dle Millera a Friesena

Zdroj: Hron, J., Tichá, I., Dohnal, J. (2000). *Strategické řízení*. ČZU, Praha: Credit.

Po prvotní růstové fázi následují cyklické výkyvy – jejich příčiny se mohou různit, každý propad však v sobě má jak potenciál zániku, tak i potenciál růstu, respektive stabilizace. Předpoklad nelineárního vývoje firmy bezpochyby není nijak objevnou záležitostí. V rámci analýzy vývojových krizí však nabývá na významu nejen konstatování, že ke krizím v průběhu růstu, resp. vývoje firmy běžně dochází, ale také otázka, zda je možné predikovat podobu krizí ve vazbě na typ organizace, respektive její velikost a stáří. Kvalitativní odlišnosti vývojových krizí detailněji popisuje Greiner (1972, In: Hron - Tichá – Dohnal, 2000) ve svém schématu vývojových fází organizace – podle něhož každé stadium růstu i každá vývojová krize má specifické příčiny.



Obrázek č. 2: Stadia vývojových krizí dle Greinera

Zdroj: Hron, J., Tichá, I., Dohnal, J. (2000). *Strategické řízení*. ČZU, Praha: Credit.

Podle Greinera „firma musí projít řadou stádií, pokud má zachovat přijatelnou úroveň výsledků.“ První fází je růst prostřednictvím kreativity – malý podnik s jednoduchou strukturou roste aktivitou malého, vysoce kohezního týmu. S rostoucí složitostí firemní struktury dochází ke krizi způsobené neformálním vedením. Druhou fází vývoje firmy je růst přímým řízením, poté, co je krize neformálního vedení úspěšně vyřešena profesionalizací managementu, je zavedena formální struktura a podnik je řízen centrálně direktivním způsobem.

S dalším růstem organizace však centrální vedení nemůže řídit a kontrolovat všechny procesy, pracovníci se cítí být hierarchií omezováni a dochází ke **krizi autonomie**. Ve třetí fází je krize autonomie vyřešena decentralizací a organizace dál roste prostřednictvím delegace pravomocí. Důsledkem decentralizace však postupně je krize kontroly – kterou v této situaci pociťuje vedení. Čtvrté fáze, růstu prostřednictvím koordinace, dosáhne podnik, pokud se mu podaří etablovat systém vyšší koordinace a kooperace. I toto opatření je však potenciálním zdrojem další krize, jejíž podstata tentokrát tkví především v přebujelém byrokratickém systému firmy. Krize byrokracie může být vyřešena vybudováním silných vztahů spolupráce, v jejichž rámci je kontrola uplatňována spíše sdílením společných hodnot než formálně.

Greiner předpokládá, že tato fáze může vyústit v **krizi psychologického nasycení**, kdy nastoupí vyčerpání z týmové práce. Další fází růstu by tedy bylo nastolení duální organizace s těmito typy struktur, tj. habituální struktura (pro rutinní procesy) a reflektivní struktura (pro stimulaci nových perspektiv a rozvoj osobnosti).

**Klíčovým krokem řešení krize je tvorba nové strategie.** Tato strategie může mít dvě základní podoby

- trend směrem k expanzi (zvyšování kvality produktů či služeb, případně zvyšování kvantity produkce, nebo diverzifikace předmětu činnosti). Pro organizaci v krizi může být diverzifikace činností zásadním strategickým krokem směřujícím k dlouhodobému odvrácení hrozící vývojové krize. Vývoj totiž ve většině případů znamená specializaci, přitom však právě specializace je z dlouhodobého hlediska nejsnazší cestou k fatální krizi (von Weiszäcker, 1992).
- trend defenzivní – vychází z nedostatku potenciálu pro další rozvoj (tento nedostatek může být způsoben řadou faktorů, jedním z nich však velmi často bývá i nedostatek kompetentních a motivovaných pracovníků). Tento defenzivní trend nepředpokládá vývoj, spíše stagnaci za udržení či omezení nákladů – je evidentní, že právě tato strategie je nejjistější cestou k zániku organizace.

Greiner se řadí k dalším autorům, kteří konstatují, že v období vývoje – a růstu – organizace dochází takřka zákonitě k výskytu krizí. Rychlost růstu, stejně jako míra závažnosti vzniklých krizí, je ovšem individuální. Záleží na řadě dalších vnitřních charakteristik firmy a v neposlední řadě také na specifických vnějších podmínkách.

### 1.3 Krize podnikatelského subjektu

**Krizi podniku lze definovat jako narušení rovnováhy v některém z jeho subsystémů, které může ohrozit dosahování cíle podniku nebo dokonce vést k ohrožení jeho další existence.**<sup>7)</sup>

Podnik představuje ve své podstatě komplikovaný systém tvořený celou řadou dílčích subsystémů, které lze dále rozkladat a určitě soubory prvků, mezi nimiž existují vzájemné vazby. Většina podniků představuje ryze antropogenní systémy, pouze v případě, že existuje vazba podniku na přírodní systémy, je ho pak možné označit jako systém kombinovaný (například těžbařský podnik).

Příčin krize může být v případě podniku celá řada. Jen pro názornost je možné zmínit následující souhrn možných příčin krizové situace, vzniklé na základě níže uvedených typů mimořádných událostí.

Stejně jako všechny obecné systémy, je i podnik tvořen určitými prvky, které mohou být charakteru:

- hmotného (*lidé, stroje*),
- nehmotného (*myšlenky, know-how, procesní normy, zákony*),
- kombinovaného (*informační, technické, technologické atd.*).

U všech systémů existuje účelovost a funkčnost, což platí i pro podnik, jak již bylo uvedeno v části věnované funkci podniku. Aktivní přístup pak akcentuje účelovost a funkčnost právě u systémů antropogenních a smíšených. Pro takové systémy je přímo charakteristické, že musí plnit určitou funkci.

Krizová situace v podniku představuje tedy dočasné či trvalé narušení funkčnosti podniku a má za následek:

- u podnikatelských subjektů především ztrátu disponibilního zisku,
- u neziskových typů organizací nedostatek prostředků, či nenaplnění účelu, za kterým byla organizace zřízena.

#### **Příčiny krize**

Krizová situace v podniku může být vyvolána celou řadou příčin. Na tyto příčiny je možné pohlížet jako na mimořádné události, které mohou mít různorodý původ. Základní členění uvažuje jednak s mimořádnými událostmi vzniklými **uvnitř podniku** (krach kolektivního vyjednávání) a mimořádnými událostmi vzniklými **mimo podnik** (výpadek v dodávkách surovin pro výrobu). Poněkud jiný pohled ještě rozlišuje mimořádné události antropogenního charakteru, tedy způsobené lidskou činností, ať již vzniknou uvnitř a nebo vně podniku (technická havárie) a mimořádné události přírodního charakteru (povodně).

---

<sup>7)</sup> PEŠTULKA, František. *Zrušení a zánik společnosti. [s.l.] : EUROUNION Praha, s.r.o., 2003.*

Manažerský pohled na příčiny krize podniku pak rozlišuje:

- **Krize způsobené obtížně předvídatelnou nepříznivou vnější okolností.** Například jimi jsou přírodní mimořádné události (záplavy, sněhové kalamity), technické a technologické mimořádné události (propadnutí tunelu, zkrat na stroji), či sociogenní mimořádné události, (náhlé úmrtí nebo vážné onemocnění klíčových lidí, stávky, blokády hraničních přechodů nebo kolapsy firemních počítačových sítí způsobené hackery).
- **Krize způsobené chybami ve vnitřním řízení firmy.** Následky chybných rozhodnutí managementu se mohou projevit okamžitě, nebo také s dlouhým časovým odstupem. V novinách se například psalo o problémech Lucent Technologies, která v globálním měřítku provedla příliš mnoho akvizicí se současným podceněním vývoje trhu. Kombinace obou faktorů učinila firmu v původním rozměru a profilu obtížně životaschopnou.
- **Krize vyplývající z předmětu podnikání,** zejména pokud má těsnou vazbu na životy nebo zdraví lidí. Krize v podniku je důsledkem výrazné odchylky od standardu kvality produkce. Taková odchylka poškodí firmu natolik, že se od ní prakticky skokově odvrací většina zákazníků. Příkladem může být například znečištění balené pitné vody čistidly používanými při čištění stáček technologie.
- **Krize spočívající v tom, že se před podnikem a jeho konkurenty objeví významná tržní příležitost.** Reakce na vzniklou příležitost vyžaduje od podniku výrazné změny cílů, strategie, procesů, kvality a struktury lidských zdrojů [35, Pfeifer, str. 2] a ne každý podnik je na proces změn připraven a je ho schopen, jak již bylo uvedeno dříve.

Ekonomická krize podniku je proces, který začíná poruchami v platební schopnosti a odbytovými potížemi, přes výrobní problémy a končí buď postupným vyřešením potíží a uvedením podniku zpět na vzestupnou křivku vývoje nebo v opačném případě skončí likvidací podniku a jeho úplným zánikem.

Nejsložitější situace nastává v okamžiku, kdy je krize v podniku již charakterizována „hmatatelnými“ krizovými aspekty a podnik se nachází jednoznačně ve stavu ekonomického úpadku.

Charakteristickými aspekty ekonomické krize podniku jsou:

1. dlouhodobá nerentabilita a trvalá platební neschopnost,
2. nerovnováha vnitřní situace – trendy směřující k likvidaci společnosti,
  - a) dlouhotrvající a nebo prudký pokles objemu výkonů,
  - b) vznik nepříznivého sociálního klimatu (ztráta motivace),
  - c) nerovnováha ve finanční oblasti (platební neschopnost),

3. jinak zdravý podnik, který však nestojí na pevných základech z důvodu prudkého růstu a ekonomického nedostatku kapitálu.

## 1.4 Symptomy krize

Dřív než se podnik v reálné krizi ocitne, projevují se *symptomy ukazující na poruchy* ve výrobní, odbytové a dalších oblastech činnosti podniku. Jednou z nejvýznamnějších metod sloužících k včasnému odhalení signálů vznikajícího nebezpečí v hospodaření podniku je **finančně ekonomická analýza**. Tento druh technicko-kriteriální analýzy zahrnuje soustavu ekonomických ukazatelů, jejichž výsledky se srovnávají s obecně uznávanou normou, popř. s minulým vývojem v daném podniku. Podle úrovně odchylek od normy lze dělat soudy o úrovni efektivnosti podniku a rozpoznat tak potenciální zdroje krize. V teorii se rozlišují zpravidla dvě skupiny ekonomických ukazatelů, kterými jsou **ukazatele ekonomické bonity** a **ukazatele finanční stability**. Ke každé z těchto skupin lze přiřadit i několik desítek ukazatelů.

Často ovšem vedení podniku nemá potřebné informace signalizující pokles nebo nevyváženost, např. faktorů rentability a efektivit apod. Důvody tohoto mohou být různé – od neschopnosti informační soustavy podat potřebné informace až po neznalost práce s ekonomickými výkazy či ekonomickými ukazateli nebo neochotu naslouchat hlasům ekonomů a ekonomických podnikových analytiků.

Vrcholový management, který nevyužívá takových nástrojů nemá z čeho poznat chod podniku a jeho trendy. Někdy se může jednat dokonce i o vědomé podceňování podnikové analýzy a trendů vývoje. Firma je pak řízena pouze zkušenostmi nebo metodou zkoušek a omylů.<sup>8)</sup>

Při pohledu na manažerské zásahy je nutno rovněž respektovat, že poruchy v činnosti podniku jsou nepochybně ovlivňovány jednak časovým zpožděním ekonomických reakcí a jednak kumulativním charakterem ekonomických procesů.

Každopádně ale platí, že se podnik dostává do krize postupně a jednoznačným projevem jeho problémů jsou stále zřetelnější signály, které varují a upozorňují na nestabilitu a mezi něž patří např.:

- **nereálný business plán** – podnik investoval do nové produkce, která se však na trhu neuplatní. Na investici si vzal úvěr, který nebude schopen splácet, což vyvolá krizovou situaci,
- **zastavení investic z důvodu dobrého prodeje současné produkce**, žádný rozvoj – vzhledem k zastarávání produkce klesá, což musí být kompenzováno snížením cen, což způsobuje pokles zisku a podnik nemá dostatek provozních prostředků,

---

<sup>8)</sup> *Důležitý faktor vzniku podnikových problémů představuje také tzv. zahledění se pouze do vnitřních problémů firmy, jejich absolutizace, bez analýzy a respektování podstatných vlivů vnějšího okolí, vnějších ekonomických a politických podmínek, prostředí, délky existence a vývoje firmy.*

- **je-li majitel podniku zvyklý na vyšší zisk z investovaného kapitálu, než skutečně dosahuje**, začne částečně rozprodávat ziskové části podniku – v podniku zbudou méně efektivní provozy a podnik se velmi rychle blíží krizi,
- **vlastník podniku chce zajistit zisky i za cenu likvidace podniku** – vnutí nevýhodné odběratele a dodavatele, majetek podniku použije jako zástavu, volné finanční prostředky nevýhodně investuje nebo půjčí – podnik tuto zátěž neunes a blíží se krizi.

Dané symptomy ovšem nemusí nutně znamenat hlubokou krizi, která by musela skončit zánikem podniku. Pokud se podaří tyto signály rozpoznat a změnit přístup k řízení podniku, existuje reálná možnost jeho zachování a nastartování budoucí prosperity.

Jsou-li ale tyto signály trvale přehlíženy a odhalené příčiny nejsou v podniku dostatečně rychle napravovány, projevují se další symptomy krize, která se může plně rozvinout a v jejím důsledku může dojít i k likvidaci podniku. Vlastnímu zániku podnikatelského subjektu předchází zpravidla kratší či delší předlikvidační, popř. *předúpadkové období, ve kterém lze podnik zachránit, a to prostřednictvím krizového řízení jako specifické činnosti za předpokladu, že jsou rychle objeveny příčiny krize a stanoveny úkoly, jak nastalou krizovou situaci překonat.*<sup>9)</sup>

**Výchozí situace pro management v okamžiku existující krize v podniku** je charakterizována následovně:

- rozhodování a veškeré další manažerské funkce jsou prováděny pod tlakem časové tísně,
- manažeři mají málo informací nebo mají nepřesné informace (někdy mohou být i falešné),
- upřednostňují se utilitární řešení (ne vždy obecně optimální),
- s každým rozhodnutím jsou spojena vyšší rizika,
- je nezbytné používat nestandardní metody managementu (ale není jednoznačný návod),
- v celém podniku se projevuje nedostatek vhodných lidí,
- kontinuita s předchozím stavem se může stát do budoucna přítěží.

Nejnáročnější v této situaci na řešení jsou obvykle **personální stránky** ve všech výše uvedených souvislostech.

Management podniku však reaguje na krizové symptomy rozmanitě. Krize je zpravidla neřízeným procesem, v důsledku čehož ji management podniku často nepovažuje za důležitou. Vedení podniku nebere na vědomí signály o nastupující krizi a domnívá se, že pozice podniku je natolik pevná, že přechodné **výkyvy se překonají „samy od sebe“**, a

---

<sup>9)</sup> KRATOCHVÍLOVÁ, Hana. *Zrušení firem. Likvidace a úpadek se vzory podání. [s.l.] : C. H. BECK, 2002.*



proto není nutné přijímat žádná mimořádná opatření. Důsledky takového rozhodnutí jsou pak odvislé od charakteru symptomů (jejich závažnosti) a od rychlosti, jakou působí.

Výsledkem takového řízení může být **přechodné zlepšení**, většinou se však jedná o pouhé oddálení ohrožení stability podniku, postupné zesilování vlivu jednotlivých symptomů a urychlení krize v podniku. Jestliže se jedná o symptomy, které se týkají méně podstatných faktorů podnikání, může v některých případech nepochybně dojít i k jejich úplnému překonání.

Jsou-li však zasaženy důležité faktory, a jestliže navíc působí nekontrolovatelnou a nezvladatelnou rychlostí, nedá se očekávat, že krize skončí ozdravením bez jakéhokoli manažerského zásahu. Ve firemní praxi dochází ke kumulaci faktorů, jejichž vliv se sčítá, případně i násobí. Časová prodleva do zahájení činností směřujících k záchraně podniku zesiluje působení krizových faktorů a podnik se blíží ke svému **úpadku** v důsledku **neřízené krize**.

Další variantou je příklad, kdy je **krize sice řízena, ale ne dostatečně**. Management sice s krizí nepočítá, ale v případě, jestliže nastane krizová situace, začne jednat, ale zasahuje nekvalifikovaně, bez znalosti souvislostí, není dostatečně motivováno na překonání krize, nejeví adekvátní snahu o zastavení a podlehne-li navíc panice, přijímá pak krátkodobá, matoucí, zavádějící nebo dokonce rozporuplná opatření, která vyvolávají obdobnou situaci, jako by se jednalo o **krizi neřízenou**. Nesystémovost vyvolává chaos, nedůsledná opatření nic neřeší. Není kontrolováno zabezpečení realizace přijatých opatření, ani ověřováno jejich působení žádoucím směrem.<sup>10)</sup>

Pokud management naopak začne jednat včas, s co nejlepší znalostí věci, důrazně a nekompromisně, je schopen za pomoci metod a nástrojů krizového řízení schopen krizi s vysokou pravděpodobností úspěšně zvládnout.

Postupné zhoršování ekonomické situace firmy probíhá zpravidla se zrychlujícím se průběhem, proto není vhodné jakkoliv oddalovat začátek řešení problémů. Paradoxem však je, že i velká příležitost vyžaduje krizové řízení.

Krize v podnikání sice může udeřit náhle a může mít fatální důsledky, ale řadu jevů lze předvídat a připravit se na ně, některým je dokonce možno zabránit, nebo je alespoň zmírnit. *Efektivní řízení krizí zajistí pouze kvalitní krizový management, který má znalosti o tom, jak krizi zvládnout, a disponuje specifickými řídicími schopnostmi.*

## 1.5 Faktory determinující průběh krize

Konkrétní faktory, které mají hlavní vliv na průběh krize podniku, v postatě rozlišujeme na vnitřní a vnější.

### Vnitřní faktory:

- délka trvání podniku,

---

<sup>10)</sup> Dle výzkumů je v průměru 53 % krizí způsobeno managementem, 28 % prostředím a 19 % ostatními vlivy.

- firemní kultura,
- průhlednost firmy,
- neformálnost vztahů,
- kvalita vedoucích pracovníků (*odbornost, akceschopnost, schopnost nadhledu, schopnost poznat souvislosti, analytické i syntetické myšlení, znalost podniku, její historie i vývoje*),
- vnitřní flexibilita podniku (*pružnost řídicích praktik, pružnost organizačních změn, profesní pružnost zaměstnanců, jejich zastupitelnost, možnosti změny užívaných technologií*),
- stabilita podniku na trhu,
- finanční stabilita,
- diverzifikace podnikatelských aktivit,
- míra rizikovosti podnikání,
- podnikatelský záměr a situace, ve které se firma nachází těsně v předkrizovém období.

#### **Vnější faktory:**

- politické vlivy a legislativní proces,
- vazby na státní orgány, úřady a instituce,
- podnikatelské klima dané oblasti,
- zainteresovanost společenských institucí,
- vliv peněžního ústavu firmy na finanční situaci podniku, charakter vzájemných vztahů mezi bankou a podnikem,
- postavení podniku na trhu představující skladbu obchodních partnerů, jejich počet a podnikatelskou strategii, skladbu odběratelů, existenci a rychlost zpětné vazby trhu, zájmy a síla konkurence.

#### **Celá krize se dá sledovat zhruba ve čtyřech fázích:**

- stadium symptomů,
- akutní stadium,
- stadium chronické – nastane pokud neodstraníme příčinu,
- stadium vyřešení krize (*příčina krize je buď odstraněna nebo organizace zaniká*).

Čím dříve se odhalí některý ze symptomů krize, tím menší úsilí a náklady jsou zapotřebí k jejímu odvrácení nebo včasnému vyřešení. Ve stadiu existence **symptomů krize** vše závisí zejména na předvídavosti a přijatých preventivních opatřeních, která mají vzniku krizí zabránit nebo zabránit jejich plnému rozvoji. Nezbytná je rovněž odvaha přijmout **podstatná rozhodnutí** a provést **zásadní změny**.

V **akutním stádiu**, kdy se krize v podniku plně rozvinula, nelze již najít všeobecně platný recept na její vyřešení. V tomto období se realizují jednak předem připravené krizové plány nebo okamžitá opatření přijímaná krizovým managementem, přičemž obojí působí proti zdrojům krize, snaží se její působení nejdříve zpomalit a analyzovat a poté postupně odstranit všechny její zdroje a zahájit období obnovy podnikatelské činnosti.

Pokud podnik přejde do **chronického stadia krize**, kdy jsou sice olámany nejvýraznější hroty a krize se v podniku stala permanentní součástí jeho fungování, je nejvíce zapotřebí koncepčnost, strategické myšlení a opět rozhodnost, odvaha jednat. K vyřešení krize v chronickém stádiu je pak zapotřebí kvalitního krizového manažera, nebo celého krizového týmu, který by podnik v co nejkratší době restrukturalizoval, nebo naopak zlikvidoval. Hlavním kritériem pro jeho rozhodnutí o dalším osudu podniku je otázka co nejnižších společenských nákladů takového řešení. zjednodušeně řečeno, hledá se takové řešení, aby to věřitele, zákazníky, ale i ostatní dotčené subjekty stálo co nejméně. Dobrých krizových manažerů je však nejen v Česku stále ještě poměrně málo.

Nejčastěji jsou k řešení akutní nebo chronické krize zváni konzultanti, volní specialisté nebo manažeři, kteří pracují smluvně na dobu určitou, danou vyřešením problému. Řešení krizových situací vyžaduje originalitu, operativnost a ochotu nést odpovědnost. Ve fázi řešení krize se realizují specifické manažerské techniky, protože v této fázi je rozhodujícím vlivem **faktor času**. Čas je v případě krize velmi podstatnou veličinou, neboť vleklé působení krize je vždy a za všech okolností nebezpečné. Průběh krize je nutné zkrátit na minimum.

Nebezpečné může být ale i **záměrné urychlení krize**, pokud nejsou v dostatečné míře analyzovány její příčiny a paralyzovány její důsledky. Úspěšné řešení krize představuje buď úplná záchrana firmy, nebo její rychlý zánik.

Při řešení krize je důležité nečekat na problémy. Většina lidí si pod krizí představuje zejména **významnou mimořádnou událost** jako je povodeň, požár nebo havárie. Sledovaná čísla však říkají, že pouze 29 % krizí v podniku je náhlého charakteru. Mnohem více, 71 % všech problémů pomalu dozrává a vyvíjí se. Z toho je zřejmé, že na postupně se vyvíjející krizi se může i podnik včas a *vhodně reagovat*.<sup>11)</sup>

Stále platí, že mnoho manažerů na určité příznaky nereaguje nebo reaguje příliš pozdě. Existují případy, kdy podniku stagnuje růst zisku, odcházejí z ní špičkoví pracovníci nebo hospodářské výsledky zůstávají v černých číslech, ale pouze za cenu omezení prostředků obnovu a rozvoj, nebo jsou omezovány inovace produkce atd.

---

<sup>11)</sup> Podniky v krizi [online]. 2004 [cit. 2005-10-10]. Dostupný z [www: <http://modernirizeni.ihned.cz/i>](http://modernirizeni.ihned.cz/i).

Pro řešení krize existuje jednoduchý doporučený postup, který zahrnuje následující kroky:

<b>Postup řešení krize</b>	
1	identifikace krizových faktorů
2	stanovení řešení
3	realizace
4	vyhodnocení

Tabulka č. 2: Postup řešení krize

**Úkoly krizového managementu** pro zvládnutí krize v podniku jsou následující:

- podle situace a možností **zkrátit trvání krize na minimum**,
- předejít nebezpečí umělého urychlení procesu krize, jestliže nebyly příčiny krize zcela nepochybně identifikovány,
- neprodleně zhotovit nezbytné analýzy příčin krize,
- stanovit stupeň a směr nastalé nerovnováhy,
- definovat způsob, nástroje i časové hranice jednotlivých úkolů ke zpětnému dosažení podnikatelské rovnováhy v podniku,
- formulovat veškeré aspekty krize v několika variantách,
- zhodnotit jednotlivé varianty před jejich uplatněním v praxi z hlediska účinnosti,
- zapracovat do jednotlivých variant mezní důsledky jednotlivých opatření,
- zabezpečit, aby krizová situace byla pod trvalou kontrolou,
- odhalovat další faktory a vlivy vstupující do nastalé situace,
- zajistit nezbytnou komunikaci vně i uvnitř podniku,
- zvážit společenské dopady krize,
- ověřit dlouhodobou účinnost zvolených opatření prostřednictvím spolehlivých, objektivních a měřitelných parametrů.

V podniku procházejícím krizí je třeba naplnit tři odlišné **ekonomické úkoly**:

- zajistit zefektivnění nebo zásadní změnu stávajícího provozu podniku,
- je nutné vymežit a využít veškeré možnosti podniku,
- podnik se musí změnit v takovou firmu, která bude odpovídat budoucím záměrům.

Tyto úkoly se navzájem překrývají, ale všechny musí být uskutečněny ve stejné době (tj. v současnosti), i když každý z těchto úkolů a jeho plnění předpokládá jiný přístup. Přitom platí, že musí být realizovány se stejnými lidmi, znalostmi, schopnostmi a kapitálem ve shodném ekonomickém procesu jako dosavadní chod podniku. Předpokladem pro to, aby mohly být realizovány, je společná strategie.

Pro řešení každého z úkolů (i všech tří jako celku) je třeba chápat firemní skutečnosti jako ekonomickou soustavu, poznat výkonovou kapacitu podniku, vztah mezi pohotovými zdroji a potenciálními výsledky. Bez ohledu na různorodost podnikatelských subjektů shodným základem stále zůstává jejich podstata, spočívající ve vzájemné závislosti mezi firemními zdroji, úsilím firmy a jejich výsledky.<sup>12)</sup>

**Komplexní analýza stavu podniku** je základním krokem, na jehož základě dochází k vyhodnocení možností pro jeho záchranu. Určuje příčinu, povahu a vývojové stádium krize. Základní obsah analýzy se proto zaměřuje na:

- všeobecné informace o firmě,
- ekonomickou a obchodní analýzu (*trh, zákazníci, konkurence, výroby, ekonomická výkonnost*),
- analýzu výroby (*technologie, kvalita výroby, produktivita, výrobní program*),
- personální a sociální analýzu (*výrobní a nevýrobní pracovníci, management, sociální klima, externí poradci, systém řízení*),
- finanční analýzu (*rentabilita, likvidita, zadluženost, cash-flow*).

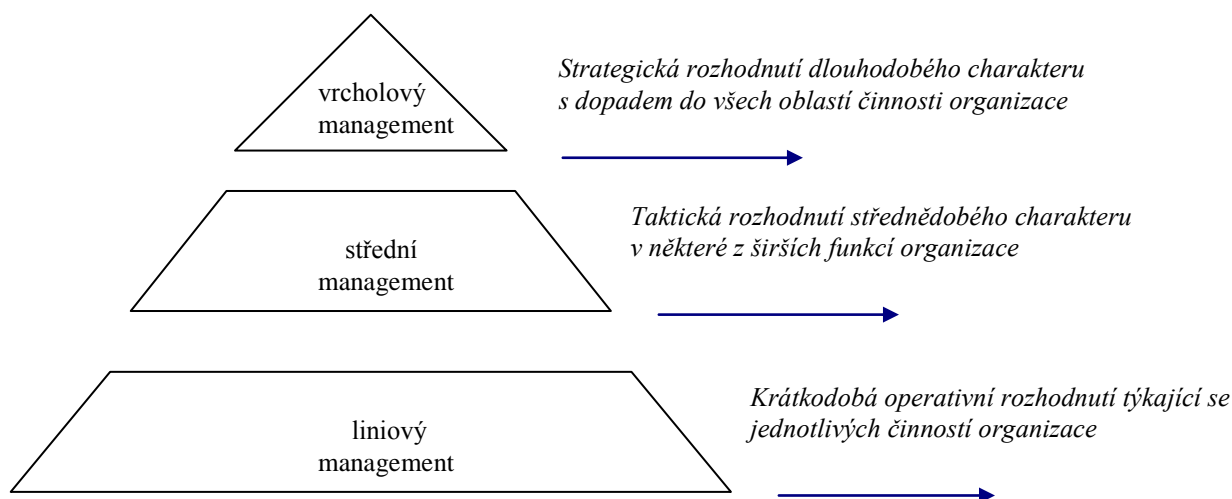
Poznání aktuálního stavu a vývoje podniku je předpokladem pro započítání změn. Nástrojem poznání je analýza podnikových skutečností, jež nám poskytne pohled na ekonomickou realitu podniku. Zpravidla je třeba analyzovat ekonomické i mimoekonomické vlivy, a to jak vlivy vnější tak vnitřní, které bylo uvedeno v úvodu této části .

## 1.6 Manažerské rozhodování v podmínkách krize

Odpovědnost manažerů v období krize v organizaci se vždy váže na jejich pozici v systému hierarchie firmy. Dle Pitry (1998) lze charakterizovat tři základní roviny rozhodování v podmínkách krize.

---

<sup>12)</sup> *Ve většině případů se dá krize předvídat. Dlouhou dobu před vypuknutím akutní krize se objevují první symptomy, které signalizují, že něco není v pořádku. Základním problémem je včas tyto signály rozpoznat a okamžitě na tento vývoj patřičně reagovat.*



Obrázek č. 3: Oblasti rozhodování ve vazbě na pozici v rámci firemní hierarchie

Zdroj: Pitra, Z. (1998). Příprava a provádění organizačních změn. Praha: Grada

Úkolem krizového manažera jako pracovníka s nejvyšší úrovní rozhodovacích pravomocí je především zodpovídat za zásadní strategická rozhodnutí. Naopak většina taktických a operativních rozhodnutí je v procesu sanace krize obvykle delegována pracovníkům na nižší úrovni řízení. Níže uvedený popis procesu rozhodování u krizových manažerů je proto soustředěn především na rozhodování v otázkách klíčových strategických kroků.

Podle teorie Simona (In: Keller, 1996) je jedním z klíčových přínosů organizace systematické omezování prostoru pro rozhodování, které jinak v nestrukturalizovaných formách přetěžuje omezené kapacity lidské racionality, a to zejména při řešení komplexnějších problémů. Řada situací tak v organizaci má svá „předvařená“ řešení a tyto rozhodovací polotovary usnadňují managementu většinu operativních rozhodnutí.

Situace krize je v tomto ohledu specifická, protože řada strukturně daných norem v organizaci ztrácí vlivem krizových událostí své opodstatnění a efektivitu. Vzrůstá tak podíl „zón nejistoty“ – oblastí, na něž není možné aplikovat prefabrikovaná rozhodnutí.

Dle Croziera (In: Keller, 1996) má tato situace významný mocenský rozměr. Právě oblasti nejistoty nabízejí prostor pro individuální strategické cíle a jsou tak z hlediska mocenských ambicí jednotlivců či skupin klíčové. Možnost rozhodovat v intencích nejistoty posiluje mocenské postavení krizového manažera, oblastí, do nichž zasahuje, však mohou být cílem zájmu jiných mocenských skupin v organizaci a stát se tak potenciálně zdrojem oslabení faktického vlivu manažera. V některých případech je v zájmu manažera část oblastí spojených s vysokou nejistotou (především potom vysoce specializovaná odborná odvětví) delegovat pracovníkům s odpovídající kompetencí. Tato rozhodnutí ovšem obvykle mají strategický význam, a je proto nezbytné zajistit loajalitu pracovníků, jimž jsou rozhodovací pravomoci delegovány, a reflektovat jejich klíčovou roli v procesu řízení krize.

V řadě situací je nositelem rozhodovacích pravomocí sám manažer, a je proto nucen akceptovat nejistotu spojenou s přijetím nejistého rozhodnutí, protože pokud tak neučiní, postupuje oblast nejistoty a s ní i strategický vliv směrem k jiným zájmovým skupinám. Jinak řečeno, část strategických rozhodnutí musí manažer delegovat spolupracovníkům, protože je z hlediska svých kompetencí není schopen obsáhnout. U další části strategických rozhodnutí je nucen rozhodovat sám. V obou případech však přijímá nezbytné riziko spojené s nejistotou a omezenými možnostmi kontrolovat všechny proměnné, jež do rozhodovacího procesu intervenují.

V rámci delegování pravomocí i maximalizace informačních vstupů pro vlastní rozhodování je však pro manažera nezbytné zajistit nejvyšší možnou míru loajality okolí. Přesněji řečeno, nastavit situaci tak, aby potřeby individuů či okolních zájmových skupin byly v co nejvyšší míře kompatibilní s cíli organizace, potažmo s cíli krizového manažera. V opačném případě totiž v organizaci vždy dojde k zadržování klíčových informací, což neúměrně zvyšuje riziko chybných rozhodnutí.

Dle Croziera (In: Keller, 1996) ti, kdo mají potřebné informace, nemají pravomoc rozhodovat. Ti, kdo mají tuto pravomoc, nemají zase možnost získat potřebné informace. Rozhodování je tak činěno lidmi, kteří nemají přímé informace a musejí spoléhat na informace podřízených, kteří mají zájem je pozměňovat. Současné trendy prezentované ve standardní manažerské literatuře směřují k důrazu na rozhodování na základě faktů. Tato tendence je obsažena i v principech systémů řízení jakosti dle norem ISO a vychází ze snahy eliminovat obtížně zmapovatelnou a často poněkud riskantní manažerskou intuici, jež často plní účel efemérního prostředku k zamaskování absence faktických kompetencí manažera.

Navzdory poněkud problematické pozici intuitivního rozhodování je třeba připustit, že v řadě situací může právě tento způsob zpracování informací být efektivnější než racionální analýza informačních podkladů. Janicaud (In: Tischner, 1992, s. 70) v této souvislosti tvrdí: „Bylo by spíše vhodnější mluvit o bezmocnosti racionalismu, o jeho neschopnosti udržet na uzdě vášně a poblouznění člověka našeho století.“

Samotný proces manažerského rozhodování je v rámci krizového řízení spojen s různou mírou nejistoty i různým množstvím náповědí, jež do procesu rozhodování intervenují. V návaznosti na množství náповědí i akceptovatelnou hladinu rizika se mohou v procesu rozhodování uplatnit různé postupy – od ryze racionální analýzy informací až po čistě intuitivní přístup.

Otázkou rozdílů mezi intuitivním a racionálním uvažováním se zabývá mimo jiné i *Hammondova teorie kognitivního kontinua*. Prvním předpokladem, z něhož Hammond vychází, je konstatování, že úsudek je společnou funkcí vlastností úlohy a vlastností kognice-procesů, jež souvisí s vnímáním a zpracováním informací.

Vlastnosti úlohy by dle Hammonda měly být posuzovány pomocí následujících kritérií:

- a) počtu nápovědí (nepřesných indikátorů), které jsou pokusným osobám prezentovány,
- b) síly vztahu mezi nápověďmi a kritériem (kritická proměnná objektu, o kterém se má usuzovat), což je nutné pro měření empirické správnosti,
- c) míry vzájemné korelace mezi nápověďmi,
- d) tvaru funkčního vztahu (lineárního či nelineárního) mezi nápověďmi a kritériem,
- e) stupně neurčitosti s jakou se dá kritérium předvídat na základě daných informací.

V rámci posouzení úloh tedy existuje jakési kontinuum určené množstvím nápovědí, respektive mírou nejistoty (s rostoucím počtem nápovědí roste nejistota v rámci rozhodovacího procesu). I možné procesy kognice mohou být seřazeny na kontinuu, jehož jedním pólem je usuzování intuitivní a druhým pólem usuzování analytické, racionální.

Mezi oběma polaritami můžeme pozorovat rozdíly uvedené v následující tabulce:

	<b>Intuice</b>	<b>Analýza</b>
kognitivní kontrola	nízká	vysoká
uvědomování si kognitivních aktivit	nízká	vysoká
míra změny v používání nápovědí	vysoká	nízká
rychlost kognitivní aktivity	vysoká	nízká
paměť	hrubá data nebo události	složité principy
použití metafory	obrazné	verbální, kvantitativní

Tabulka č. 3: Rozdíl mezi analýzou a intuicí podle Hammonda

Zdroj: Hammonnd, K.R. (n.d.). Usuzování ve stresu. <http://www.fss.muni.cz/~kost>

Hammondova teorie kognitivního kontinua vychází z následujících hlavních premis:

- Různé způsoby nebo formy kognice lze vzájemně uspořádat na kontinuu, které lze ohraničit intuitivní kognicí na jednom krajním bodě a analytickou kognicí na druhém.
- Formy kognice, které se nacházejí na kontinuu mezi intuicí a analýzou, obsahují prvky obojího, jak intuice, tak i analýzy, a jsou označovány jako kvaziracionalita. Tato forma kognice se v běžném jazyce označuje jako „zdravý rozum“.
- Kognitivní úlohy je možno uspořádat na kontinuu dle jejich schopnosti vyvolávat intuici, kvaziracionalitu nebo analytickou kognici.
- Kognitivní aktivity se v průběhu času mohou na kontinuu od intuice po analýzu pohybovat. Přitom dochází ke změnám relativní účasti intuitivních



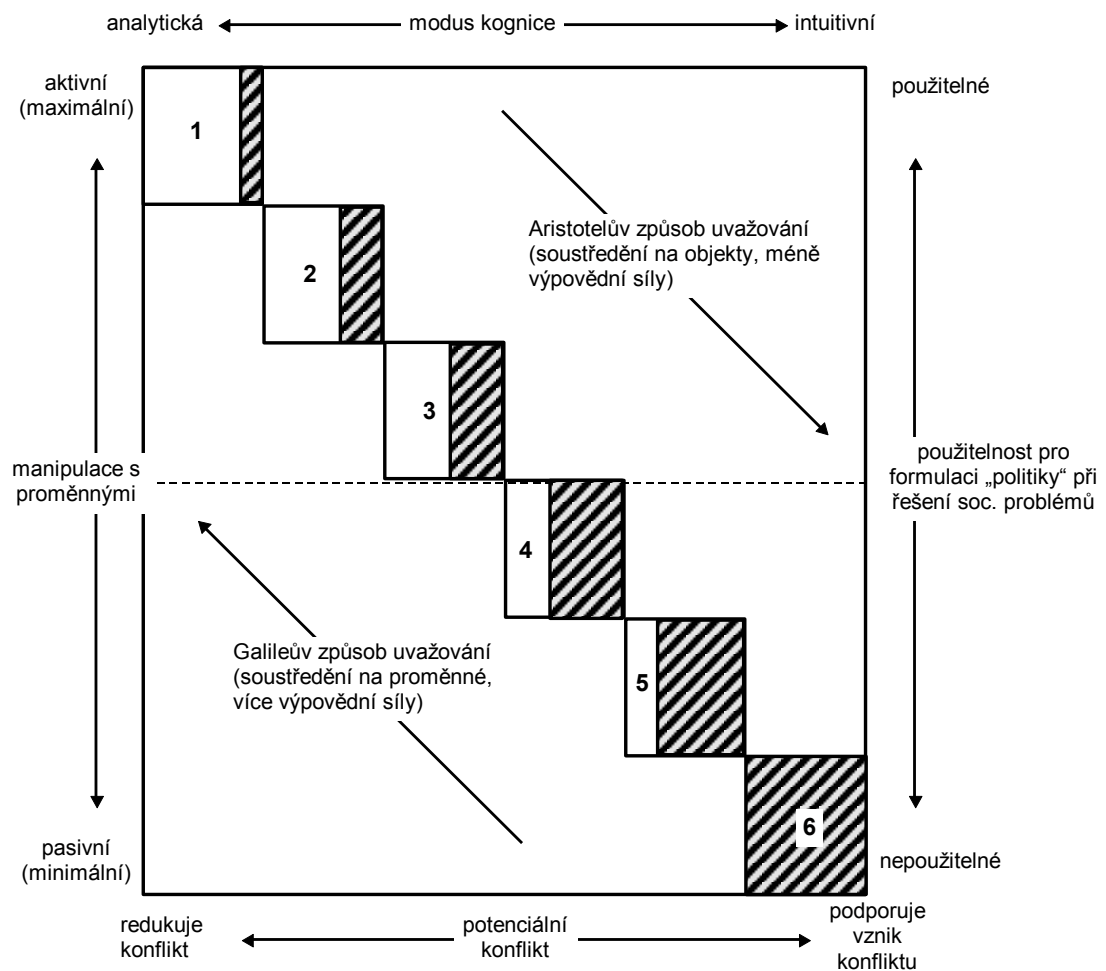
i analytických složek v kvaziracionální kognici. Úspěšná kognice, které se daří udržovat konstantnost prostředí, posuny tlumí. Selhání a ztráta konstantnosti stabilního prostředí naopak podněcuje pohyb na kontinuu. A udržování konstantnosti v proměnlivém prostředí může v některých případech vyžadovat oscilaci kognice na kognitivním kontinuu.

- Lidská kognice je schopna rozpoznávat strukturní vzorce a užívat funkčních vztahů.

Dle Hammonda určitý typ úlohy vyvolává určitý typ kognice. Subjekt samozřejmě není nucen charakterem úlohy volit odpovídající přístup k řešení – rozhodne-li se, může úlohu řešit i opačně, než bylo uvedeno. Experimentálně však bylo ověřeno, že vzájemný soulad mezi charakterem úloh i způsoby kognice skutečně existuje a vede k větší přesnosti úsudku.

Následující tabulka ukazuje, jak typy úloh ovlivňují typ kognitivního procesu, jež se při jejich řešení uplatňuje.

Hammond ve vazbě na výše uvedené předpoklady sestavil matici způsobů dosahování poznání.



Obrázek č. 4: Hammonndova matice způsobů dosahování poznání

Zdroj: Kostroň, L. (n.d.). Teorie usuzování. [www.fss.muni.cz/kost](http://www.fss.muni.cz/kost)

V této matici definuje Hammonnd jednotlivé mezistupně poznávání na kontinuu mezi analýzou a intuicí. Používá šesti os:

1. kognitivní přístup (způsoby myšlení – modes of thought) od analytické po intuitivní
2. stupeň manipulace s proměnnými. Jinak řečeno jde o míru jejich kontroly ze strany poznávajícího
3. použitelnost způsobu, kterým dosahujeme poznání pro formulování nějakého přístupu k řešení problémů
4. míra, ve které použitý způsob zjišťování rozšiřuje nebo redukuje možnost konfliktu mezi více účastníky
5. dostupnost či skrytost kognitivní aktivity v každém způsobu poznávání (šrafované části čtverečků),
6. rozsah, ve kterém je daný způsob zjišťování co do své formy konstruktivní (zaměřený na vnější charakteristiky jevu – tzv. galileovský přístup) nebo spekulativní (zaměřený na vnitřní podstatu objektu – tzv. aristotelický přístup). Galileův způsob poznání, zaměřený na proměnné (čas, vzdálenost atd.), má více potenciálu pro intelektuální, racionální, konflikt redukující řešení než Aristotelův.

Jednotlivé přístupy, obsažené ve čtverečcích, definuje Hammonnd takto:

1. **Silný analytický experiment.** Jde o přístup ke zjišťování neznámých skutečností, používaný v tradičním laboratorním pokusu v laboratořích (například fyzika).
2. **Středně silný analytický experiment.** Týká se pokusů, prováděných v biologii, psychologii, sociologii, pedagogice a zemědělství. Používá postupů jako jsou náhodný výběr vzorků, pokusné a kontrolní skupiny. Je založen na logice statistické inference, obsahuje prvky úsudku nepoužívané v 1. případě a je tedy relativně méně průkazný.
3. **Slabý analytický experiment.** Je označení pro "kvaziexperimenty", přehledová šetření (surveys) používané ve společenských vědách. V těchto postupech nelze používat znáhodňování, dvojité slepé postupy "pre a post" testování. "Kvaziexperimenty" tak nesplňují principy statistické logiky a vyžadují mnohem více badatelského úsudku. Jsou proto nejméně průkaznou formou analytického přístupu – stále se však v nich aktivně manipuluje s proměnnými.
4. **Silné kvaziracionální usuzování.** Označení pro kognitivní aktivity, kde lze uplatnit pomocné např. technické prostředky těmito způsoby:
  - konvenční statistické analýzy (výpočet průměru, velikost rozptylu a korelace),

- simulace působení vlivů prostředí (např. tvaru řečiště, ekonomické vlivy, chování organizací, vlivy v globálním měřítku) za využití výpočetní techniky pro modelování dynamických jevů,

- analýzy usuzování a rozhodování (prostřednictvím simulačních programů)

5. ***Středně slabé kvaziracionální*** usuzování je název pro kognitivní aktivity osob, které zakládají svá rozhodnutí na známých a poměrně jasně vymezených souborech poznatků. Nezbyvá jim však nic jiného, než zacházet s těmito údaji pasivně a intuitivně. Jako příklad mohou sloužit praktičtí lékaři při stanovování diagnóz, případně meteorologové. Při jejich práci působí faktory, které si často neuvědomují, a navíc nemají možnost je ovlivnit. Vysoká míra nejasnosti těchto kognitivních procesů znamená také vysokou možnost vzniku konfliktů.

6. ***Slabé kvaziracionální usuzování.*** Tímto lze označit způsob usuzování, běžný pro většinu z nás ve většině situací. Usuzujeme na základě zcela nejasné "datové základny", proměnné neovlivňujeme, nepoužíváme statistické kontroly a naše nekonzistentní používání logických pravidel není explicitní. Za těchto podmínek vůbec nevíme na základě čeho a jakými postupy jsme došli k závěrům. Je to tedy zcela intuitivní, nejasný a nejvíce potenciálně konfliktní způsob usuzování.

Z obrázku je patrné, že každý z uvedených šesti způsobů zjišťování v sobě obsahuje jistou vyšrafovanou část. Ta představuje postupně narůstající podíl skrytých, reflexi nedostupných a nejasných kognitivních aktivit. Když podíl možnosti manipulovat s proměnnými dosáhne toho, že „skryté“ kognitivní aktivity převáží, pak je překročena důležitá pomyslná hranice. Úsudek o předpokládaných příčinných vztazích mezi proměnnými nabude vrchu nad možností objektivního a experimentálního prověření. Úsudky jsou zatíženy řadou subjektivních chyb (selhání paměti, přemíra informací, přetrvávání dojmů z první informace), a proto nemají následující způsoby poznávání takovou průkaznost jako předchozí. Hammonnd ukazuje na příkladech, že rozhodnutí s největšími společenskými důsledky se dějí usuzováním typu 4, 5 a 6. Přitom ti, kdo je činí, si nejsou vědomi omezenosti své kognitivní kompetence. Nejčastěji svou schopnost racionálně se rozhodovat přeceňují – např. se snaží zajistit si další „racionální“ informace – často využívají rad expertů. Vlastní integrace různých aspektů je však zcela otevřena uvedeným negativním vlivům.

U krizových manažerů vidíme tuto tendenci relativně často, ostatně stejně jako u většiny expertních poradenských subjektů. **Někteří krizoví manažeři rovnou připouštějí, že část jejich rozhodování funguje na bázi intuice, řada z nich však nachází zvláštní zalíbení v pseudoracionální argumentaci svých rozhodnutí.**

Manažeři, kteří připouštějí velký podíl intuice ve svém rozhodování, se obvykle snaží legitimizovat svoji pozici jako pozici zázračných „umělců“ managementu, jimž byla dána vrozená dispozice k řešení problémů. Naopak manažeři zdůrazňující vlastní racionalitu se

snaží udržet sami sebe v roli expertů. Odvolávání se na racionalitu je koneckonců často jediným nástrojem legitimizace expertního systému.

Pitra (1998) dále specifikuje podobu intuitivního rozhodování v organizaci. Soudí, že intuitivní rozhodnutí pracuje s neurčitým modelem rozhodovací situace. Rozhodovací procesy mohou v takovýchto případech mít různou podobu, v běžné praxi v organizacích jsou nejčastější následující tři typy rozhodovacích procesů:

- A. rozhodování vycházející z dosavadních zkušeností rozhodovacího subjektu
- B. rozhodování opírající se o podobnost či analogii
- C. ukotvení a přizpůsobení

Výše uvedené postupy mají samozřejmě své slabiny. Všechny vedou rozhodovací subjekt (v tomto případě krizového manažera) k výběru první uspokojivé varianty, nikoliv k volbě varianty nejlepší. V řadě případů se také manažer soustřeďuje především na ty nápovědi, které potvrzují jeho předběžnou modelovou představu, a může mu uniknout řada dalších, podstatně důležitějších aspektů problému. V procesu rozhodování jsou navíc přirozeně upřednostňována řešení jednoduchá a prakticky dobře realizovatelná. Přesto však v procesu krizového řízení mohou tyto rozhodovací procesy zaujímat významné místo.

Specifickou otázkou, přímo navázanou na požadavky na kompetenci krizových manažerů, je otázka **využití kreativity v procesu řízení krize**. Využívání kreativních postupů v rámci rozhodování a plánování změn patří k efektivním nástrojům překonávání bariér myšlenkové pohodlnosti (Pitra, 1998) a je prakticky jedinou cestou, jak najít neobvyklá řešení krizové situace. Svůj význam tak kreativita může mít především v situacích, v nichž standardní postupy řešení krize selhávají.

Pro posílení kreativity v organizaci je doporučováno:

- vyhledávat tvůrčí osobnosti a hledat podmínky pro jejich uplatnění
- využívat metody a techniky kreativních postupů při řešení problémů
- vytvářet podmínky pro vznik pracovních i komunikačních vazeb napříč formální organizační strukturou

Pitra (1998) popisuje čtyři základní fáze kreativního procesu:

- fáze přípravná (pracovník sbírá a třídí všechny informace týkající se řešeného problému)
- fáze inkubace (pracovník již zadaným problémem žije, nesoustřeďuje se však na jeho vědomé řešení)
- fáze osvětlení (pracovník si uvědomí možnost řešení daného problému)
- fáze verifikace praktické využitelnosti řešení

Není bez zajímavosti, že obdobným způsobem popisuje proces vlastního rozhodování v obtížně řešitelných situacích řada manažerů. Dalo by se proto předpokládat, že

**kreativní postupy patří v rámci procesu řízení krize k vysoce efektivním.** Názory na míru jejich využití se však různí. Zuzák (2003) v souvislosti s problematikou využití kreativity v krizovém řízení publikuje výsledky empirické studie v prostředí manažerů a uvádí, že možnosti využití kreativního přístupu v řešení krize jsou jednoznačně situačně determinovány. V případě rychlého a náhlého krizového vývoje, kdy řešení krize vyžaduje rychlý zásah, budou postupy krizového manažera vysoce autoritativní. Tím se prostor pro kreativitu zužuje spíše na momentální myšlenku či nápad. Krizový manažer má v takové situaci obvykle jen minimální či vůbec žádný prostor pro kreativitu a od spolupracovníků většinou jen vyžaduje bezpodmínečné plnění příkazů.

Pokud průběh krize nabízí více časového prostoru pro jednání a rozhodování, je obvykle více prostoru i pro kreativitu. Nicméně i v těchto situacích bývá tendence k hledání tvůrčích řešení často blokována klimatem v organizaci. Ve chvíli, kdy má manažer zodpovědnost za vyřešení krize, může mít častěji tendenci uchýlovat se k osvědčeným postupům, protože experimenty zvyšují riziko. **Osobnost manažera je v celém procesu klíčová, jeho role činitele podněcujícího spolupracovníky k hledání tvůrčích řešení však může být limitována celkovým „nastavením“ organizace.** Ve firmě, v níž nebylo obvyklé vyhledávat kreativní postupy v předkrizovém období, je stimulace pracovníků k neotřelým řešením podstatně složitější než ve firmách, kdy tento styl práce byl běžný ještě před vypuknutím krize.

Pozice krizového manažera-externisty je v tomto ohledu v některých případech výhodou. Již jeho příchod je důležitým krokem k „rozmražení“ stávajících stylů chování a může být provázen zvýšenými očekáváními, jež posilují motivaci pracovníků. Stejně tak však příchod nového manažera může být naopak provázen odporem. Jde o klasický projev rezistence proti změnám a volání po stabilitě, již v očích pracovníků manažer v roli agenta změn narušuje. Je jednoznačné, že kreativita ve většině případů pomáhá k vyřešení krize. Je však otázkou, v jakém rozsahu je kreativní úkoly možné delegovat směrem k podřízeným. Praxe z podniků v akutní krizové fázi ukazuje využití vysoce kompetentních, kreativních, pracovníků jako účinný nástroj zvýšení efektivity rozhodování, potvrzuje ovšem, že možnosti pro plošné vyhledávání tvůrčích řešení jsou v situaci krize v porovnání s „normálním“ stavem spíše omezené.

Jedním z obvyklých **klíčových specifik krizového řízení je požadavek na vysokou rychlost rozhodování i rychlost přijatých opatření.** Rychlost a dynamika jsou proto s krizovými manažery jednoznačně spojovány. Je evidentní, že současné trendy nejen krizového, ale i nekrizového řízení znamenají výrazný posun směrem k dynamizaci procesů, rychlost, flexibilita a obecně schopnost rychlé reakce na požadavky okolí se stávají téměř základní podmínkou přežití organizace. Rychlost rozhodování vede vždy ke zvyšování nejistoty. Nutnost rychle vyhodnocovat podněty, jež má manažer k dispozici vede k selektivitě vnímání. Část informací je zploštěna, část je dokonce v zájmu udržení dynamiky zcela eliminována.

Na druhou stranu vede rychlost k ekonomizaci rozhodovacího procesu, protože vynucuje zachování relativně optimálního poměru množství získaných a zpracovaných informací/cena (v podobě časové, případně lidské investice).

Blackburn (1991) v souvislosti s otázkou rychlosti ve výrobních organizacích komentuje problém produktivity práce, která podle empirických výzkumů v situacích, kdy rychlost je prioritou, často neúměrně klesá. Blackburn popisuje dva typy výrobních organizací – továrnu Zajíce a Želvy.

Zajícova továrna	Želví továrna
Rychlé, ale špatně spravované výrobní zařízení	Pomalé výrobní zařízení, vždy schopné chodu
Materiál čeká dlouho na zpracování	Materiál nečeká dlouho na zpracování
Množství zásob nedokončené výroby	Rychlé seřizování strojů
Velká spotřeba času při seřizování	Nízké zásoby rozpracované výroby
Rozptýlené rozmístění, zbytečné pohyby materiálu, často ze skladu do skladu	Kompaktní, racionální rozmístění, materiál se pohybuje mezi jednotlivými operacemi úsporně
Kostrbatý harmonogram, často přerušovaný	Hladký harmonogram, málo přerušování
Odnikud nepřichází pomoc	Všichni jsou žádáni o pomoc

Tabulka č. 4: Typy organizací ve vazbě na rychlost

Zdroj: Blackburn, J.D. Závod s časem. Praha: Victoria Publishing, 1991

Z výzkumu dokumentovaného Blackburnem jednoznačně vyplývá, že relativně pomalé tempo je v řadě ohledů výhodnější – přináší s sebou vyšší úroveň kvality, vyžaduje relativně méně zásob, uplatňuje racionální proces bez slabých míst, snižuje chaos i režijní náklady. Podle Blackburna je pomalejší systém dokonce schopen rychleji reagovat na požadavky trhu, protože doba potřebná k vyřešení zakázky v sobě neobsahuje chaotická prodloužení. Navíc přehledné nastavení procesů poskytuje dostatek prostoru k projektování technologického růstu, což opačný typ organizace – organizace založená na rychlosti a vyšší míře nejistoty – zvládá jen s obtížemi.

Blackburnovo stanovisko může být zajímavou inspirací, i když jeho závěry bezpochyby nemohou být univerzálně aplikovány. Je ovšem nesporné, že řada organizací soustředěných prioritně na rychlost, se průběžně potýká s poklesem produktivity, a to především v důsledku nedostatku zpětné vazby. Při hektickém pracovním tempu nezbývá prostor pro zhodnocení efektivity a celkový výkon organizace tak dále klesá. Řada manažerů i teoretiků řízení se shoduje na tom, že **největší časová úspora spočívá v průběžném zvyšování kvality, a patrně i proto se důraz na kvalitu v současnosti stává jedním z klíčových cílů většiny výrobních organizací.**

V rámci krizového řízení platí, že rychlost může být klíčovou výhodou, ovšem pouze v případě, že s sebou současně nepřináší neúměrné množství chyb. Jde zejména o chyby, které v průběhu procesu nejsou reflektovány, a tím se podílejí na nastavování nefunkčních procesů, jež mohou být pro organizaci v dlouhodobějším horizontu fatální. Přesvědčení manažera, že rychlost je vždy možné skloubit s vysokou kvalitou má často za následek, že se řada organizací ve fázi krizové transformace nachází v podobném stavu

jako Blackburnova Zajícova továrna. Pocit dynamiky v takové organizaci všechny účastněné natolik povznáší, že neudržitelnost situace vůbec nereflektují.

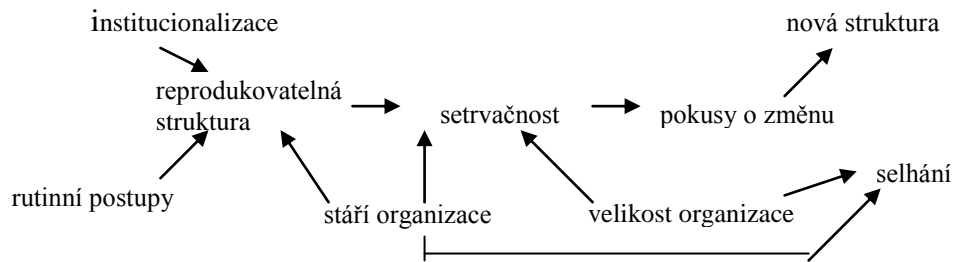
Požadavek na rychlost přináší specifické nároky na manažerskou způsobilost v souvislosti s požadavkem zvyšování kvality. Roste tlak po delegování a zapojení všech pracovníků do rozhodování o firemním dění. K posilování klimatu pro podporu kontroly kvality napomáhají tyto faktory: (Ciampa, In: Blackburn, 1991, s. 225)

- ovlivňování (stupeň důvěry zaměstnanců, že se dokáží orientovat v měnícím se pracovním prostředí)
- zodpovědnost (souvisí bezprostředně s delegací pravomocí)
- inovační schopnost (schopnost formovat nové myšlenky, nápady)
- touha po změně (resp. překonání rezistence vůči změnám)
- týmová práce
- společná vize

Orientace na kvalitu v českém prostředí není krizovým manažerům vždy vlastní. V zájmu zefektivnění výroby a omezení nákladů na samé dno se vůdci soustřeďují spíše na rychlý zisk a okamžitá reduktivní opatření. Nepříjemné zkušenosti s následky takového kroku se často nevyhýbají ani krizovým manažerům špičkové úrovně. Kupříkladu když V. N., nejmenovaný krizový manažer známý mimo jiné jako tzv. „vítkovický zabíječ nákladů“ vstoupil do nejmenované zbrojní firmy, jako nástroj úspory propustil kvalifikované, leč nákladné, dělnické pracovníky a nahradil je levnější nekvalifikovanou pracovní silou. Procento zmetků v technologicky vyspělé výrobě rázem diametrálně vzrostlo a nutnost navýšení počtu pracovníků výstupní kontroly, stejně jako přímé výrobní náklady spojené s nekvalitou, ale i časové ztráty, způsobily, že zdánlivě racionální krok k zefektivnění procesu spíše prohloubil potíže firmy – a navíc výrazně snížil kredibilitu manažera v očích nezanedbatelné části interní i externí veřejnosti. O kredibilitě organizace směrem k zákazníkům ani nemluvě.

S rozhodováním v podmínkách krizového manažerského řízení souvisí i zvládnutí rezistence vůči změnám v podniku. Rezistence vůči změnám je přirozenou tendencí. Může být podmíněna individuálními zájmy konkrétních jedinců či skupin, ze strukturního hlediska se však odvíjí od dvou základních determinant a těmi je stáří organizace a její velikost.

Následující schéma ukazuje, jakým způsobem tato strukturální setrvačnost funguje.



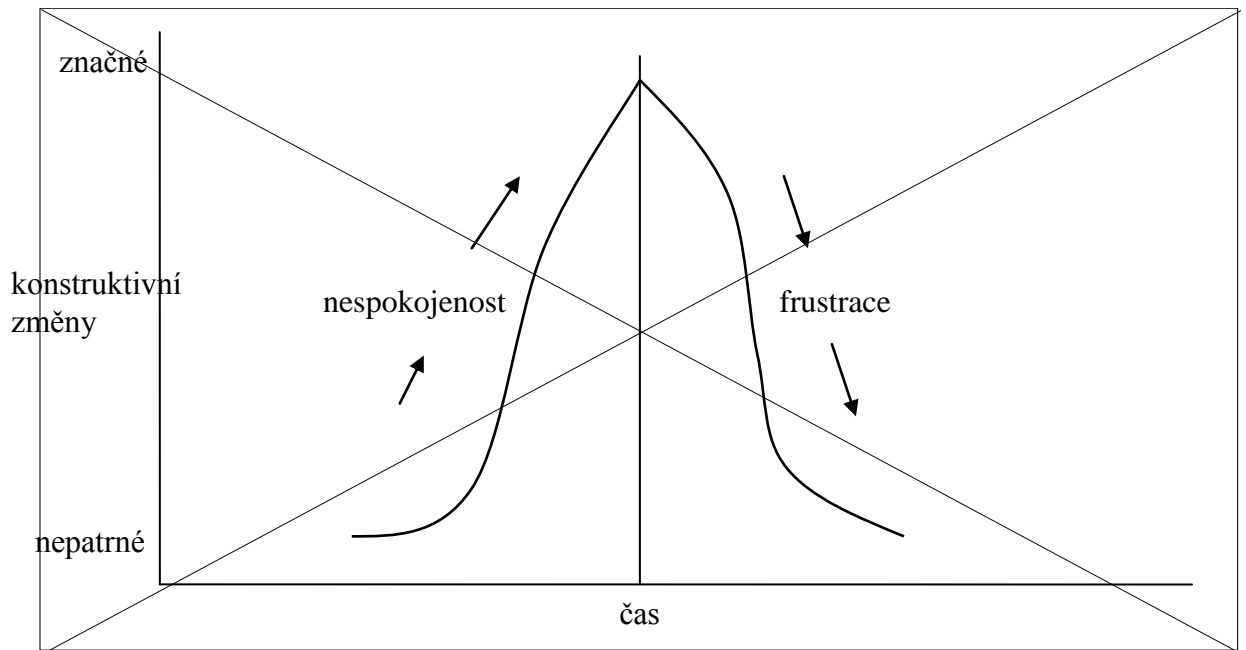
Obrázek č. 5: Teorie strukturální setrvačnosti

Zdroj: E.R. Larsen, Lomi, A. (1999): Resetting the Clock: a feedback approach to the dynamics of organisational inertia, survival and change, *Journal of the Operational Research Society*, 50, pp. 406 – 421.

V procesu překonávání rezistence vůči změnám stojí vedle sebe tři koncepty – setrvačnost, snahy o změnu a spolehlivost výkonu. Setrvačnost má negativní vliv na pokusy o realizaci změn, pokusy o změnu současně snižují spolehlivost, protože narušují vnější síť, do nichž je organizace zasazena. Faktory, které stabilizují organizaci – to znamená především institucionalizované, rutinní postupy řešení úkolů – mohou současně být zdrojem snížené schopnosti organizace reagovat na nové výzvy a inovace ze strany konkurence. Tlak po změně – potažmo pokusy o změnu bývají vyvolány až v okamžiku, kdy se začne objevovat rozdíl mezi očekávanou a reálnou spolehlivostí.

V souvislosti s procesem změn v organizaci se většinou hovoří o nástrojích překonání rezistence a o motivech odporu vůči změnám. Méně se ovšem zmiňuje skutečnost, že v řadě případů může v organizaci, jež je delší dobu ne zcela funkční, narůstat volání po změně a přirozená potřeba změny. Ciampa (In: Blackburn, 1991, s. 226) tento jev nazývá **Fenomén konstruktivních změn**. Dle Ciampa je obvyklé, že nespokojenost uvnitř organizace zvyšuje u lidí očekávání změn. Pokud vedení na toto očekávání nereaguje, roste frustrace, která se negativně odrazí v celkovém vyladění pracovníků – a teprve tato frustrace vede k omezení tlaku po změně a k pasivní rezistenci.





Obrázek č. 6: Fenomén konstruktivních změn

Zdroj: Blackburn, J.D. Závod s časem. Praha: Victoria Publishing, 1991

Ohniska nespokojenosti a posléze i ohniska frustrace a rezistence vůči změnám často vznikají na nejnižší úrovni hierarchie. Právě linioví pracovníci jsou tak nejen zdrojem informací o krizovém potenciálu, ale také jednou z klíčových cest k nápravě krizového stavu. Hayes a Wheelwright (1993) v této souvislosti v souladu s Blackburnem zdůrazňují práci se zaměstnanci na nejnižší úrovni firemní hierarchie jako klíčový prostředek zvyšování efektivity. Tito autoři dokumentují, že i linioví pracovníci jsou schopni vyvinout dostatečně kreativní řešení, navíc jsou bezprostředně zodpovědní za zachování kvality práce v situaci vyžadující zvýšenou rychlost a flexibilitu. Právě osoby na nejnižším stupni firemní struktury tak mohou významným způsobem ovlivnit proces řízení krize.

Důležitým faktorem ovlivňujícím rezistenci, resp. připravenost organizace ke změnám v rámci krizového řízení jsou tzv. **organizační konflikty**. Organizační konflikty jsou způsobeny střetem zájmů jednotlivých součástí firmy, tj. organizačních útvarů. Pitra (1998) tyto konflikty pokládá za trvalou součást života firmy. V tomto typu konfliktů funguje manažer obvykle v roli facilitátora spíše než v roli přímého účastníka konfliktu. Hlavními příčinami organizačních konfliktů podle Pitry jsou:

- vzájemná provázanost pracovních úkolů
- nekompatibilita dílčích cílů jednotlivých složek firmy
- současný vznik dvou či více požadavků na použití nedělitelného zdroje
- diferenciací postojů jednotlivých pracovníků k pracovním úkolům

- nejistota způsobená nedostatkem informací
- systém odměňování pracovníků

Manažer jako klíčový činitel řešení konfliktů by v této situaci měl dodržovat následující zásady:

- trvale nadřazovat cíle organizace cílům vlastního kolektivu a preferovat ty pracovníky, jejichž pojetí je s cíli organizace v souladu
- rozdělovat pracovní úkoly tak, aby dílčí úkoly byly přehledné, vyžadovaly přesně specifikované předpoklady pro své splnění a jednoznačně vymezovat jejich logické i časové vazby na další úkoly
- iniciovat vzájemnou komunikaci členů pracovního kolektivu s členy ostatních kolektivů, aby se navzájem lépe orientovali ve svých činnostech a prioritách
- vyhýbat se řešením, kdy vítězství jednoho znamená porážku druhého

Eliminace konfliktů napomůže zvýšení koheze, což za určitých okolností může posílit flexibilitu organizace a nastartovat zrychlení rozvoje. V některých případech však příliš silná koheze vede k rigiditě – pracovníci se spojí proti prosazovaným změnám, a zvyšují tak rezistenci organizace.

Organizační konflikty se tak mohou stát hybným faktorem vývoje řešení pracovních úkolů. Z toho důvodu je nezbytné umět použít nejen nástroje utlumení konfliktů, ale také nástroje k jejich stimulaci. Podle Pitry (1998) existují tři hlavní způsoby, jak stimulovat konflikt za účelem zvýšení výkonu organizace:

- Zvyšovat diferenciaci v tvůrčích přístupech jednotlivých členů týmu a vytvářet příležitosti pro otevřenou výměnu názorů na řešení zadaných problémů
- Podněcovat nejisté situace a vyžadovat kreativní přístup k jejich řešení
- Změnit systém odměňování tak, aby stimuloval originalitu v řešení problémů

Klíčovým úkolem manažera v procesu řešení organizačních konfliktů je separovat strany zúčastněné v konfliktu – v rámci svého úkolu může zaujímat následující role rozhodčí, vyjednavče a zprostředkovatel. V mnoha situacích může být současně užitečné angažovat při řešení sporu třetí, nezúčastněnou stranu jako nezávislého, objektivního konzultanta.

Specifickou skupinou konfliktů jsou konflikty přímého interpersonálního charakteru. Tyto konflikty jsou obvykle výrazně provázány s osobními zájmy jednotlivce, v řadě případů přímo souvisejí s antipatií vůči manažerovi danou buď strukturně či situačně (opatření přijatá manažerem nejsou v souladu se zájmy jedince), nebo přímo iracionálním odporem k manažerovi jako osobnosti. Jejich řešení vychází z individuálních specifík manažera i z konkrétní situace. V procesu řešení přímých interpersonálních krizí by ovšem prioritou manažera měly být zájmy organizace.

## 1.7 Stanovení řešení – krizový plán

Na základě hloubkové analýzy stavu podniku dochází k rozhodování o způsobu řešení, které odpovídá běžné manažerské funkci, ovšem za podmínek krizové situace a uplatňování krizového managementu tzn., že veškeré rozhodování probíhá v časovém stresu, velmi pravděpodobně rovněž v direktivním a nikoliv demokratickém režimu. Ovšem i za situace krizového řízení probíhá rozhodování v několika standardních krocích.

V prvním kroku je třeba stanovit možné **varianty řešení daného problému**, které jsou pro podnik reálné z hlediska cílů i omezujících podmínek. V dalším kroku je třeba určit **kritéria pro hodnocení variant**, přičemž kritérium může být shodné s cílem nebo jeden cíl může být vyjádřen několika kritérii. Jednotlivá kritéria mohou mít různý význam, a tak je jim nutno často přiřadit i určité váhy. Ve třetím kroku je nutno provést **zhodnocení podle zvolených kritérií**. Při mnohosti variant je třeba zavést preferenční vztahy, které umožní jednotlivé varianty uspořádat do pořadí. V posledním kroku je třeba přijmout rozhodnutí, tj. **provést výběr optimální varianty**. Za optimální variantu je považována ta, která nejlépe splňuje stanovené cíle.

Výsledkem tohoto rozhodovacího procesu je **krizový plán** jako striktní návod, kterým se stanoví postup řešení. *Krizový plán obsahuje konkrétní manažerské postupy, jimiž jsou plněny úkoly při hrozbě vzniku nebo po vzniku krizové situace.* Plán by měl obsahovat oblasti a opatření změn, časový průběh realizace, vyjádření finančních efektů, personální zajištění, pravidla monitoringu a komunikace.

**Formulace strategie změny** navazuje na analytickou etapu po syntéze analytických poznatků. Závěr analýzy definuje reálnost či nereálnost schopnosti podniku projít ozdravným procesem. Kladná bilance pokračuje v konsolidaci a sanaci (vč. transformace a fúze) neboli revitalizaci. Záporná bilance předznamenává zrušení a zánik podniku.

Při vytváření prostředí pro efektivní zvládnutí krizí je nejdůležitějším úkolem vedoucích pracovníků orgánů krizového řízení, manažerů, krizových manažerů podniků či jiných institucí dosáhnout jistoty, že každý účastník pochopil účel (smysl a poslání) a cíle (úkoly) tohoto procesu, včetně metod pro jejich dosažení. Jestliže má být proces zvládnutí krizí úspěšný a efektivní, musí lidé vědět, co je třeba udělat.

Možné oblasti uplatnění **krizového plánu**:

### **Oblast řízení**

- manažerské motivační systémy,
- informovanost zaměstnanců,
- management kvality,
- systém a metody finančního a technického controllingu,
- efektivní kalkulační metody,
- optimalizace nákupních a odbytových operací,
- optimalizace doby trvání zakázek,

- definování dlouhodobých cílů podnikového rozvoje.

### **Oblast hospodaření**

- optimalizace fixních nákladů,
- optimalizace výrobních nákladů.

### **Oblast výroby**

- optimalizace výrobních kapacit,
- zvýšení technické úrovně a kvality produkce,
- zkrácení časů výroby,
- flexibilita výroby,
- zúžení nebo rozšíření sortimentu,
- optimalizace skladového hospodářství,
- rekvalifikace dělníků, kooperace,
- ekologie.

### **Personální oblast**

- přebudování řídicího týmu,
- optimalizace organizačního schématu,
- definice a dělba pravomocí a odpovědností,
- budování pozitivního sociálního klimatu,
- podpora sounáležitosti s podnikem,
- aktivace pocitu spoluřízení zaměstnanci.

### **Obchodní oblast**

- oživení týmu prodejců,
- nové prostředky obchodního působení,
- zavedení obchodního reportingu a hodnocení,
- přehodnocení cenové politiky,
- politika prodeje, propagace, servisu apod.

### **Finanční oblast**

- snížení nároků na pracovní kapitál a zlepšení jeho stavu, tj. likvidita,
- zvýšení rentability programem hospodárnosti a aktivní cenovou politikou,
- optimalizace úvěrového zatížení v návaznosti na aktivní revitalizační projekt.

Krizové řízení je nutno vždy chápat jako řízení za specifických poměrů a podmínek, které jsou kritické pro přežití, s cílem znovuobnovení všech funkcí firmy (společnosti), včetně dosahování správně zvolených cílů. Navíc je nutno respektovat, že krizové řízení má mnoho aspektů a stránek (*např. organizační, sociální, psychologickou, právní, ekonomickou atd.*) shodných s běžným managementem a celou řadu aspektů velmi specifických právě pro krizové situace.

Je nutné si uvědomovat jejich obsah i rozsah, jejich samostatnost i komplexnost.<sup>13)</sup> Při řešení jakéhokoli problému je důležité respektovat objektivní ekonomické zákonitosti, např. objektivní procesy koncentrace a centralizace a jejich vliv na společnost, nutnost růstu produktivity práce a spojitost s konkurencí a místem na trhu, vztah subjektu a objektu v ekonomice a řídicích procesech, vztah ekonomiky a politiky projevující se v činnosti firmy atd.

## 1.8 Riziko a změny v podniku

Nutnost řízení rizika a krize vyplývá z faktu, že jedině jejich plným pochopením a včasným podchycením můžeme příslušnými zásahy přeměřovat negativní vývoj přes jeho stabilizaci až k jejich úplnému zvládnutí. Takto je možné zachránit mnohé hodnoty, které dobře aplikovanými zásahy managementu zůstanou ušetřeny.

Obecné dělení rizika jako možného negativního vývoje situace má tyto **základní fáze**:

- **Preriziko** – fáze, kdy negativní vývoj (mimořádná událost) ještě neprobíhá, ale vznikají jeho podmínky. Vznikají velmi slabé až zcela zřetelné signály jeho vzniku (*např. konflikt mezi skupinami lidí, zhoršení platební morálky odběratelů*).
- **Riziko-in** – fáze, kdy byly splněny všechny podmínky vzniku a po iniciaci libovolným způsobem se mimořádná událost (havárie nebo katastrofa) plně rozvíjí (*včas nezaplacená velká zakázka způsobí druhotnou platební neschopnost a zastavení výroby pro nedostatek materiálu*).
- **Post-riziko** – fáze, kdy dochází vlivem negativních okolností a souvislostí ke vzniku mimořádné (resp. krizové) situace s nutností vzniklý stav (následky) napravovat a zabraňovat dalšímu šíření destrukce v jiných podobách (*např. díky získání krátkodobého překlenovacího úvěru se podaří obnovit výrobu, ale za cenu vysoké ztráty v podobě nákladových úroků*).

Zkušenost ukazuje možnost řízení podniku všech zde uvedených fází vývoje rizika. Tomu odpovídají takové druhy činnosti jako skupina preventivních opatření, skupina řídicích činností v průběhu havárie a katastrofy a nakonec skupina činností při obnově, nápravě a rehabilitaci nežádoucího následku proběhlé havárie a katastrofy.

---

<sup>13)</sup> PEŠTULKA, František. *Zrušení a zánik společnosti. [s.l.] : EUROUNION Praha, s.r.o., 2003.*

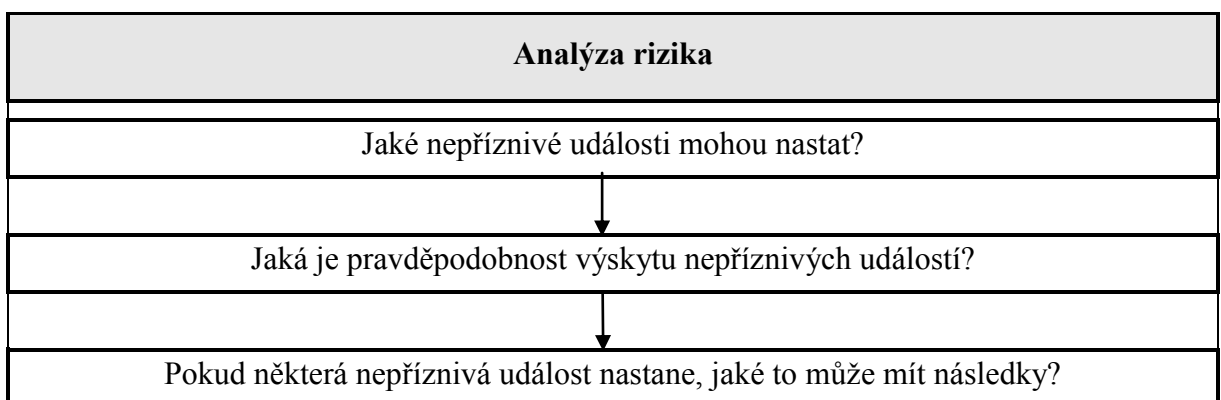
Pro **zajištění správného a efektivního chodu podniku** i ve zcela běžné situaci je vhodné, aby management znal a uměl zvládat co možná nejvíce možných ohrožení a rizik, která mohou ovlivňovat jeho budoucí činnost. Totéž platí i pro krizový management, u nějž je znalost rizik a umění je zvládat již zcela nezbytné a nepostradatelné pro úspěšnou aplikaci v praxi.

Jak již bylo řečeno, krizový management se spolu s teorií spolehlivosti zabývá právě možným vznikem **rizika**. Aby potenciálně riziková situace mohla být rozpoznána, je nutné umět riziko náležitě popsat, definovat jej a stanovit míru ohrožení s tímto rizikem spojenou. V dnešním světě existují nejrůznější **druhy rizik**:

- politická a teritoriální,
- ekonomická – makroekonomická a mikroekonomická,
- bezpečnostní (*rizika vyplývající ze zabezpečení informačních systémů, objektová, technická, personální*),
- právní a odpovědnostní (*pracovní právní rizika, obchodní rizika*),
- předvídatelná a nepředvídatelná,
- specifická (*pojišťovací, manažerská, spojená s finančním trhem, odbytová, rizika inovací*).

Navazující činností je pak *řízení rizik* (risk management). Kvalitní řešení jakéhokoliv problému v jakékoliv oblasti je vždy postaveno na kvalitní analýze rizik, která je základním vstupem pro řízení rizik. Výchozí operace analýzy rizika je **identifikace nebezpečí, kvalifikace nebezpečí a kvantifikace rizika**.

Tato analýza spočívá na třech otázkách, které je třeba si klást na počátku každé analýzy rizika:



Tabulka č. 5: Analýza rizika

K identifikaci nebezpečí a **sestavení scénářů nebezpečí** je nutná dobrá představivost a schopnost předvídat i takové jevy, popř. události, o nichž se toho zatím ví jen málo nebo vůbec nic. Týká se to zejména objektů nebo procesů, kde se mají uplatnit při realizaci

nové technologické postupy, nové materiály nebo nové technologie. Pozornost se však musí věnovat i objektům, popř. procesům, které sice v běžných podmínkách žádným nebezpečím vystaveny nejsou, avšak ve specifických podmínkách se mohou stát významnými příjemci rizika.

Pojem **nebezpečí** má dva základní rysy:

- **vztahuje se k budoucnosti** – je nutné se zamýšlet především nad nebezpečími, která hrozí, nikoli nad tím, co se mohlo všechno stát,
- **je neurčitý** – nepříznivá událost, o níž je známo, že nastane, určitě není nebezpečím nýbrž skutečností, s níž se lze aktivně nebo pasivně vypořádat.

Oba tyto rysy se při identifikaci nebezpečí a scénářů nebezpečí projevují tak, že velmi významně záleží na kontextu, v němž identifikace probíhá. Kontextem je myšlen vztah hodnotitele nebezpečí k objektu nebo procesu.

## 1.9 Analýza krizových situací

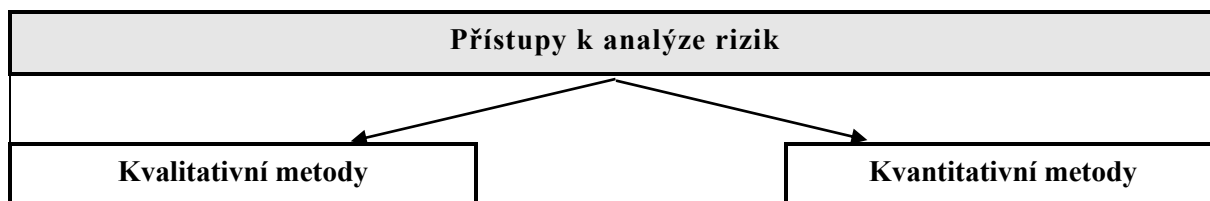
*Riziko* většinou neexistuje izolovaně, ale obvykle se jedná o určité kombinace rizik, které mohou ve svém komplexním dopadu představovat pro podnik hrozbu. Vzhledem k množství rizik je třeba určit priority z pohledu dopadu a pravděpodobnosti jejich výskytu a zaměřit se na *klíčové rizikové oblasti*.

Intuice napovídá, že riziko je v určitých situacích větší než v situacích jiných. Míra rizika vyplývá z hodnoty dotčeného majetku, osob, procesů, úrovně hrozby a zranitelnosti. Tak, jak bylo vhodné vysvětlit pojem riziko, budeme nyní věnovat pozornost způsobu měření rizika.

Při analýze rizik se pracuje s veličinami, které nelze v mnoha případech přesně změřit, a určení jejich velikosti mnohdy spočívá na kvalifikovaném odhadu specialisty, vyjadřujícího se jen na základě svých zkušeností (*obvykle výrazy typu „malý“, „střední“, „velký“ nebo stupnice 1 až 10*).

- V případě jednotlivce měříme riziko podle pravděpodobnosti nepříznivé odchylky od výsledku, v nějž doufáme.
- V případě velkého počtu jednotek vystavených riziku lze provést odhady ohledně pravděpodobnosti výskytu daného počtu ztrát. Na základě těchto odhadů je možné formulovat prognózu. Očekáváním zde je, že se vyskytne předvídané množství ztrát.

V praxi se prosazují zejména dva základní přístupy k analýze rizik:



Tabulka č. 6: Přístupy k analýze rizik

## 1. Kvalitativní metody

Kvalitativní metody se vyznačují tím, že rizika jsou vyjádřena v určitém rozsahu (například jsou obodována <1 až 10> nebo určena pravděpodobností <0;1> či slovně <malé, střední, velké>).

Kvalitativní metody jsou jednodušší a rychlejší, ale více subjektivní. Obvykle přináší problémy v oblasti zvládnání rizik, při posuzování přijatelnosti finančních nákladů nutných k eliminaci hrozby, která může být kvalitativní metodou charakterizována třeba jako „velká až kritická“. Tím, že chybí jednoznačné finanční vyjádření, se kontrola efektivnosti nákladů znesnadňuje.

## 2. Kvantitativní metody

Kvantitativní metody jsou založeny na matematickém výpočtu rizika a frekvence výskytu hrozby a jejího dopadu.

Vyjadřují dopad obvykle **ve finančních termínech** jako tisíce Kč. Nejčastěji je vyjádřeno riziko ve formě roční předpokládané ztráty, která je vyjádřena finanční částkou. Kvantitativní metody jsou přesnější; jejich provedení sice vyžaduje více času a úsilí, poskytují však vyjádření rizik, které je pro jejich zvládnání výhodnější.

Problematika řízení rizik je velice široká a podle svého zaměření často velice odlišná.

**Základními oblastmi**, v nichž hovoříme o **řízení rizik**, jsou především:

- přírodní katastrofy a havárie,
- rizika ochrany životního prostředí,
- finanční rizika, která mohou mít dílčí podkategorie,
- projektová rizika,
- obchodní rizika,
- riziko managementu,
- rozpočtové riziko,
- technická rizika,
- organizační rizika.



Podniky, které si včas neuvědomí **rozsah a sílu** dopadu souvisejících rizik a nevytvoří si účinný mechanismus pro jejich řízení za využití nástrojů prevence rizika, hazardují se svojí stabilitou, snižují zájem a důvěru investorů (sponzorů, veřejnosti, zákazníků), a tím zvyšují náklady na financování subjektu. Opravdu **účinného řízení rizik** (především podnikatelských) může být dosaženo pouze v případě, kdy:

- je jasně definována strategie subjektu vzhledem k jeho hlavním cílům, a to včetně rizikové strategie,
- funguje komplexní proces řízení rizik, který je podpořen vhodným informačním systémem,
- management klade na řízení rizik dostatečný důraz a existují osoby odpovědné za řízení rizik,
- existuje fungující interní kultura a schopnost se dále rozvíjet a přizpůsobovat novým výzvám rizik.

Je tedy nutné, aby management podniku při **procesu řízení rizik** zajišťoval zejména tyto činnosti:

- Analyzoval, monitoroval a měřil riziko.
- Definoval cíle v oblasti **snižování rizik firmy**, které korespondují s rizikovou strategií firmy, určil nejvhodnější strategii snižování rizika.
- Následně stanovil **nejvhodnější metody** snižování rizik do podmínek konkrétní firmy – například určil, zda budeme diverzifikovat výnosy, zda budeme diverzifikovat obchodní dodavatele, zda riziko zadržíme atd.
- Vyhodnotil **uplatnění rizikové strategie firmy** v praxi a následně aplikoval zvolenou metodu snižování rizika.

Manažer musí nejprve identifikovat riziko, dále pak musí riziko vyhodnotit, což zahrnuje zjištění potenciální velikosti ztráty, zjištění pravděpodobnosti výskytu ztráty a také uspořádání priorit.

Rizikům, s nimiž je spojena **vyšší tvrdost dopadů** nebo **vyšší pravděpodobnost**, je nezbytné věnovat vyšší pozornost ve srovnání s riziky mírnějšími a méně pravděpodobnými. Jakékoliv ohrožení, zahrnující finanční ztrátu, která by představovala pro podnik finanční katastrofu, se řadí do stejné kategorie – v této třídě se mezi riziky nerozlišuje. Tedy místo složitého číselného řazení ohrožení podle tvrdosti, je lépe seřadit rizika podle obecné klasifikace například do tří skupin a označit je jako kritická, důležitá a méně důležitá. Podle potenciálního finančního dopadu ztráty můžeme definovat následující členění rizik do jednotlivých skupin, a to na:

- **kritická rizika** – veškerá ohrožení, jehož potenciální ztráty jsou takového řádu, že by vyústila ekonomický úpadek podniku,

- **důležitá rizika** – ohrožení, jehož potenciální ztráty nevyústí v bankrot, avšak další provoz bude vyžadovat, aby si podnik půjčil finanční prostředky, nebo budou znamenat omezení činnosti podniku,
- **běžné riziko** – ohrožení, jehož potenciální ztráty mohou být pokryty stávajícími aktivy podniku nebo běžným příjmem, aniž by došlo k nepatřičnému finančnímu tlaku.

## 2 Právní úprava krizového řízení – insolvenční zákon

Podniku, který se ocitne v ekonomické krizi, se teoreticky nabízí celá paleta variant, jak tuto krizi vyřešit. V principu lze identifikovat **dva základní směry řešení**:

- záchranná a
- likvidační.

Už z názvu je zřejmý rozdíl mezi nimi, ale je zde ještě další zásadní odlišnost. **Záchranná opatření** mají za cíl zachovat podnik, zatímco **likvidační** se spíše orientují snížení dopadů pro okolí (zejména věřitele) i za cenu likvidace subjektu.

Existuje několik odlišných pohledů na to, kdy je ještě podnik zachrannitelný a má smysl to učinit a kdy je naopak vhodné podnik směřovat k řešení bankrotem. V této situaci lze doporučit především držet se dikce insolvenčního zákona, který, na rozdíl od ekonomické teorie, definuje poměrně jasné sankce trestně právního charakteru pro statutární orgány za nesplnění jejich povinností.

Dřívější *zákon o konkurzu a vyrovnaní* prakticky neumožňoval jiné řešení dlužníkovy úpadku než uspokojením věřitelů z prodeje jeho majetku. Institut vyrovnaní, který byl tímto zákonem rovněž upraven nedosáhl v praxi dostatečného uplatnění a případné pokusy o jeho využití mnohdy stejně skončily konkurzem na základě nedůvěry věřitelů v dostatečnou ochranu jejich zájmů. Případný konkurz přitom často přicházel pozdě, věřitelé neměli větší vliv na průběh konkurzu a k podstatným informacím o jednotlivých konkurzech se dostávali složitě.

Na vnímání konkurzů a související legislativy očima podnikatelů se úřad Hospodářské komory České republiky zaměřil také v průzkumu, který provedl v říjnu roku 2007. Odpovědi více než tisícovky (1022) respondentů byly velmi popisné. K vytvoření obrázku o názoru podnikatelské veřejnosti na tehdejší legislativu hovoří následující výsledek zjištění, kdy 47 % respondentů odpovědělo, že většina firem, které se dostanou do konkurzu, končí v likvidaci především **z důvodů zdlouhavého řízení a špatně nastavené legislativy**. Pětina (22 %) respondentů si myslí, že se tyto společnosti ocitnou v likvidaci oprávněně, protože stejně nemají valnou budoucnost. Ovšem pouhá 4 % odpovídajících uvedla, že mají firmy v konkurzu vytvořené dostatečné právní zázemí pro revitalizaci.

Při žádosti o hodnocení konkurzního řízení více než 70 % respondentů, kteří mají osobní nebo zprostředkovanou zkušenost s konkurzem, označili **řízení za zdlouhavé**, 44 % jich uvedlo, že je **nepřehledné** pro zúčastněné strany, a bezmála polovina (49 %) jej označila za **neefektivní**. Třetina těchto respondentů uvedla, že je v průběhu řízení **zvýhodněna pozice dlužníka**. Podnikatelé, resp. představitelé forem, kteří osobní zkušenost nemají, byli ve svém hodnocení poměrně shovívavější. Necelá polovina (46 %) si myslí, že je řízení zdlouhavé, 28 % jej hodnotí jako nepřehledné a 27 % jako neefektivní. Z celkového počtu 1022 respondentů pouze čtyři odpověděli, že konkurzní řízení v ČR považují za bezproblémové [53, HKČR, str. 23].

Počátkem roku 2008 vstoupil v platnost nový insolvenční zákon, jehož obsahem se stala právní úprava několika **způsobů řešení krizové situace**, kdy dlužník není schopen plnit své dluhy podle původních dohod. Vzhledem k nízké efektivnosti původní úpravy zákona o konkurzu a vyrovnání a velmi zdoluhavému procesu konkurzního řízení, stalo se obecně běžnějším vymáhání dluhů především exekuce. Základem exekuce je odebrání veškerého majetku dlužníka, který je následně exekutorem prodán, a získané peníze se rozdělí ve prospěch věřitele, nebo věřitelů, kteří exekuci žádali. Mnohdy je ovšem přínosnější, a to jak pro dlužníka, tak pro věřitele, aby se majetek dlužníka neefektivně nerozprodával a jeho dluhy byly naopak uspokojeny postupně a poměrně všem jeho věřitelům.

Insolvenční zákon **nemůže být všelékem na problémy mezi dlužníkem a věřiteli**. Právní řešení úpadku nebo hrozícího úpadku dlužníka v něm obsažené se omezuje na případy, kdy dlužník již nedisponuje dostatkem majetku na to, aby uhradil své dluhy. Protože má dlužník zároveň více věřitelů, nastal by mezi nimi pravděpodobně spor o to, kdo si ukořistí více. Pokud je majetek menší než závazky, mohlo by se bez řízeného poměrného uspokojení logicky stát, že by pohledávky jedněch věřitelů byly uspokojeny zcela, jiných naopak vůbec.

Popsanou situaci insolvenční zákon řeší tak, že v podstatě **zablokuje možnost dlužníka samostatně nakládat s jeho majetkem** s tím, že všichni přihlášení věřitelé budou buď z příjmů dlužníka nebo z prodeje jeho majetku uspokojeni spravedlivě, a to podle povahy jejich pohledávek. Za tím účelem pak zákon sleduje další cíl, totiž *udržet podnik jako celek a zachovat jeho běh*, protože pokud podnik funguje a využívá všech svých částí, může být jeho hodnota vyšší, než pokud by bylo jeho fungování bylo ukončeno, podnik rozdělen a rozprodán.

Insolvenční řízení představuje pro věřitele nákladné řešení (náklady na insolvenčního správce, na správu majetkové podstaty, na znalce, apod.) a je vhodnější, aby se věřitelé vždy pokusili s dlužníkem a i spolu vzájemně dohodnout na **mimoinsolvenčním** (mimosoudním) **řešení** (smluvní ujednání apod.) – i proto zákon všechny zúčastněné motivuje ke *kooperaci* [45, Insolvenční zákon].

Obecné souvislosti zákona jsou tedy zřejmé. Cílem následující části této práce je charakterizovat konkrétní dopady insolvenčního zákona v praxi. Insolvenční zákon se výrazným způsobem dotkl všech subjektů:

- změnilo se postavení dlužníka a zvýšila se ochrana před zneužitím insolvenčního řízení (moratorium),
- změnilo se postavení věřitelů, rozšířily se jejich rozhodovací pravomoci a vliv na celý průběh insolvenčního řízení,
- zásadním způsobem se změnily podmínky pro výkon funkce insolvenčního správce, který má méně samostatných rozhodovacích pravomocí, je pod výraznější kontrolou věřitelů a insolvenčního soudu,
- zavedl několik nových postupů pro řešení úpadku subjektu (reorganizace, oddlužení) a zavedl například institut hrozícího úpadku.

Podle zákona č. 312/2006 Sb. o insolvenčních správcích, jím může být jednak fyzická osoba a nebo veřejná obchodní společnost, která poskytuje rovněž ručení veškerým majetkem společníků, jako je tomu u fyzické osoby.

Pravomoci insolvenčního správce byly výrazným způsobem potlačeny ve prospěch přihlášených insolvenčních věřitelů a značně se také zpřísnily podmínky pro výkon činnosti insolvenčního správce. V návaznosti na tyto změny směřující k větší odpovědnosti správce a vyšší administrativní náročnosti výkonu činnosti však zákonodárce bohužel nepřijal adekvátní právní úpravu odměňování insolvenčních správců. Právní úprava týkající se osoby insolvenčního správce a podmínek výkonu jeho činnosti je navíc poměrně rozsáhlá a dost ne zcela vyjasněná. Již dnes lze konstatovat, že výkon činnosti insolvenčního správce nebude pro značnou část kvalifikovaných osob nadále zajímavý s ohledem na nepoměr mezi přijímanými riziky a odpovědností a způsobem odměňování.

Celková koncepce právní úpravy týkající se činnosti insolvenčního správce tak výraznou měrou **směřuje k nutnosti specializovat se pouze na výkon této funkce**. Předpokladem je, že činnosti insolvenčních správců budou spíše vykonávat *skupiny spolupracujících osob*, které budou schopny postihnout jak ekonomické, tak i právní aspekty tohoto velmi specifického řízení. Lze také očekávat snížení počtu osob vykonávajících činnost insolvenčního správce, a to ne vždy pouze na úkor osob, které nemají pro výkon této funkce odborné předpoklady.

## 2.1 Oprávnění k výkonu činnosti insolvenčního správce

Ministerstvo spravedlnosti ČR vede podle novém úpravy obsažené v insolvenčním zákoně centralizovaný **seznam insolvenčních správců**, který je součástí insolvenčního rejstříku. K 1. lednu 2008 ministerstvo do centrálního seznamu insolvenčních správců zapsalo automaticky všechny osoby, které byly k tomuto datu zapsány v **seznamech správců konkurzní podstaty** vedených u jednotlivých krajských soudů a Městského soudu v Praze, které pro účely insolvenčního řízení nahradil.<sup>14)</sup>

Činnost insolvenčního správce tak od 1. ledna 2008 mohou vykonávat všechny osoby, které byly k tomuto datu vedeny v jednotlivých seznamech správců konkurzní podstaty. Jejich oprávnění k výkonu činnosti však není trvalé. Správcovskou činnost mohou bez dalšího vykonávat pouze dva roky, tzn. do konce roku 2009. Všechny osoby, které byly k 1. lednu 2008 zapsány do seznamu insolvenčních správců, musí v této přechodné lhůtě dvou let vykonat *specializovanou zkoušku insolvenčního správce*.<sup>15)</sup>

Zkouška insolvenčního správce má prověřit znalosti osoby, která chce vykonávat činnost insolvenčního správce, nejen ze samotného insolvenčního práva, ale také z dalších

<sup>14)</sup> *Dílčí seznamy vedené u jednotlivých krajských soudů a Městského soudu v Praze zůstaly však nadále zachovány pro účely již probíhajících konkurzních a vyrovnávacích řízení.*

<sup>15)</sup> *§ 40 odst. 2 zákona č. 312/2006 Sb., o insolvenčních správcích ve znění pozdějších předpisů.*

právních a ekonomických disciplín. Advokáti, notáři, daňoví poradci a auditoři jsou, namísto zkoušky insolvenčního správce, povinni vykonávat tzv. *rozdílovou zkoušku insolvenčního správce*.

Rozsah rozdílové zkoušky je oproti standardní zkoušce zúžen, a to o znalosti, které musely tyto osoby prokázat při své profesní zkoušce, na základě které získaly právo vykonávat činnost advokáta, notáře, daňového poradce či auditora.

Pokud osoby zapsané do seznamu insolvenčních správců nevykonají ve lhůtě dvou let zkoušku nebo rozdílovou zkoušku insolvenčního správce, bude jejich povolení k výkonu činnosti Ministerstvem spravedlnosti zrušeno.<sup>16)</sup> Osoby, které mají zájem vykonávat činnost zvláštního insolvenčního správce (úpadek finančních institucí, reorganizace), musí vykonat *zvláštní zkoušku insolvenčního správce*. Zvláštní zkouška má nad rámec standardní zkoušky prověřit znalosti také z dalších oblastí, jako jsou principy a fungování finančního trhu, obchodování s finančními nástroji apod.

Zákon č. 312/2006 Sb., o insolvenčních správcích, stanovuje pro osobu, která miní vykonávat činnost insolvenčního správce, ještě další podmínky. V souladu se zákonem o insolvenčních správcích musí mít osoba, které Ministerstvo spravedlnosti udělí povolení k výkonu činnosti insolvenčního správce, ukončené *vysokoškolské vzdělání magisterského studijního programu*. Pro osoby, které byly k 1. ledna 2008 zapsány do seznamu insolvenčních správců a tuto podmínku nesplňují, vymezuje zákon o insolvenčních správcích přechodné období 6 let, ve kterém jsou povinny si vysokoškolské vzdělání doplnit.

Nedoloží-li osoba zapsaná v seznamu insolvenčních správců nejpozději do konce roku 2013 doklad o ukončení vysokoškolského vzdělání magisterského stupně Ministerstvu spravedlnosti, bude její oprávnění vykonávat činnost rovněž zrušeno.

Každá osoba, která je ustanovena do funkce insolvenčního správce (nebo předběžného insolvenčního správce), má povinnost, v souladu s § 23 insolvenčního zákona, mít po celou dobu trvání funkce insolvenčního správce **uzavřenou smlouvu o pojištění odpovědnosti za škodu**, která by mohla vzniknout v souvislosti s výkonem jeho funkce nebo s činností jeho zaměstnanců. Splnění této podmínky by osoba insolvenčního správce měla doložit insolvenčnímu soudu, neprodleně po svém ustanovení do funkce. Insolvenční správce, který tuto smlouvu uzavřenou nemá, není oprávněn vykonávat činnost insolvenčního správce a insolvenční soud by ho měl neprodleně po zjištění této skutečnosti zprostit jeho funkce. Současně to také může znamenat vyškrtnutí ze seznamu insolvenčních správců, protože povinnost mít uzavřené pojištění odpovědnosti za škodu je jednou z podmínek pro udělení povolení k výkonu činnosti insolvenčního správce a nevztahuje se tedy jen na výkon funkce v konkrétním insolvenčním řízení.

Podmínky pro získání oprávnění k výkonu činnosti insolvenčního správce lze shrnout do následujících bodů:

- způsobilost k právním úkonům,

---

<sup>16)</sup> Podrobnosti pro zápis osoby do seznamu insolvenčních správců a pro obsah a další náležitosti zkoušky insolvenčního správce obsahuje vyhláška č. 312/2007 Sb., o obsahu a dalších náležitostech zkoušek insolvenčního správce.

- bezúhonnost,
- ukončené vysokoškolské vzdělání magisterského studijního programu,
- složená odborná zkouška insolvenčního správce nebo rozdílové zkoušky,
- zapsání do seznamu insolvenčních správců Ministerstva spravedlnosti ČR,
- složení správního poplatku Ministerstvu spravedlnosti k zápisu o seznamu insolvenčních správců,
- uzavření smlouvy o pojištění odpovědnosti za škodu.

## 2.2 Ustanovení osoby insolvenčního správce

V rámci insolvenčního řízení již insolvenční správce není přímo jmenován do funkce konkrétním insolvenčním soudcem, ale je ze seznamu insolvenčních správců určován předsedou insolvenčního soudu.

Teprve takto určený insolvenční správce může být konkrétním insolvenčním soudcem **ustanoven do funkce správce v konkrétní věci**, nejpozději se tak děje v rozhodnutí o úpadku dlužníka. Jak již bylo uvedeno, v okamžiku ustanovení insolvenčním správcem konkrétního úpadce, přechází na správce veškeré pravomoci managementu podniku. Jako jediná osoba je **oprávněn nakládat s majetkem úpadce**, je oprávněn uzavírat a vypovídat smluvní vztahy ke třetím osobám a rovněž se stává jediným oprávněným zástupcem podniku jako zaměstnavatele. Protože okamžikem ustanovení do funkce **přebírá rovněž odpovědnost za stav majetkové podstaty**, musí rovněž činit opatření pro její zajištění a rovněž zajištění efektivního chodu podniku úpadce, pokud ještě v provozu je. To je právě úzce spojeno s rolí personálního manažera, protože mezi prvními opatřeními insolvenčního správce ve funkci musí být optimalizace personálního složení podniku a snaha o snížení nákladů na provoz podniku ve všech oblastech.

Dříve než je ustanoven řádný insolvenční správce, může být, pokud je to účelné z důvodu zajištění řádného průběhu insolvenčního řízení, ustanoven předběžný insolvenční správce, zejména tehdy pokud:

- insolvenční soud předběžným opatřením omezil dlužníkovu právo nakládat s majetkovou podstatou,
- je vhodné předběžně zjistit a zajistit rozsah majetkové podstaty,
- je nutné zabránit dlužníkovi činit změny v rozsahu majetkové podstaty, které mohou být v neprospěch věřitelů dlužníka, do doby než bude rozhodnuto o úpadku
- jsou-li jiné závažné důvody, které odůvodňují ustanovení předběžného správce.

I předběžný insolvenčního správce musí být nejprve určen předsedou insolvenčního soudu ze seznamu insolvenčních správců a teprve následně ustanoven do funkce *rozhodnutím*

*insolvenčního soudce*. Práva a povinnosti předběžného insolvenčního správce vymezuje insolvenční soud v rozhodnutí o ustanovení do funkce. Přitom nesmí práva a povinnosti předběžného insolvenčního správce vymezit v širším rozsahu, než v jakém náleží insolvenčnímu správci podle insolvenčního zákona po rozhodnutí o úpadku dlužníka.

Není nijak výjimečné, že i předběžný správce ve svých vymezených pravomocích a úkolech, získává oprávnění k personálním změnám v rámci podniku úpadce.

Zákonodárce se touto úpravou ustanovování osoby insolvenčního správce do funkce pokusil zamezit jednomu z nedostatků úpravy obsažené v zákoně o konkurzu a vyrovnání<sup>17)</sup>, na který se upozorňovalo již v souvislosti s průběhem konkurzního řízení, a to na *úzkou vazbu mezi konkurzním soudcem a správcem konkurzní podstaty*, která velmi často vedla k podezřením o nejrůznějších machinacích v rámci konkurzního řízení a v několika málo prokázaných případech se tato podezření ukázala jako pravdivá. Proto si tedy již insolvenčního správce nevybírání konkrétní insolvenční soudce, ale tento je mu určen předsedou insolvenčního soudu. Nesouhlas s osobou insolvenčního správce mají právo vyjádřit i přihlášení věřitelé, kteří **jsou oprávněni ustanoveného insolvenčního správce odvolat**.

### 2.3 Odvolání insolvenčního správce na schůzi věřitelů

Pozice insolvenčního správce v podniku úpadce je do značné míry závislá na vůli věřitelů a díky tomu je poměrně nestabilní. Na rozdíl od předchozí právní úpravy konkurzního a vyrovnacího řízení může v průběhu insolvenčního řízení insolvenčního správce z jeho funkce odvolat nejen insolvenční soud, ale také **samotná schůze věřitelů**. Pro odvolání insolvenčního správce nemusí mít schůze věřitelů **žádné zvláštní důvody**. Práva odvolat insolvenčního správce bez uvedení odpovídajících důvodů mohou věřitelé využít nejpozději na schůzi, která bezprostředně následuje po přezkumném jednání. Zároveň se mohou věřitelé dohodnout na osobě nového insolvenčního správce, který bude následně ustanoven insolvenčním soudcem do funkce.

Usnesení o odvolání osoby insolvenčního správce je na schůzi věřitelů přijato, pokud pro něj hlasovala **nejméně polovina všech věřitelů přihlášených na insolvenčním řízení**, ke dni předcházejícímu konání schůze věřitelů, počítána podle výše jejich pohledávek, nikoliv pouze *většina věřitelů přítomných na schůzi věřitelů*. Odvolá-li schůze věřitelů insolvenčního správce ustanoveného insolvenčním soudem, ale neshodne-li se na osobě nového insolvenčního správce, ustanoví nového insolvenčního správce **znovu insolvenční soud**, stejným postupem, jako při první jmenování. Takto ustanoveného insolvenčního správce již nemá schůze věřitelů možnost odvolat.

V případě nespokojenosti s činností insolvenčního správce pak musí věřitelé postupovat standardním způsobem. Prostřednictvím svého věřitelského orgánu (věřitelský výbor, zástupce věřitelů) mohou navrhnout insolvenčnímu soudu, aby insolvenčního správce

---

<sup>17)</sup> Zákon č. 328/1991 Sb., o konkurzu a vyrovnání, ve znění pozdějších předpisů.



*zprostil jeho funkce*. Návrh na zproštění insolvenčního správce již tedy není oprávněn podat přihlášený věřitel samostatně, ale je třeba k tomu rozhodnutí věřitelského orgánu. Návrh, který podal pouze přihlášený věřitel, by insolvenční soud posoudil pouze jako podnět pro odvolání insolvenčního správce a nebyl by povinen o něm samostatně rozhodnout.

Odvolat správce lze ze závažných důvodů, které ovšem **nespočívají v porušení povinností insolvenčního správce**, které se uvedou v podaném návrhu. Pokud existují pro odvolání důvody, může jej provést soud i bez návrhu věřitelského orgánu. Odvolá-li insolvenční soud insolvenčního správce z funkce, ustanoví současně nového insolvenčního správce podle běžného postupu.

Pokud insolvenční správce neplní řádně své povinnosti nebo nepostupuje při výkonu své funkce s odbornou péčí anebo závažně poruší důležitou povinnost, uloženou mu rozhodnutím soudu nebo vyplývající ze zákona, může ho insolvenční soud na návrh věřitelského orgánu nebo dlužníka anebo i bez tohoto návrhu jeho funkce zprostit, což je procesně jiný úkon, než odvolání.

## 2.4 Oprávnění správce nakládat s majetkovou podstatou

Jak již bylo zmíněno v předchozích kapitolách, nová úprava řešení úpadku obsažená v insolvenčním zákoně přinesla i změnu v koncepci oprávnění insolvenčního správce nakládat s majetkovou podstatou dlužníka v průběhu insolvenčního řízení. Vzhledem k tomu, že na rozdíl od předchozí právní úpravy je insolvenční řízení pojato jako jednotné řízení, v jehož průběhu je teprve stanovován **způsob řešení úpadku dlužníka** (*konkurz, reorganizace, oddlužení*), musel insolvenční zákon této situaci přizpůsobit také koncepci oprávnění nakládat s majetkovou podstatou.

Struktura majetku tvořícího majetkovou podstatu se liší podle toho, kdo podal návrh na zahájení insolvenčního řízení. Základem je vždy následující výčet majetkových položek, který uvádí **nejběžnější položky tvořící majetkovou podstatu**:

- peněžní prostředky v hotovosti i na účtech,
- věci movité a nemovité,
- podnik,
- vkladní knížky, vkladní listy a jiné formy vkladů v bankách či jiných peněžních institucích,
- akcie, směnky, šeky nebo jiné cenné papíry,
- obchodní podíly,
- dlužníkovy peněžité i nepeněžité pohledávky, včetně pohledávek, které dosud nejsou splatné,
- dlužníková mzda nebo plat,

- důchod, nemocenské, peněžitá pomoc v mateřství, stipendia, náhrady poskytované za výkon společenských funkcí, podpora v nezaměstnanosti a podpora při rekvalifikaci,
- další majetkové hodnoty, mají-li penězi ocenitelnou hodnotu.

Z pohledu definice obsažené v zákoně je ještě důležitější, co do majetkové podstaty nepatří, tedy majetek, který zůstává dlužníkovi k dispozici:

- běžné oděvní součásti, obvyklé vybavení domácnosti,
- snubní prsten a jiné předměty podobné povahy,
- zdravotnické potřeby a jiné věci, které dlužník potřebuje vzhledem ke své nemoci nebo tělesné vadě,
- hotové peníze do částky 1000 Kč.

Zákon proto rozlišuje **oprávnění nakládat s majetkovou podstatou** a **oprávnění nakládat s majetkem dlužníka**. Jsou to tedy dva různé pojmy a je mezi nimi nutno v průběhu insolvenčního řízení činit zásadní rozdíl. Oprávnění nakládat s majetkem dlužníka je pouze jednou ze součástí širšího oprávnění nakládat s majetkovou podstatou dlužníka.

Insolvenční správce se stává osobou oprávněnou nakládat s majetkovou podstatou dlužníka pouze v okamžiku, kdy je insolvenčním soudem na majetek dlužníka **prohlášen konkurz**. Ve všech ostatních způsobech řešení úpadku v rámci insolvenčního řízení zůstává osobou s dispozičními oprávněními dlužník, a správce je oprávněn pouze k dispozici s majetkem dlužníka. To v plném rozsahu platí, i pokud je rozhodnuto o povolení **oddlužení** nebo **reorganizace** dlužníka.

Insolvenční soud má ze zákona možnost dlužníkovi právo nakládat s majetkovou podstatou svým rozhodnutím dále omezit. Vždy záleží na přesné formulaci výroku v rozhodnutí insolvenčního soudu (např. v rámci předběžného opatření), kterých oblastí oprávnění nakládat s majetkovou podstatou se toto omezení bude týkat. Pokud tedy insolvenční soud zakáže dlužníkovi předběžným opatřením činit úkony, které se týkají jeho majetku, neznamená to současně, že tomuto dlužníkovi odebral jeho právo nakládat s majetkovou podstatou v dalších složkách (*např. příjmy z podnikání*).

Dlužník je tak nadále oprávněn nakládat s majetkovou podstatou s výjimkou dispozice se svým majetkem, a musí tak i nadále plnit např. povinnosti vyplývající z předpisů o daních. Pokud by insolvenční soud chtěl dlužníkovi omezit i další složky oprávnění nakládat s majetkovou podstatou, musel by je výslovně ve svém rozhodnutí uvést. Zároveň je nutné upozornit na to, že nelze dlužníkovo oprávnění nakládat s majetkovou podstatou omezit paušálně jako jeden celek, ale třeba omezení vymežit zcela konkrétně.

Mimo případy, kdy bude úpadek dlužníka řešen konkurzem, má insolvenční správce ve vztahu k majetku dlužníka specifické povinnosti také v průběhu **oddlužení**. Bude-li schváleno oddlužení dlužníka, bez ohledu na jeho formu (*splátkový kalendář nebo prodej*

*majetku*) je insolvenční správce oprávněn nakládat s majetkem dlužníka, který slouží k zajištění pohledávek přihlášených věřitelů. Majetek sloužící k zajištění bude v případě schválení oddlužení vždy insolvenčním správcem **zpeněžen a použit na uspokojení pohledávek zajištěných věřitelů.**

Bude-li oddlužení schváleno prodejem majetku dlužníka, je insolvenční správce oprávněn nakládat rovněž s majetkem dlužníka, který byl vymezen insolvenčním soudem v rozhodnutí o schválení oddlužení prodejem majetku dlužníka a který má tedy sloužit k uspokojení pohledávek nezajištěných věřitelů.

Nelze vyloučit, že insolvenční správce bude nakládat s majetkem dlužníka nebo realizovat jiné složky oprávnění nakládat s majetkovou podstatou dlužníka také v průběhu **reorganizace**. Tato povinnost by mu však musela být výslovně uložena schváleným *plánem reorganizace* [34, Páchl, str. 113].

### 3 Krize v podniku a personální otázky

Obecným cílem personálních činností, nazývaných rovněž jako **řízení lidských zdrojů**, je zajištění schopnosti podniku úspěšně naplnit své cíle.

Řízení jakékoli činnosti podniku vždy vychází z pobídek a podnětů samotného managementu. Na kvalitě manažerů plně závisí rozhodování o podnikatelských záměrech, ovlivňuje hospodářské výsledky podniku, působí na účelnost organizačního uspořádání podniku a určuje také způsob a úroveň vedení lidí v podniku. Jak je zřejmé z výše uvedeného, má podnikový management mnoho dílčích částí, které se odlišují předmětem aplikace a úhlem pohledu.

Takto lze pohlížet i na krizový management, jehož hlavní funkcí je stabilizace podniku v krizi a vyřešení situace ohrožující cíl podniku či jeho samotnou existenci.

Personalistika, resp. *řízení lidských zdrojů*, je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení lidí, kteří v podniku pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů podniku. Nejvýznamnější na definici řízení lidských zdrojů je jeho strategické pojetí. Takto charakterizované řízení lidských zdrojů představuje přístup k rozhodování o záměrech a plánech organizace v podobě personální politiky, programů a praxe, týkající se zaměstnávání lidí, získávání, výběru a stabilizace pracovníků, vzdělávání a rozvoje pracovníků, řízení pracovního výkonu, odměňování a pracovních vztahů.

**Hlavním cílem strategického řízení lidských zdrojů** tak zůstává vytvářet strategická rozhodnutí, která je třeba učinit v oblasti zaměstnávání lidí, a která mají významný a dlouhodobý dopad na chování a úspěšnost podniku tím, že zabezpečují, aby podnik měl kvalifikované, oddané a dobře motivované pracovníky potřebné k dosahování trvalé konkurenční výhody.

Jsou-li zkoumány cíle strategického řízení lidských zdrojů, je nezbytné zvážit, do jaké míry by strategie lidských zdrojů měla brát v úvahu zájmy všech stran zainteresovaných na podniku, tedy zájmy pracovníků, vlastníků a managementu.

Neustále ovšem existuje riziko, že **strategické řízení lidských zdrojů zůstane poněkud mlhavým pojmem** – je snadné jej formulovat, ale těžké realizovat. Nebezpečí vytvoření propasti mezi rétorikou a realitou je v této oblasti velmi významné. Je možné zmínit časté neurčité formulace strategického záměru, které je však mnohem obtížnější přeměnit na realistické plány, které pak budou efektivně uskutečňovány.

Strategické řízení lidských zdrojů se týká více skutečného provádění kroků v oblasti personálních činností, než bezcílného přemýšlení či smýšlení o nich. Aktivní a strategický přístup k řízení lidských zdrojů vede k formulování základních strategií lidských zdrojů, které:

- definují, co podnik zamýšlí dělat, aby dosáhl cílů definovaných v celkové politice lidských zdrojů a zejména v konkrétních oblastech personálních procesů a norem,

- stanovují, jak se budou tyto záměry uskutečňovat.

Jak vyplývá ze základních definic managementu, je výběr a řízení lidí jednou z jeho základních funkcí. Při řízení se tak musí uplatňovat v jakékoliv fázi existence podniku. Situace spojená s negativním vývojem v podniku, zejména se vzniklou ekonomickou krizí, která v konečném výsledku hrozí vyhlášením konkurzu na majetek podniku, příp. přímo likvidací podniku, se může jevit jako natolik výjimečná a zaměřená na zvládnutí ekonomické stránky krize, že v ní strategické řízení lidských zdrojů nebude mít prostor pro realizaci.

Opak je ovšem pravdou. Právě v krizové situaci je třeba zcela zásadních personálních rozhodnutí, která mají strategický charakter a mají zásadní vliv na výsledek celého komplexu protikrizových opatření realizovaných krizovým managementem. Krizová situace má v oblasti řízení lidských zdrojů, stejně jako v jiných oblastech manažerské činnosti, svá specifika, která budou náplní dalšího textu.

### 3.1 Typologie krizových manažerů

Autor této práce se již dvacet let pohybuje v prostředí krizového managementu. Na základě svých praktických zkušeností, poznání problematiky a rozhovoru s kolegy z branže je možno stanovit tři základní typy krizových manažerů. Charakteristiky jednotlivých typů krizových manažerů lze podpořit třemi případovými studii, které byly získány v rámci výzkumného Národního projektu Národního programu výzkumu II MŠMT „Manažerský audit jako nástroj podpory trvale udržitelného rozvoje, rozvoje malého a středního podnikání“, na jehož řešení se podílela Fakulta managementu VŠE v Jindřichově Hradci a Ekonomické fakulty Jč. University v Č. Budějovicích společně se skupinou odborných poradců z dalších institucí.

Uvedené typy lze pracovníě nazvat takto:

1. Dobrodruh
2. Autoritativní vůdce
3. Všeználek

Krizové řízení ve svém pojetí se prezentuje spíše jako snaha zachránit firmu a její zaměstnance než jako vyústění osobní aspirace manažera. Také proto představují některé činnosti, které se v rámci řízení krize často jeví nezbytné, vysoce traumatizující zážitek. Platí to především o propouštění, které je v přímém rozporu s přirozenou snahou pomoci všem.

**Krizový manažer typu Dobrodruh** je obvykle výrazně extravertovanou, silnou osobností. Převažuje u něj potřeba stálé stimulace, dobrodružství, je pro něj důležité okamžitě vidět výsledky své práce. Manažeři – Dobrodruzi kladou vždy důraz na

systemová opatření a strategické rozhodování, obvykle se nenechávají strhnout operativou. V práci dobrodruhů má velký význam rychlost, ovšem spíše jako vnější atribut. Je pro ně charakteristická energie a dynamika, energetizují a dynamizují i své okolí. Jejich příchod vždy znamená oživení, přestože ne vždy musí být z dlouhodobého hlediska pro firmu jednoznačně přínosným. Dobrodruzi jsou vhodní především do firem, v nichž je zapotřebí iniciovat změnu a „rozvířit stojaté vody“. Mohou být ideálními vůdci například ve vysoce byrokratizovaných organizacích, kde je nezbytné nastolit atmosféru koordinované spolupráce.

**Druhým typem krizových manažerů je Autoritativní vůdce.** Jedná se o manažery s vysokým důrazem na jasná pravidla. Autoritativní vůdci jsou zvyklí přesně vymežit postupy řešení a trvají na jejich dodržování. Při své práci využívají metodu cukru a biče. V případě, že podřízený loajálně plní pokyny, jsou odměněni, v případě, že pravidla nedodržují, následuje obvykle tvrdé potrestání. Pro autoritativní vůdce je důležitý obdiv a respekt okolí. Krizoví manažeři tohoto typu kladou velký důraz na svoji autoritu, mají tendenci vytvářet okolo sebe atmosféru jakési samozřejmé vlastní kompetence, jež má legitimizovat jejich rozhodnutí. Řada tvrdých opatření, která tito krizoví vůdci přijímají, však vyvolává ze strany podřízených spíše odpor, který se ovšem častěji udržuje v latentní formě. Manažeři typu Autoritativní vůdce mohou být vhodnými vůdci v prostředích, kde je nutné okamžitě zavést jasnou strukturu, ve firmách, kde dochází ke krizím z důvodů přílišné autonomie nebo díky neformálnímu vedení.

**Specifickým a z hlediska četnosti poměrně obvyklým typem krizového manažera je Všeználek.** Reprezentanti tohoto druhu se rekrutují převážně z řad mladších manažerů. Jsou to osoby orientované primárně na vlastní úspěch. Je pro ně důležité dávat svému okolí stále najevo vysokou úroveň vlastní kompetence, je pro ně zásadní úspěch, často za každou cenu. U manažerů tohoto typu často převažují až narcistní a schizoidní tendence, ke svému okolí jsou spíše podezřívaví. Nedokáží navazovat trvalé emoční vazby, jediné, co od svého okolí vyžadují, je stálý obdiv. Krizoví manažeři tohoto typu potřebují pravidelné změny a výzvy, aby si dokázali vlastní schopnosti. U řady z nich se v této souvislosti do jisté míry projevuje až hysterická komponenta osobnosti. Manažeři typu Všeználek rádi veřejně ukazují svoji solventnost. Peníze jsou pro ně významným nástrojem demonstrace vlivu a úspěchu, propojeného s vlastními schopnostmi. Finanční prostředky však slouží i k jejich vyvázání ze vztahů, především vztahů majetkového typu. Díky bezprostřední likviditě umožňují peníze svým držitelům okamžitou mobilitu, bez jakýchkoliv zjevných závazků. Typickým rysem všeználeků je nedostatek sebereflexe. Cíle firmy pro ně nemusejí být v souladu s jejich osobními zájmy, což ještě posiluje potenciální rizikovost jejich působení v destabilizovaných organizacích. To však automaticky neznamená, že jsou nekompetentní. Pokud pracují pod dozorem, mohou být za určitých okolností firmě prospěšní.

### ***Krizový manažer typu Dobrodruh P.B.***

P.B. vystudoval strojírenství a absolvoval i několik specializovaných manažerských výcvikových programů. Jako čerstvý absolvent VŠ pracoval v úseku jakosti, poté se věnoval expertní činnosti v oblasti privatizačních projektů. Následovala pozice ředitele divize IT společnosti, působil i oblasti zdravotnické výroby. Dva roky se věnoval marketingu a další dva roky řídil rozjezd obchodní složky jisté telekomunikační společnosti. Z nedávné doby má za sebou krátký start-up projekt v oblasti telemarketingu, v současnosti se věnuje restrukturalizaci obchodního oddělení výrobní firmy.

Krizovým manažerem se podle svých slov stal P.B. víceméně náhodou. Náhoda jako klíčový faktor rozhodnutí se objevuje u většiny krizových manažerů a pro manažery typu *Dobrodruh* je obzvláště typická. Podle tvrzení P.B. byl hlavní příčinou úspěch v jisté pozici, jež vyžadovala restrukturalizaci firmy. Manažer P.B. tuto pozici získal náhodou a vlastně celkem náhodou uspěl. Potom jej už práce podobného druhu provázela celou profesní kariérou. Připouští ovšem, že práce krizového manažera je pro něj činností, která jej naplňuje: „Baví mě dělat s lidmi, baví mě dělat rozhodnutí, dělat změnu. Mám na to návyk, závislost na přílivu informací.“

Krizový manažer tohoto typu potřebuje stále nové podněty, pokud nepracuje, vyhledává dobrodružství jinde. Převažují adrenalinové sporty a aktivity spojené s četnými stimuly (cestování apod.). Pokud je takovýto krizový manažer na dovolené, snaží se ji maximálně užít. Odpočinek je tak ztotožněn s jízdou na vodních lyžích, paraglidingem a bungee-jumpingem. Naopak naprostý klid je znakem obzvláště nevydařeného volna. Pro pocit naplnění je pro manažery typu *Dobrodruh* důležité vidět výsledky své práce – i P.B. se vedle pocitu dobrodružství a kontinuální stimulace cítí být motivován vlastním úspěchem. Úspěch je pro něj důležitější než peníze.

Z hlediska strategie řízení krize vychází P.B. z následujícího postupu:

- jasně pojmenovat problém, najít příčiny (dle P.B. je „už v tom ukryté řešení“)
- stanovení cílů a priorit, jasná formulace vize
- delegování pravomoci

Delegování pravomocí je pro P.B. jednou z hlavních zásad krizového řízení. Jak říká: „lidé obvykle mají řešení krize v šuplíku, stačí je jen motivovat.“ Hlavním úkolem manažera proto je rozhodnout, zda je pracovník v potřebné míře kompetentní ve vztahu k požadavkům kladeným na jeho pozici. Pokud ano, tak je třeba dát mu dostatečnou volnost. Nejde však jen o schopnost předat pravomoci, ale také o schopnost podpořit své podřízené v hledání řešení a poskytnout jim formální i neformální podporu i v případě, že se zmýlí. I v rámci delegace pravomocí je ovšem důležité všem pracovníkům jasně „ukázat směr“ – tedy srozumitelně formulovat reálnou vizi budoucnosti a strategické cíle a zajistit jejich komunikaci napříč organizací. Postoj těchto manažerů k pracovníkům, kteří nesplňují požadavky pro danou pozici, předpokládá primární snahu najít uvnitř firmy místo, jež by pro tyto zaměstnance bylo vhodné. Převažuje tedy snaha najít v rámci

prostředí vhodnou „niku“ pro maximální množství osob, spíše než provést razantní redukci personálu. P.B. v této souvislosti uvádí, že je pro něj mnohem jednodušší propustit byť jinak kompetentní osoby, které „nehrají fěr“, než loajální jedince, kteří však nejsou schopni splnit výkonové či kvalifikační předpoklady.

Je evidentní, že spíše než detailní uspořádání organizace hraje pro manažera typu Dobrodruh roli všeobecná nálada. Celkové vyladění pracovníků a míra jejich orientace směrem k cílům organizace je důležitější než dílčí problémy. Krizoví manažeři typu *Dobrodruh* bývají svým okolím často označováni jako „divoci“, „tryskoví“ apod. Rychlost se však v jejich práci uplatňuje spíše jako vnější dojem. P.B. v této souvislosti říká, že rychlost je v krizovém řízení důležitá pouze v případech, kdy hrozí prodlení. Těchto situací ovšem může být v procesu řízení krize, méně než by se zdálo. A i v rámci nich jsou rozhodování, kdy jde o minuty, skutečnou výjimkou. V některých případech však musí být rozhodování činěno spíše s využitím intuice než čistě na základě analýzy racionálních vstupů. Podle P.B. je tak někdy lepší udělat rozhodnutí špatné než žádné. Nerozhodnout vůbec, to je cestou k oslabení pozice manažera. Rozhodnout špatně a potom chybu připustit, naopak autoritu vůdce spíše posiluje. P.B. každopádně soudí, že nepodlehnutí časovému tlaku je jednou z důležitých zásad krizového řízení. Nejde však jen o nepodlehnutí časovému stresu ve vypjatých situacích, jde i o odolání tlaku běžně operativy. Podle P.B. je „operativa návyková“ – a právě odklon od strategie směrem ke každodenním činnostem může chod firmy významně oslabovat. Schopnost odpoutat se od operativních činností a rozhodnutí ovšem do značné míry souvisí s problematikou delegování pravomocí. Pouze manažer, který má dostatečnou důvěru ke svým podřízeným a dokáže jim předat všechna rozhodnutí, jež mají operativní povahu, se může plně soustředit na strategická opatření. Naopak manažer, který delegovat pravomoci nedokáže, brzy podlehne každodenní rutině a ztratí schopnost celostního náhledu na dění v organizaci.

P.B. je výrazně orientovaný na vztahy v rámci organizace. Tvrdí sice, že je důležité držet si lidi spíše od těla, přesto však v jeho práci dominuje snaha vycházet s druhými lidmi a vždy je přesvědčit. Uvádí, že ke zvládnutí úkolu motivace podřízených stačí znát Maslowovu hierarchii potřeb, vždy se ovšem snaží dobře odhadnout individuální zdroje pracovního nasazení svých podřízených.

### ***Krizový manažer Autoritativní vůdce V.N.***

V.N. je původním vzděláním učitel matematiky a fyziky a absolvent manažerského studia MBA. V průběhu svojí kariéry vystřídal řadu firem z řady oborů, od bankovníctví po strojírenství. V České republice se časem stal takřka synonymem krizového manažera, v současnosti se vedle krizového řízení v praxi věnuje i přednáškové činnosti. V.N. patří k velmi kontroverzním postavám svého oboru. Jeho práce má řadu odpůrců i obdivovatelů. Málokoho ovšem nechává chladným, už díky pověsti charismatické autority, která jej předchází.



V.N. tvrdí, že krizovým manažerem se stal tak trochu náhodou. Nejlepší profese je ta, kterou si člověk vymyslí, a on prý patří k průkopníkům krizového managementu u nás. Připouští ovšem, že tato profese odpovídá jeho naturelu, rád dělá věci, které nikdo před ním. Jeho profesní orientace může být determinována snahou uspět, ale patrně i snahou být obdivován. Volání po obdivu je patrné i z toho, že V.N. aktivně vyhledává příležitosti k veřejné prezentaci, rád o svojí práci hovoří a rád přispěje zasvěcenou radou.

Stejně jako řada ostatních, mluví o tom, že krize jej vlastně baví. Dokumentuje přitom své největší pracovní úspěchy. Po ukončení rozhovoru ještě dodá, že má za sebou již více než 20 krizových intervencí. Je vysoce pravděpodobné, že právě mírou zkušeností se snaží vymezit vůči konkurenci, snaží se udržet výlučné postavení. Zdá se, že se mu to vcelku daří, v rámci svého oboru je tento manažer dnes spíše jakousi celebritou, jejíž okolí dnes již ztrácí schopnost reálně reflektovat kvalitu práce. Pro tohoto manažera je na jednu stranu úspěch důležitý, jako cesta, jak kontinuálně navazovat na předchozí úspěchy. Současně jsou však výsledky jeho práce ztraceny ze zřetele, protože již samo jeho jméno je zdrojem legitimacy jeho postavení.

Samo jméno je ovšem v řadě kontextů vnímáno poněkud kontroverzně. A tak není problém narazit na jeho bývalé spolupracovníky, kteří si nejsou jisti efektivitou jeho kroků, případně na bývalé či současné podřízené na všech úrovních, kteří otevřeně kritizují přijatá razantní opatření. V.N. je tak poněkud kontroverzní „hvězdou“ – možná však právě rozporuplnost jeho hodnocení v jistém smyslu posiluje jeho pozici. Jednak tím, že davy odpůrců mobilizují jeho příznivce, a potom také tím, že výtky na jeho adresu posilují snahu prezentovat V.N. jako osobnost, o níž se nediskutuje a její rozhodnutí se zkrátka nezpochybňují, bez ohledu na faktické výsledky všech realizovaných kroků.

Když V.N. formuluje zásady své práce, je evidentní jeho snaha pregnantně formulovat. Orientace na teorii je velmi výrazná. Snaha sestavit jasné koncepty může vycházet jednak z tendence získat srozumitelné vstupy a přehlednou strukturu problému, jež mu pomůže lépe se orientovat, ale může být také nástrojem, jak srozumitelně prezentovat své know-how a posílit, respektive utvrdit tak svoji pozici. Řada zásad jeho práce vychází z doslovného převzetí dílčích teoretických koncepcí, spíše než z vlastní invence.

Strategie *Autoritativního vůdce* V.N. se v kostce dá popsat následovně:

1. sehnat peníze
2. zprůhlednit procesy
3. odstranit skluzy
4. zredukovat náklady
5. motivovat lidi

Hlavní zásady práce v procesu konsolidace krize formuluje V.N. následovně:

1. zásad musí být málo => jednoduchá pravidla
2. vytipovat klíčové proměnné úspěchu

3. postupovat rychle
4. být ochoten vstupovat do konfliktů
5. dokázat strhnout lidi na svoji stranu
6. nikdy se nevzdat
7. nepodléhat stresu

Za klíčový faktor pokládá V.N. čas. V krizovém řízení dle jeho názoru není čas na analýzy, neexistuje prostor k dlouhému rozhodování. Často je lepší udělat špatné rozhodnutí než žádné. Dle V.N. je však třeba mít vždy na paměti, že krizové řízení není řízením rozvojovým. Cílem je sanovat krizi, nikoliv zajistit budoucí prosperitu a kontinuální rozvoj.

V této souvislosti jistě není bez zajímavosti, že v organizacích, které V.N. opustil, můžeme pozorovat zvýšený hlad po direktivním vůdci s jasnou koncepcí. Řada z těchto firem nakonec doplatila na chybějící dlouhodobou strategii, respektive na to, že management pokračoval v trendech nastavených direktivním krizovým vůdcem, aniž by reflektovali jejich nutně dočasný charakter. Firma tak v okamžiku vyřešení akutní krize sklouzla do další krize – tentokrát krize bez nadsázky způsobené manažerem. Příčinou problémů může být krátkodobý dosah přijatých opatření v prostředí, které nereflektuje nutnost odstartování dlouhodobého růstu po odchodu vůdce, může jí být však i samotný styl řízení autoritativního krizového manažera.

Tím, že *Autoritativní vůdce* jasně vymezí pravidla, zbavuje své pracovníky vlastní odpovědnosti a iniciativy. Spolehnout se na řešení předkládané vůdcem je pro podřízené pohodlnější. Z dlouhodobého hlediska však tento trend posiluje neschopnost lidí hledat samostatně řešení a přijímat zodpovědnost za svá rozhodnutí. Právě rezignace personálu (jež se nezdá projevuje voláním po pravidlech a autoritě) může být jedním z důvodů, proč odchod výrazné autority z firmy v okamžiku vyřešení akutní krize nemusí nutně znamenat pokračující obrat k lepšímu.

Za jednu z klíčových zásad krizového řízení pokládá V.N. schopnost vzdorovat svému okolí, vstupovat do konfliktu. Situace krize je vždy spojena s nutností realizovat změny a tyto změny mají pro určité osoby či skupiny vždy negativní dopad, což s sebou vznik konfliktů zákonitě přináší.

Autoritativní krizový manažer dává jasná pravidla. Směrem ke svým spolupracovníkům uplatňuje metodu cukru a biče. Na jednu stranu je ochoten vyjít vstříc osobám, jež se jeví jako podřídivé a loajální. Na druhou stranu lidé, kteří vyjadřují pochybnosti s jeho postoji a rozhodnutími, bývají striktně potrestáni. Je otázkou, nakolik pramení striktní reakce vůči odpůrcům z utilitární snahy zavčas eliminovat zdroje odporu, a nakolik trestající tendence vychází z vnitřní neschopnosti manažera akceptovat kritiku. Alespoň částečně utilitární složka rozhodování je však v tomto ohledu pravděpodobnější.

V případě V.N. je tvrdost a sklon k velmi nepopulárním opatřením, jež postrádají sociální citění, typickou tendencí. On sám však svoji roli vnímá jako roli pomocníka. Je

přesvědčen, že razantními kroky, které stojí místo řadu lidí, zachrání pracovní příležitosti pro ty ostatní. Tato kauzální konstrukce sice může být jen obranným mechanismem, racionalizací, s jejíž pomocí autoritativní krizový manažer potlačuje pocity provinění, na druhou stranu jí však nelze upřít jistý reálný základ.

V každém případě jsou časté personální změny vcelku běžným krokem všech autoritativních krizových manažerů. Vůdci se silnou autoritou v řadě případů začínají své působení ve firmě tím, že vymění všechny vysoko postavené manažery. (V.N. v tomto ohledu patří k typickým ukázkám.) Důvodů tohoto kroku může být několik:

1. Stávající management se podílel na vzniku krize, a existují proto reálné pochybnosti o jeho kompetentnosti.
2. Manažer chce být obklopen lidmi, které zná a kterým může důvěřovat.
3. Výměna managementu je výrazný krok, který umožní pracovníkům „pocítit“ přicházející změnu a plně ji akceptovat. Navíc nově příchozí manažeři nejsou zatíženi rigidními vzorci chování a postojů, které se v organizaci dosud uplatňovaly.
4. Nově přijatí manažeři vděčí za své zařazení krizovému vůdci, a jsou vůči němu proto loajálnější.

Výměna stávajícího managementu je v každém případě krok, který jasně demonstruje autoritu manažera. Je nástrojem potvrzení dočasně neomezené moci krizového vůdce. Tím, že pracovníci jasně vidí, že i lidé s dosud silným postavením mohou být okamžitě odvoláni, zažívají bezprostředně pocit ohrožení vlastní pozice ve firmě. Za určitých okolností to může zvýšit angažovanost pracovníků a jejich loajalitu směrem k vedení. Určujícím faktorem je tu ovšem strach, pocit ohrožení.

Pocit ohrožení a všeobecné obavy jsou ve firmách řízených autoritativními krizovými vůdci průběžně přítomny. Zejména na nižších stupních firemní hierarchie převládá jistá ambivalence postojů, někdy dokonce přímo averze ke krizovému manažerovi. Averzivní dojmy pracovníků obvykle výrazně potlačují případný pocit jistoty daný důvěrou v silného vůdce. Přestože manažer umí být i „hodným, odměňujícím strýčkem“, většina pracovníků již zažila bezprostředně či ve svém okolí destruktivní dopady místy až diktátorsky uplatňované moci autoritativního vůdce.

*Autoritativní vůdci* jsou proto ve firmách málokdy obdivováni (obvykle s výjimkou několika málo nejbližších spolupracovníků) a především na nižších úrovních firemní struktury mají řadu nepřátel, přestože i tito zaměstnanci obvykle alespoň navenek raději spolupracují. Ohniska odporu však směrem k obdivovatelům leckdy paradoxně pozici Autoritativního vůdce ještě posilují.

V.N. jako *Autoritativní vůdce* je osobou, která za určitých okolností dokáže pohnout davem – přestože obvykle spíše davem auditoria na odborném semináři či konferenci než „davem“ pracovníků ve firmě zmítané krizí. Tento typ manažera svým charismatem i pozicí přitahuje následovníky. Převažují mezi nimi ambiciózní mladíci s výraznou snahou

jevit se jako muži velkého světa, pro něž je kontakt se silnou vůdčí osobností možností ztotožnění se s velkým vzorem.

### ***Krizový manažer Všeználek R.G.***

R.G. vystudoval management. Šest let, částečně již za dob studií, strávil provozováním vlastní účetnické firmy, jež dle jeho slov narostla do závratných čísel. Poté začal působit na manažerských pozicích. Ve třiceti letech již byl finančním a ekonomickým ředitelem významného podnikatelského subjektu s úkolem restrukturalizovat firmu. Poté přišly další nabídky. V současnosti se zabývá finančním a krizovým poradenstvím pro soukromou klientelu.

Ve svých materiálech opakovaně apeluje, ať se nenecháme zmást jeho mladým věkem, je prý skutečně zkušeným odborníkem a svoji práci může doložit výbornými výsledky. Jako úspěchy ovšem prezentuje i počiny, které v skutečnosti tak zcela úspěšné nebyly.

R.G. nedokáže přesně popsat, jak se k práci krizového manažera vlastně přesně dostal. Z jeho pohledu to vlastně bylo úspěšné vyústění rychlého a vítězného profesního tažení. Prakticky všichni krizoví manažeři – *Všeználci* dosáhli svého úspěchu rychle, takřka okamžitě po ukončení vysokoškolských studií – nebo ještě lépe, již během nich. Podařilo se mu uspět jako soukromý podnikatel, a tím zaujmout osoby s vlivem a kapitálem, jež mu poté umožnily podílet se na revitalizaci firem v krizi. O svém podnikatelském úspěchu ještě z dob studií hovoří jasně: „...Firma rostla do závratných čísel, posléze začala stagnovat a mě to přestalo bavit.“ V této chvíli prý využil kontaktů s významnými podnikateli a začal se věnovat poradenství v problematice revitalizací.

R.G. rád komentuje své kontakty z české podnikatelské elity, současně však připouští, že nemá blízké přátele. Jednak nerad vytváří blízké emoční vazby, současně však uvádí, že je těžké najít lidi, kteří „mu nebudou závidět“. Sám sebe přitom popisuje jako člověka, jemuž je závist zcela cizí.

Nezávislost na mezilidských vazbách formuluje R.G. spíše jako svůj klad než jako osobní prohru. Průběžně dává najevo, že nedostatek přátel je bezprostředně zapříčiněn jeho úspěchem, nikoliv faktickou nezpůsobilostí budovat vazby s ostatními. Manažer typu *Všeználek* potřebuje být úspěšný, aby sám sobě i okolí dokázal svoji hodnotu. Prostřednictvím potvrzení své hodnoty možná ve skutečnosti paradoxně hledá uznání ze strany okolí i příležitost, jak se jasně ohraničit v porovnání s lidmi, kteří tak úspěšní jako on nejsou.

Úspěch je pro *Všeználka* univerzálním motivátorem. Úspěch musí být výrazný a musí být také rychlý. Právě tuto potřebu uspokojuje krizový management v rámci všech manažerských disciplín nejlépe. Krizoví manažeři – *Všeználci* se s železnou pravidelností zmiňují také o finančním profitu, jež je s jejich prací spojen. Rádi přitom hovoří nejen o svých příjmech, ale také o celkovém zisku firem, pro něž pracovali, a to zejména tehdy,

pokud celkové obraty těchto společností dosahovaly miliardových částek. Finance jsou pro ně důležité jednak jako reprezentace vlastních schopností i dosažené pozice.

Na druhou stranu je však u manažerů tohoto typu běžnou tendencí dávat najevo, že oni sami na svých penězích a majetku zase tolik nezávisí. R.G. v této souvislosti říká: „Nejsem na majetek, protože majetek mě brzdí a omezuje. O majetek se musíte starat a to já nepotřebuji. Třeba teď, když mám postavený dům, jsem připravený jej okamžitě prodat. Protože mě zdržuje starat se o dům. A s domem nejsem mobilní. Jsem zbytečně uvázaný na místo.“ Tímto postojem však ve skutečnosti *Všeználek* neukazuje svoji nezávislost na penězích – je to pouhá nezávislost na majetku, který s sebou přináší omezení a závazky. Naopak, peníze jako univerzálně směnitelná a okamžitě likvidní položka jsou velice důležité. Svojí silou a okamžitou připraveností k použití na každé místě a v každém okamžiku umožňují krizovému manažerovi zůstat onou zcela nezávislou osobou levitující v časoprostoru.

*Všeználcí* jsou v rámci krizových manažerů poněkud specifickou skupinou. Ze všech neotevřeněji dávají najevo své vysoké sebevědomí. Důvěra ve vlastní schopnosti a efektivitu je u *Všeználců* (zdánlivě) neochvějná. Pokud však v rámci profese krizového manažera hrozí výskyt „čarodějů druhé a třetí kategorie“, objeví se s největší pravděpodobností právě mezi *Všeználcí*. Dosažení úspěchu je pro ně spojeno s narcistním pužením po obdivu a uznání. Nejsou schopni akceptovat neúspěch a prohru jako důsledek vlastních pochybení a nejsou proto ani schopni přijmout negativní zpětnou vazbu jako nástroj osobního rozvoje, nástroj korekce vlastního chování. Jejich práce se stává nástrojem oslavy vlastní dokonalosti. Průběžné komentování vlastních výsledků je pro *Všeználcí* nejen nástrojem získávání postavení a potenciálního vlivu a obdivu okolí, ale také nástrojem narcistní stimulace. I vlastní neúspěchy dokáží poutavě popsat jako velká osobní vítězství a čas od času se jim tímto způsobem rafinovaně podaří zamaskovat i skutečné debakly.

Svojí prezentací se *Všeználcí* snaží vždy dát najevo vlastní kompetentnost. Jejich výpovědi jsou však často poněkud nekonzistentní, proto ve svém okolí mohou vyvolat nejen obdiv a zaujetí, ale i podezření. Také tím že manažer *Všeználek* všechno ví a všechny zná, vše umí a se vším již má své zkušenosti, podněcuje u některých lidí pochyby o faktické úrovni svých znalostí, schopností a dovedností. Tyto pochyby si však *Všeználek* vysvětluje jako projevy závisti a „tupé malosti“ okolí.

*Všeználcí* uvažují v rigidních vzorcích a jejich rigidita se obvykle promítá mimo jiné i do vnímání vlastní disciplíny. Pokud někdo nesnáší teoretiky krizového managementu, jsou to *Všeználcí*. Neschopnost akceptovat názory druhých však obvykle u *Všeználců* nevyhází z racionální analýzy situace, ale spíše z neschopnosti korigovat či kvalitativně rozšiřovat vlastní vzorce vnímání a uvažování. Narušení svých niterných schémat pokládají za útok proti vlastní podstatě. V řadě případů svoji identitu odvozují přímo a takřka výhradně od vlastních pracovních úspěchů.

V zahraniční literatuře i v manažerské praxi je často zmiňován Lee Iacocca, bývalý manažer společnosti Ford. Bývá nazýván kladným hrdinou – Mesiášem.

### ***Kladný hrdina Lee Iacocca***

Lee Iacocca se narodil v USA roku 1924 jako druhorozené dítě. Původně chudá přistěhovalecká rodina zažila jak období růstu a podnikatelských úspěchů, tak i hospodářskou krizi roku 1931, která ekonomickou situaci rodiny na dlouhou dobu výrazně zhoršila. Byl již na střední škole vynikajícím studentem. Na univerzitě studoval strojírenství. Ihned po absolutoriu nastoupil ke společnosti Ford. Svoji kariéru zahájil Iacocca roku 1946 okružním výcvikovým kurzem, poté si našel místo v okresní odbytové kanceláři Fordu. V roce 1949 se stal oblastním manažerem a roku 1953 byl dokonce povýšen na zástupce ředitele odbytu. Roku 1956 přišel s návrhem splátkového režimu pro Ford 1956 s názvem „56 za 56“, který se později stal součástí národní marketingové strategie společnosti Ford. Díky tomuto úspěchu byl Iacocca nominován na post okresního manažera pro Washington D.C. 29. září 1956 se Lee Iacocca oženil s Mary McClearyovou, s níž má dvě dcery.

V prosinci roku 1960 byl Iacocca jmenován generálním ředitelem divize Ford. O čtyři roky později spatřil světlo světa jeho první „velký nápad“ – Ford Mustang. Fenomenální úspěch tohoto automobilu byl tak velký, že necelý rok od jeho uvedení na trh byl Lee Iacocca povýšen na pozici viceprezidenta společné skupiny osobních a nákladních automobilů, a dostal tak na starost marketing, výrobu i plánování všech osobních a nákladních aut v divizích Ford a Lincoln-Mercury. Přestože již od roku 1968 byl Iacocca žhavým favoritem na místo prezidenta společnosti Ford, této pozice dosáhl až na konci roku 1970. Pod jeho vedením dosahovala společnost rekordních zisků. Postupem času se však stále více vyostřovaly jeho vztahy s Henry Fordem, a tak byl roku 1978 donucen společnost Ford opustit. Po odchodu z Fordu přijal Iacocca místo prezidenta společnosti Chrysler, která v té době byla v hluboké ztrátě a další její fungování vyžadovalo rozsáhlé organizační reformy. Roku 1980 se Iacoccovi podařilo získat pro Chrysler státní půjčku ve výši 1,5 miliardy dolarů, což byla ve své době největší půjčka poskytnutá státem soukromé firmě. Už o rok později vykazoval Chrysler zisk a po čtyřech letech profit společnosti vzrostl na více než 2,4 miliardy dolarů. Díky tomu se Iacocca stal národní celebritou. Vydal dvě knihy (Iacocca roku 1984 a Talking Straight roku 1988), které se záhy po svém vydání staly bestsellery. Chrysler opustil roku 1992, i po svém odchodu do důchodu však zůstává stále aktivní.

Průběh Iacoccovy kariéry příliš nesměřoval k vyvrcholení v podobě kariéry krizového manažera, je však přesto spojen s výraznými manažerskými ambicemi. Nejpravděpodobnější vysvětlení vysoké míry aspirace je možné hledat v Iacoccově rodině. Iacocca byl synem velmi ambiciózního a schopného otce. Sám opakovaně připouští maximalistická očekávání, jež na něj byla ze strany otce kladena. V životopise cituje svého otce: „*Nikdy nejsi dokonalý, neustále musíš k dokonalosti směřovat a nikdy,*

*nikdy se nesmíš vzdát.*“ (Iacocca, Kleinfeld, 1993, s. 35). Důraz na úspěch patrně souvisel i s obecnými požadavky doby na muže s vysokým kreditem – muže pracovitého a obětavého.

Důležitou roli v otázce formování Iacoccových ambicí však hrála i jeho matka. V duchu italských tradic byla právě matka především v dětství jeho nejdůležitější osobou. Byla bezesporu důležitou osobou i v životě Iacoccova otce. Jako partnerka dominantní hlavy rodiny byla na svém muži velmi závislá a v maximální možné míře jej podporovala. Dosažení mimořádných úspěchů mohlo pro Iacoccu do určité míry být prostředkem k získání matčiny přízně a oddanosti. V jistém smyslu tak tendence vyrovnat se otci může obsahovat prvky Oidipovského komplexu. Každopádně však snaha o uznání ze strany matky a ztotožnění se s úspěšným a ambiciózním otcem byla u Iacoccy podpořena i silnými sociokulturními stereotypy italské komunity, v níž prototypem dokonalého muže je vlivný a autoritativní patriarcha.

Jistým vysvětlením může být domněnka, že Iacocca se snažil dosáhnout vysoké pozice spojené s vysokou mírou pravomocí a prestiže, aby tak kompenzoval pocity nedostatečné akceptace v období dětství a dospívání. Jako dítě italských imigrantů byl Iacocca častým terčem posměchu a kritiky ze strany svých vrstevníků. Ve svém životopise komentuje reakce svých spolužáků jako mimořádné křivdy, přitom však současně dává najevo pocit zadostiučinění vzhledem ke svému dnešnímu postavení. Prestižní pozice u významné firmy je bezesporu velmi účinným způsobem, jak zvýšit úroveň sebehodnocení a také jak ukázat svoji hodnotu směrem k okolí.

Rozhodnutí stát se krizovým manažerem znamenalo pro Iacoccovu dosud příkladnou kariéru další příležitost, ovšem do jisté míry s sebou přinášelo i riziko selhání. Je možné předpokládat, že Iacocca by se ke vstupu ke Chrysleru nikdy neodhodlal, kdyby neprožil výrazné zklamání ve firmě Ford. Potupa ze strany Fordu musela být vykoupena velkým úspěchem – a jinde než ve formě Chrysler, jež hledala krizového vůdce, by tak velkého úspěchu Iacocca dosáhnout nemohl. Když chcete mít velký úspěch, v situaci, v níž Lee Iacocca byl, už nestačí jednoduše vstoupit do čela úspěšné firmy a vést ji směrem ke světlým zítřkům. Dokonce ani založení své vlastní firmy a její další prosperita vám ztracené sebevědomí nemůže docela navrátit. Pokud chcete „vytvořit“ opravdu velký úspěch, potřebujete v první řadě mamutí firmu. Potřebujete firmu, v jejímž oboru činnosti máte zkušenosti. A v neposlední řadě potřebujete firmu, jejíž momentální situace je velmi nepříznivá, přesto však disponuje určitým potenciálem, který ji může pomoci dovést k prosperitě. Z tohoto pohledu se zdá, že byl Iacocca z Fordu propuštěn právě včas. V zásadě totiž neměl na výběr – pokud si chtěl po debaklu s Henry Fordem udržet celkově vysokou úroveň sebehodnocení, musel se mu podařit velký úspěch. Toho mohl nejjistěji dosáhnout jedině ve velké společnosti a navíc ve společnosti fungující v oblasti, kterou dobře znal. Chrysler byl ideální firmou pro zmrtvýchvstání zneuznaného manažera a Iacocca si tuto šanci nenechal – a asi ani nechtěl nechat ujít.

Touha po pomstě, respektive satisfakci byla jistě významnou determinantou Iacoccova počínání. Existují však bezpochyby i jiné motivátory. První z těch, které se v této

souvislosti přímo nabízejí, jsou peníze. Jádrem této tendence by mohla být i touha po finančním zajištění jako kompenzaci vnitřní existenční nejistoty, kterou způsobila ekonomická krize Iacoccovy rodiny ve třicátých letech. Na jiném místě svého životopisu však Iacocca napsal: „*Nemám moc velkou spotřebu, ale těší mě úspěch, který vysoký plat symbolizuje.*“ (Iacocca, Novak, 1992, s. 125). Proto se domnívám, že přestože výše finanční odměny jistě patřila k determinantám Iacoccových ambicí, základním faktorem motivace nebyla.

Jak naznačuje i výše uvedený citát, jedním z důležitých motivačních faktorů, které hrály roli při utváření Iacoccových ambicí, byla bezpochyby touha po úspěchu – úspěchu, který nemusel být vyjádřen výhradně penězi, mnohem důležitější bylo, že tento úspěch provázely projevy uznání ze strany blízkého i vzdálenějšího Iacoccova okolí.

Iacocca se pro řadu lidí stal nejtypičtějším krizovým manažerem. Strategie zmrtvýchvstání Chrysleru se stala prvním vzorem „jak na to“ pro řadu následovníků.

Jaké tedy byly Iacoccovy nejdůležitější zásady?

1. Je důležité uvědomovat si význam selského rozumu při řešení všech problémů v organizaci.
2. Je třeba se vždy snažit o vytvoření atmosféry, v níž se projevuje tolerance vůči chybám způsobeným nedostatkem relevantních informací, respektive k chybám vzniklým v důsledku rychlého rozhodování.
3. S první zásadou souvisí i Iacoccova tendence k zeštíhlování štábu – a to navzdory tomu, že vyšší rychlost, jež je s malým množstvím personálu spojená, vede obvykle k vyššímu riziku výskytu chyb způsobených nedostatkem informací.
4. Konsensuální řízení (řízení založené na souhlasu) může být příliš pomalé a neefektivní. Stejně tak nebývá příliš účelné, snaží-li se manažer být za každou cenu přítelem svých podřízených. Na druhou stranu může být velmi užitečné, pokud manažer zůstává ve stálém kontaktu i s lidmi na nižší úrovni organizační hierarchie.
5. Je třeba najít kompromis mezi delegováním všech pravomocí a stálou autoritativní kontrolou. Iacocca nicméně předpokládal, že je-li manažer dostatečně charismatický, může si klidně dovolit praktikovat i „řízení buzerací“.
6. Je třeba stále se udržovat v činnosti, orientovat se na růst, ne na udržení současného (byť sebelepšího) stavu.

Iacocca sám v jedné ze svých knih přímo formuloval další své nejdůležitější zásady:

1. Pracujte jen s těmi nejlepšími. Pro účely krizového řízení to víceméně potvrzuje názor většiny teoretiků – osamělý jednotlivec krizi nevyřeší.
2. Vyložte jasně své priority a o všech svých záměrech své podřízené okamžitě informujte.



3. Vyjadřujte se srozumitelně a stručně. V případě této rady jde především o to, vyhnout se prázdným frázím.
4. Nezapomeňte na to, že liniové vedení vydělává peníze – proto je třeba soustředit se zejména v krizi právě na ně.
5. Vytyčte mantinely – tedy jasně specifikujte rozsah pravomocí svých podřízených.
6. Obklopte se nekonformními lidmi – lidmi dostatečně kreativními, kteří navíc mají odvalu prosadit své názory i netradiční řešení.
7. Výhledové plány – dlouhodobé strategie – podle Iacoccy nemusejí být vždy směrodatné. V této souvislosti uvádí: „...vždycky jsem měl pocit, že pro mě spočívá klíčová činnost také v tom, abych svým lidem zajistil maximální výdělků.“ (Iacocca, Klenfield, 1993, s. 83)
8. I klasické metody mohou být účinné.

Postava Lee Iacoccy je v řadě ohledů mytizovaná. Jeho postavení je obtížně zpochybnitelné, je provázen aureolou kladného hrdiny, vůdce, který byl hnán řadou ušlechtilých pohnutek. Člověk, který ve svém životě zažil úspěchy i pády a jehož pozice nikdy nebyla jednoduchá a o svůj úspěch se vždy musel zasloužit především sám. Přesto se i nadále prezentuje skromně, v rámci své prezentace vyzdvihuje své kolegy více než vlastní přínos. I v jeho případě však můžeme předpokládat řadu stinných stránek provázejících působení na manažerské pozici. Přesto se však důsledně snaží prezentovat sám sebe jako muže pevných zásad, člověka, kterému není lhostejný osud jeho okolí a jehož aktivity jsou determinovány především šlechetnými záměry. Tato tendence je dána patrně především normativním rámcem Iacoccova rodinného prostředí, jež mu určoval stát se dobrým synem, manželem a otcem, s důrazem na klasické křesťanské hodnoty – péči a ohleduplnost, skromnost, askezi.

Podobné tendence můžeme pozorovat i v českém prostředí, přestože krizových manažerů tohoto typu je málo a jejich tendence jevit se jako ctnostné osobnosti není podpořena vžitými etickými normami podnikatelského prostředí i statutem mezinárodní manažerské celebrity, jež vedle svých manažerských kompetencí nutně musí pěstovat a veřejně prezentovat také mravní nástavbu. Nicméně se autorovi této práce nepodařilo najít podobný typ krizového manažera, který by bylo možno analyzovat a poučit se z jeho podnikatelského příběhu.

### **3.2 Riziko a reakce osob**

Obecný model reakce lidského chování a jednání v časově návazných vývojových fázích jakékoli krizové situace, které ovlivňuje zásadním způsobem chod společnosti, má určité,

víceméně typické obecné projevy. Dá se říci, že tyto projevy se objevují u všech druhů krizových situací, včetně krizí ekonomických, hrozících v podniku i možností zahájení insolvenčního řízení. Druh a zejména pak intenzita krize pak předurčuje také intenzitu projevů u postižených subjektů, v případě podniku u jeho zaměstnanců, a do jisté míry i u osob spolupracujících, jako jsou dodavatelé, odběratelé či úvěrující banky.

Jednotlivé fáze průběhu rizika, určujícího druh krize se spolu s chováním postižených subjektů vyvíjí následovně:

1. Ve **fázi prerizika** se jako první objevuje:

- **období varování** – vyvstávají at' již oprávněné nebo neoprávněné obavy zakládající se na zkušenostech podobného vývoje podmínek, za nichž může mimořádná událost vzniknout (*podnik se dostává do potíží díky náhlému nedostatku zakázek, pro produkci přestává být odbyt*). Charakteristické pro toto období jsou **obavy**,
- **období ohrožení** – lidé dostávají zprávy o stavu nebo se jich bezprostředně dotýkají souvislosti nastalé krize (*podnik nařizuje zkrácený pracovní týden o 88 hodin, část zaměstnanců je doma na 60 % mzdy*).

2. Ve **fázi rizika-in** probíhá:

- **období úderu** – vzniká a působí konkrétní krizový stav (*podnik musí zcela zastavit provoz, proběhla neúspěšná jednání s věřiteli, management podává návrh na zahájení insolvenčního řízení*),
- **období orientace** – lidé v podniku si uvědomují, co se vlastně stalo, vytváří si první obraz nově vzniklé situace a navazujících kroků, at' už těch, které jsou schopni ovlivnit, nebo které budou následovat i bez jejich součinnosti (*zaměstnanci jsou až na několik málo technických a administrativních pracovníků propuštěni, je zahájeno insolvenční řízení prohlášením konkurzu, do podniku nastupuje insolvenční správce*),
- **období záchrany** – je poskytována jakákoli reálná pomoc podniku, jeho zaměstnancům, dotčeným osobám (*objevuje se zájemce o několik zakázek výrobitelných v podniku, správce nabírá zpět 25 % původních zaměstnanců z dělnických profesí a obnovuje výrobu, zájemce o zakázky předkládá věřitelům vlastní návrh na koupi podniku jednou smlouvou*).

3. Ve **fázi postrizika** se objevuje:

- **období nápravy** – jsou podnikány další, více organizované a cílevědomější akce pomoci dotčeným osobám (*věřitelé se rozhodují prodat podnik jako celek v rámci veřejné dražby, v ní uspěje první zájemce za cenu o 15 % vyšší, než byla vyvolávací cena a získává tak podnik do svého vlastnictví*),
- **období obnovy** – dochází k nové činnosti podniku a chod se postupně navrácí k normálnímu stavu (*původní společnost přestává*

*existovat díky skončenému konkurzu, podnik pokračuje dál pod novým názvem a novým vedením, díky zakázkám nabral zpět postupně celkem 70 % původních zaměstnanců).*

Pro chování v **období varování** je obecně charakteristická spíše malá aktivita a minimum opravdového zájmu o situaci ze strany většiny lidí. Mohou se vyskytnout 2 extrémní typy chování – na jedné straně vůbec žádné obavy a úzkost (jejich naprosté potlačení) a na druhé straně extrémní úzkost a nepřiměřená reaktivita (vysoká podrážděnost).

V **období ohrožení** jsou jednotlivci a skupiny osob vystaveni stejným problémům jako v předchozím období, Výrazně se ovšem zvyšuje intenzita projevů dané krizové situace (mimořádné události) a projevy jsou i výrazně naléhavější. Velmi negativním projevem nepřiměřené reaktivity je šíření paniky, kdy i váhaví a labilnější jedinci bývají strháváni panikáři do neuvážených až nebezpečných reakcí.

V **období reálného ohrožení podniku** si v protikladu k běžným představám racionálně počíná pouze 10 – 25 % osob. Největší část dotčených osob projevuje určitou strnulost a překvapení, ovšem bez projevů paniky (jsou dějem pouze zaskočení a část z nich jím může být pohlcena natolik, že ho nevnímá zcela reálně). Dalších 10 – 25 % lidí se chová vyloženě zmateně a napomáhá tak šíření paniky.

V **období orientace** kolují vzhledem k nedostatku reálných informací zvěsti, pověsti a fámy. Dochází ke zkreslování skutečných informací. Je-li fáze orientace opožděná a nevytváří-li si jedinec celkový dojem toho, co se opravdu děje nebo událo, dochází u osob k nepřiměřenému hodnocení stavu. Takto postižený jedinec je málo aktivní a jen v omezené míře může přispět k obnově fungování podniku.

### **3.3 Teoreticko-historický pohled na organizaci práce**

Snaha zdokonalovat lidskou práci je velmi stará, proto také bylo a je nezbytné pracovní procesy studovat. Přibližně od 16. století lze v literatuře nalézt záznamy o pokusech měřit čas potřebný k práci. Soustavné snahy studium pracovního procesu a jeho podrobné popsání se však objevují až na začátku 20. století téměř současně v několika zemích, kdy na něm začaly mít zájem velké průmyslové závody.

Nejvhodnější podmínky pro rozvoj **organizace práce** byly v USA. Americký průmysl při svém vzniku a počátečním období rozvoje neměl dostatek dělníků a cena práce byla proto mnohem vyšší než v jiných zemích. Odborové organizace se snažily monopolizovat práci kvalifikovaných dělníků a vydávaly směrnice o maximálním denním výkonu.

Proto se Americká společnost strojních inženýrů (American Society of Mechanical Engineers) založená v roce 1880 začala nejprve zabývat problémem zvýšení výkonu dělníků. Na shromáždění této společnosti v roce 1895 vystoupil Frederick Winslow

Taylor s přednáškou „*Soustava kusové sazby, krok k vyřešení dělnické otázky*“. **Taylorův systém** vycházel z těchto požadavků:

- každou práci rozdělit do řady jednoduchých, opakovaných operací,
- vyhledat nejlepšího pracovníka pro tuto operaci,
- změřit čas potřebný na provedení operace (tzv. rozborovou metodou, tj. po jednotlivých úkonech) a stanovit výkonovou normu,
- přidělit dělníkovi denní úkol,
- dobře odměnit úspěšnou práci.

Jím definované zásady lze shrnout do následujících bodů:

1. Přidělování velkého denního úkolu.
2. Normalizování podmínek.
3. Vysoká odměna za splnění úkolu (dokázal, že zvýšení odměny na 30-80 % mzdy zvýší výkon dva až čtyřikrát).
4. Prodělek v případě nesplnění úkolu.<sup>18)</sup>

Trochu jinou cestou se ubírali někteří Taylorovi současníci a spolupracovníci. Byl to zejména *Frank Bunker Gilbreth*, jehož cílem bylo určit „**jediný nejlepší způsob**“ provedení každé práce. Spolu se svojí manželkou Lilian vytvořil základy pohybových studií. Vycházeli z hypotézy, že jakoukoli operaci je možno rozdělit na základní prvky, pracovní pohyby. Definovali 18 těchto prvků a označili je jako **therblig**. Na základě svých zkoumání pak vypracovali řadu pravidel, jak kombinacemi *therbligů* sestavit pracovní operaci, oprostěnou od neúčinných, zbytečných a namáhavých prvků.

Na rozdíl od Taylora a manželů Gilbrethových, kteří sledovali především práci jednotlivce, *Henry Ford* se zabýval formami **organizace a řízení výrobního procesu**. Dvacátá léta minulého století jsou ve znamení proudové organizace výroby, kdy dělba práce na nepřetržitých linkách omezila obsah práce na provádění několika jednoduchých pohybů. Fordovy principy organizace práce představují především požadavek vysoké specializace pracovníka i pracoviště, regulace pracovního tempa a úplného oddělení obslužných prací.

V té době se začaly i v Evropě vytvářet ucelené systémy organizace, normování a odměňování práce. Nejznámější z nich je německý systém společnosti **REFA** (viz dále), rozvíjený s krátkou přestávkou až do současnosti.

V českých zemích se projevil zájem o americké poznatky velmi brzy. Ještě před první světovou válkou vznikla skupina techniků v čele se *Stanislavem Špačkem*, kteří systematicky studovali americkou literaturu a snažili se o založení instituce, která by se zabývala problematikou lidské práce. To se podařilo až po vzniku samostatného

---

<sup>18)</sup> Příspěvatelé Wikipedie, *Frederick Winslow Taylor [online], Wikipedie: Otevřená encyklopedie, c2009, Datum poslední revize 6. 11. 2009, 17:22 UTC, [citováno 15. 12. 2009] <[http://cs.wikipedia.org/w/index.php?title=Frederick\\_Winslow\\_Taylor&oldid=4579300](http://cs.wikipedia.org/w/index.php?title=Frederick_Winslow_Taylor&oldid=4579300)>*

československého státu, kdy byla v roce 1920 zřízena **Masarykova akademie práce**. V roce 1924 byl pak v Praze uspořádán první Mezinárodní kongres pro vědecké řízení.

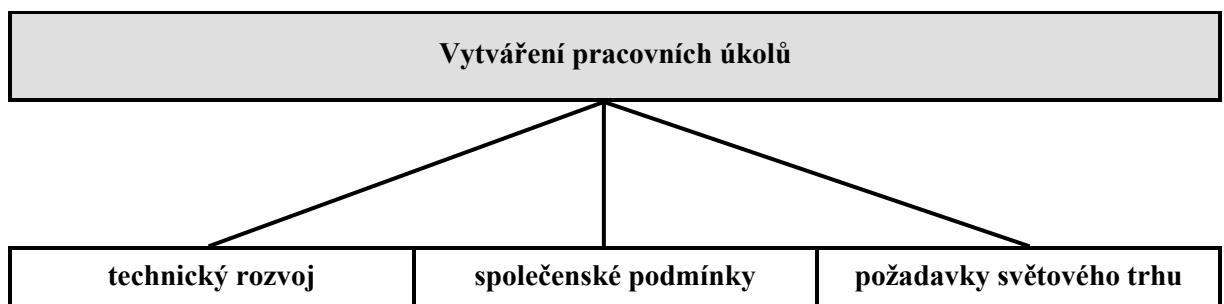
Kvalitativní zvrát v přístupech k organizaci lidské práce představovaly tzv. *hawthornské studie prof. Eltona Mayo*, které probíhaly s krátkým přerušením od roku 1927 do roku 1939. Původním cílem výzkumu bylo zjistit, jak působí změny pracovních podmínek na pracovní výkon. Výsledkem byl překvapivý závěr, že tyto změny (osvětlení, přestávky, stravování apod.) jsou méně významné než vzájemné vztahy mezi spolupracovníky, a že uspokojování sociálních potřeb hraje z hlediska motivace lidí rovněž výraznou roli.

Hawthornské studie a na ně navazující teorie *Human relations* se základním pravidlem **technika řízení nemá plnou účinnost, když nenastoupí spolupráce lidí**, ovlivňovala v západních státech po druhé světové válce stále výrazněji rozvoj sociologie i přístupy k organizaci práce.

Současně se začínají výrazně uplatňovat i poznatky dalších disciplín, které z různých aspektů studují lidskou práci, jako je *fyzilogie práce, psychologie práce a hygiena práce*. Formuje se nová, hybridní disciplína ergonomie, jejímž cílem je komplexně řešit činnost člověka i jeho vazby se strojem a prostředím, a optimalizovat tak jeho psychofyzickou zátěž. V padesátých letech je již prakticky zvládnutý systémový přístup k organizaci práce a v podnicích se prosazuje specifická služba – útvar, odpovídající za její komplexní řešení ve vazbě na techniku a technologii.

Šedesátá a sedmdesátá léta jsou ve znamení koncepce *humanizace práce*, která je chápána jako sociální proces, zahrnující opatření k zlepšení pracovních podmínek. Cílem těchto opatření je ochrana zdraví pracovníka, vytvoření předpokladů pro využití a rozvoj jeho kvalifikace a schopností i celková demokratizace pracovního života. Humanizace práce byla reakcí na problémy, vyplývající z malé obsažnosti práce, vyvolávající jednostrannou zátěž, vysoký stupeň monotonie a následně také trvalou nespokojenost lidí.

Vytváření pracovních úkolů je v současném moderním podniku ovlivněno třemi faktory:



Tabulka č. 7: Vytváření pracovních úkolů

Technický a technologický rozvoj mění charakter práce i pracovní postupy. Ve výrobě narůstá podíl automatického chodu strojů, a vzniká tak možnost integrovat operace

hlavních a pomocných i obslužných procesů. Obsluhu složitých zařízení zajišťují **autonomní pracovní skupiny**, do kterých jsou zařazeni odborníci různých profesí. Změny v kancelářích, související s využitím moderních informačních technologií, jsou snad ještě výraznější.

Jejich rozšířením odpadá klasický koloběh dokladů, který postupně zpracovával a zaměstnával řadu pracovníků. Sdílené databáze umožňují, aby informace byly současně přítomny všude, kde jsou potřebné, a pracovníci je mohou předávat a přijímat at' jsou kdekoliv. Každý jednotlivec má tak velice efektivní nástroje, potřebné pro rozhodování, za výrazně nižších nákladů na jejich pořízení. Podniky už nemusí volit mezi centralizací a decentralizací, protože vysoce výkonné komunikační sítě umožňují ústředí disponovat stejnými údaji, jaké mají decentralizované útvary a naopak.

Stejně radikální jsou i změny na současném světovém trhu. K ekonomické úspěšnosti podniku již nestačí pouze vysoká produktivita práce, nízké výrobní náklady a cena. Zákazník vyžaduje kvalitní výrobky, v rozmanitém sortimentu, s krátkými dodacími lhůtami a dokonalým servisem. Podnik musí flexibilně přizpůsobovat svůj výrobní program, aby mohl rychle reagovat na přání svých zákazníků a změny trhu.

S růstem životní i kvalifikační úrovně se mění také podstata pracovní síly. Ubývá lidí, ochotných vykonávat jednoduchou, stereotypní práci, která nedává dostatečné perspektivy osobního rozvoje. Současný člověk požaduje od svého zaměstnání nejen dobrý plat a sociální jistotu, ale očekává také možnost ovlivňovat svoji práci, chce být dobře informován o chodu celého podniku a samozřejmě také dobře hodnocen a uznáván.

Všechny tyto změny vyvolávají potřebu **nových přístupů k organizaci práce**:

- Pracovní úkoly jednotlivců a skupin jsou rozšiřovány a obohacovány o další, kvalitativně odlišné činnosti a pracovníkům je poskytován větší prostor pro iniciativu a rozhodování. Časté změny výrobního programu vyvolávají potřebu vytvářet **flexibilní pracovní místa**, obsazená flexibilními pracovníky. To klade i velké nároky na **stálé vzdělávání lidí**.
- Byrokratický přístup k řízení s velkou hierarchií organizačních stupňů je nahrazován jednoduchou organizační strukturou s nižším počtem stupňů řízení, vysokou samostatností pracovních skupin a flexibilitou rozhodování.
- Mění se styl vedení pracovníků. S postupující složitostí práce je potlačován význam odborného vedení a vystupují do popředí především požadavky na promyšlenou **práci s lidmi**. Celý pracovní proces se demokratizuje, je snaha omezovat projevy hierarchických vztahů mezi stupni řízení a vytvořit klima kooperace v rámci tzv. **podnikové rodiny**.
- Základní důraz je kladen na aktivní působení všech účastníků pracovního procesu. Vychází se z předpokladu, že kvalifikovaní a motivovaní zaměstnanci jsou ochotni přebírat odpovědnost, rychleji a samostatně reagovat na různé situace a navrhnout účelné změny. Uplatňují se týmy, které zpracovávají podle vlastního výběru téma ze svého pracovního okruhu, navrhnou racionalizační

opatření a spolupracují při jejich realizaci. Jejich členy jsou dělníci, technici i mistři [55, ŘOP, s. 4].

### 3.4 Firemní klima

Dostane-li se firma do krize, odrazí se to i na vnitřním **firemním klimatu**. I když byly předtím vztahy na pracovištích dobré, vznikem krizové situace se začne vše zhoršovat a přístřovat, což platí i pro vztahy na pracovišti. Schopní pracovníci při prvních známkách zvažují odchod a většinou stačí odejít ještě před tím, než se krize rozvine, což je pro další fungování velmi negativní jev, protože se tím podnik dále oslabuje a snižuje se šance na přežití krize. Často zbývají lidé, kteří nejsou tak schopní, nevěří svým schopnostem, nemají zatím dostatečné zkušenosti nebo mají naopak blízko do důchodu. I tyto lidé na sobě začnou pociťovat nejistotu způsobenou nejistým výhledem. Nevědí, zda podnik zcela ukončí svou činnost, či zda se vše vyřeší reorganizací podniku a případně i částečným propouštěním.

V každém případě se **objeví strach ze ztráty zaměstnání** – v případě zvěstí o propouštění je tento strach navíc ještě spojený s pocitem *konkurence mezi jednotlivými zaměstnanci*. Je samozřejmé, že s takovým pracovním společenstvím nemůže manažer, který chce firmu vyvést z krize, pracovat. Negativní síly, které takový kolektiv produkuje, jsou tak velkou překážkou, že bez jejich změny nemůže na úspěšné vyvedení společnosti z krize ani pomýšlet. Jedním z jeho prvních úkolů tedy musí být stabilizace a **změna firemního klimatu**.

Základem pro změny musí být samozřejmě **akční krizový plán**. Čím dříve bude sestaven, tím rychleji může vedení firmy zasáhnout proti negativním tendencím a tím větší je naděje, že se z krize podaří vyváznout. Tato skutečnost je manažerům známá, méně však již akceptují požadavek na seznámení pracovníků s tímto plánem. Jedním z důvodů je pocit, že řadoví pracovníci plánu nerozumějí nebo obava z úniku informací.

Málokdo z manažerů se přiznává, že mu vadí analýza osobní odpovědnosti v takovém plánu. Má-li totiž být skutečným východiskem a ne pouze kusem papíru, popsaným alibistickými prohlášeními, musí odpovědnost jednoznačně podle pravdy popsat, a to i v případě, že většina odpovědných pracovníků ve firmě zůstává. Plán může být pro zveřejnění speciálně upraven. Tím ovšem není myšleno nějaké zakrývání nebo upravování skutečnosti, ale jeho přístupnější forma se zvýrazněním některých aspektů. Zaměstnanci chtějí především vědět, co s podnikem dále bude.

Manažer tedy musí jednoznačně a jasně říci, **co krizi způsobilo a co ji naopak z ní vyvede**. Je nutné se vyvarovat neurčitých formulací. Zaměstnanci chtějí vědět, kdo za co konkrétně bude odpovědný a jak se působení krizového plánu projeví na odstranění negativ v praxi. Chtějí také vědět, co nepříjemného jim následující dny přinesou. Manažeři někdy z obavy z nepokojů mají tendenci zamlčovat negativní stránky spojené s plánem, jako je například propouštění. Není samozřejmě možné čekat, že zaměstnanci

přijmou takové prohlášení s radostí, a proto je důležité, aby byl krizový manažer, popř. insolvenční správce, schopen i o těchto negativěch se zaměstnanci otevřeně komunikovat. Krizový manažer by měl před pracovníky firmy zdůraznit, že **úspěšné obnovení prosperity** je založeno na dvou faktorech:

- splnění předloženého plánu,
- zapojení pracovníků.

Rozhodně do těchto faktorů nepatří situace na trhu, chování zákazníků, chování bank a podobně. Ty mohou odborní ředitelé analyzovat a korigovat podle nich své kroky, ale nemohou být argumentem pro řadového zaměstnance v takové situaci. Manažer musí mezi pracovníky vzbudit nadšení a víru v úspěch. Musí si také uvědomit, že od tohoto okamžiku musí být on i celé vedení co nejčastěji mezi lidmi. Nový styl komunikace v podniku je naprostou nezbytností.

S kolektivním přístupem souvisí i dvě další jeho formy:

- jednak vybízení pracovníků k podávání návrhů na zlepšení fungování podniku,
- jednak veřejné oceňování těch, kteří k jednotlivým úspěchům dopomohli.

Je dobré si uvědomit, že možnosti finanční motivace jsou v takové situaci většinou oslabené, ne-li dokonce nemožné. Zaměstnanci jsou nuceni být rádi, dostanou-li mzdu alespoň včas, nicméně jejich veřejné odměnění může být *motivující*.

I když část kvalitních pracovníků nepochybně během krize odejde, nelze se z pohledu zachování podniku smířit s myšlenkou, že bude v budoucnu fungovat na nižší úrovni, než před vznikem krize. Vedení bude muset, chce-li být v překonání krize úspěšné, **investovat i nyní do zvyšování kvalifikace pracovníků**. Přednost, alespoň v počátcích obnovy, dostanou většinou ekonomicky méně náročné formy vzdělávání, jako např. různá školení a kurzy. Vedení tím dá zaměstnancům najevo, že věří budoucnosti podniku, a že počítá s tím, že i v příštích letech bude potřebovat vzdělané zaměstnance.

**Změna firemního klimatu** není jen krátkodobou a dočasnou záležitostí, která by byla spojena s dobou trvání krize. Rozumný manažer v průběhu krizového období pochopí, že je do budoucna i pojistkou proti opakování takového stavu. Pochopí také, že **lidé jsou tím nejcennějším, co firma má, a že se rozhodně vyplatí se jim v co největší míře věnovat**.

### 3.5 Krizová komunikace

S krizemi je nutné počítat, předvídat je, připravit se na ně. Součástí takové přípravy je i připravenost vést **krizovou komunikaci**. Stejně jako považujeme krizový management za specifickou formu obecného managementu, tak i krizovou komunikaci je třeba



považovat za specifickou formu obecné komunikace. Krizová komunikace tedy není jen komunikování v době krize, ale i před takovou událostí.

Rozdíl je v tom, že „**předudálostní**“ **krizovou komunikaci**, jako *nástroj krizového managementu*, použijeme záměrně, dobrovolně, ze svobodného rozhodnutí, kdežto „**poudálostní**“ **krizovou komunikaci** – vynuceně, pod časovým tlakem a často ve stresu. V případě, že krizová událost (krize) již v podniku nastane, okamžitě se o ni začnou zajímat média. V některých případech o ní novináři vědí dokonce dříve než představitelé orgánů krizového řízení, management firem nebo právnické a fyzické osoby, kterých se předmětná událost přímo či nepřímo týká.

Předmětem krizové komunikace tedy je *sdělování informací*:

- mezi orgány a prvky  **systému krizového řízení**  a uvnitř tohoto systému,
- veřejnosti, mediím, odborníkům, soudním znalcům a orgánům činným v trestním řízení, vyšetřujícím předmětné mimořádné události, katastrofy, nehody či hromadná neštěstí,
- podřízeným, zaměstnancům firmy, rodinným příslušníkům a jiným věcně zainteresovaným právnickým a fyzickým osobám – o potenciální, blížící se či již reálně existující hrozbě (mimořádné události), nebo již probíhající krizové situaci (krizi) a opatřeních, konaných orgány systému krizového řízení, vedením firmy či jinými osobami k tomu, aby dopady krizové události byly eliminovány, zmírněny nebo odstraněny.

**Cílem krizové komunikace** je uvolnit správné (včasné, hodnotné, důvěryhodné a přesvědčivé) informace ve správný čas a na správném místě, a tím dosáhnout:

- včasné a odborně **plnohodnotné připravenosti orgánů** a prvků krizového řízení k následným činnostem,
- **redukovat nejistotu**, přispět k zajištění efektivního chování (veřejnosti, podřízených, členů rodiny, zaměstnanců firmy apod.), zabránit vzniku paniky a posilovat víru v budoucnost,
- zabránit nebo alespoň **zmírnit rozsah negativní publicity** poškozující integritu a dobré jméno (image) dotčeného orgánu či prvku systému krizového řízení, firmy, právnické či fyzické osoby, jež by mohla být označena jako původce nebo příčina krizové události.

### **3.6 Specifika řízení lidských zdrojů v průběhu insolvenčního řízení**

Zahájení insolvenčního řízení, ke kterému může dojít v důsledku nezvládnutí krizové situace v podniku, nemusí znamenat konec provozování podniku. Veškeré manažerské funkce v podniku po zahájení insolvenčního řízení přebírá insolvenční správce a na kvalitě jeho manažerských rozhodnutí bude záležet další osud podniku. Společným rysem většiny podnikových krizí jsou právě chyby v řízení, jinými slovy nekvalitní management, původ

většiny krizí tedy tkví i v nedodržování hlavních zásad managementu, a to i v oblasti **řízení lidských zdrojů**.

Mezi podstatné části souboru znalostí a dovedností insolvenčního správce nesporně patří, velmi podrobná znalost právního prostředí a způsobů aplikace zákonů, zejména zákoníku práce, ale i dalších zákonů, jako jsou např. zákon o zaměstnanosti, zákon o veřejném zdravotním i sociálním pojištění a rovněž znalost předpisů základní pracovněprávní normy provádějících a na ně navazujících.

Zahájením insolvenčního řízení přechází na insolvenčního správce kromě jiných i povinnosti zaměstnavatele. I když podle insolvenčního zákona má správce postupovat tak, aby byla šetřena možnost zachování podnikatelské činnosti a pracovních příležitostí, celá řada firem, na které je v rámci insolvenčního řízení přímo nebo po určité době prohlášen konkurz, v okamžiku zahájení již nevykonává žádnou činnost a nemá žádné zaměstnance. V takových případech se insolvenční správce nemusí zabývat **řešením pracovněprávní agendy**. V rámci insolvenčního řízení je běžné, že správce převezme řízení podniku, který zaměstnance má a ti vůči němu uplatňují nároky na výplatu mzdy a plnění nároků z pracovní smlouvy. V menší míře se pak fungující podniky se zaměstnanci budou vyskytovat v konkurzním řízení, protože velmi často insolvenční správce kvůli zachování majetkové podstaty pro věřitele je nucen činnost takového podniku ukončit již v prvních stádiích insolvenčního řízení, tedy i před možným rozhodnutím o řešení úpadku konkurzem.

Důležitou se v této souvislosti stává role **odborů**, které se v ideálním případě snaží s managementem podniku dobře vycházet, často **na základě vztahu „dávej a ber“**. Obě strany si uvědomují, že ani jedna z nich by nepřátelským postojem k druhé straně nebo neustálými konfrontacemi nic nezískala. Dá se předpokládat, že v této ideální situaci by oboustranný prospěch pro zaměstnavatele reprezentovaného insolvenčním správcem i pro odbory vyplýval z jednání, které bude v souladu jak s duchem, tak s literou dohodnutých jednáních postupů a kulturnosti.

Nicméně **moc odborů se postupem času snížila** a vedení podniků mají sklon k převzetí iniciativy a především **přijímání rozhodnutí bez konzultací a dohody s odbory**. Mohou mít snahu sice s odbory dobře vycházet, ale kolektivním pracovním vztahům přisuzují menší důležitost, nebo je zcela viditelně opomíjí. **Výhody spolupráce s odbory** mohou spatřovat zejména v oblastech, které představují pro management podniku určité zjednodušení situace, protože odbory například poskytují užitečný, dobře zavedený komunikační kanál pro vyřizování stížností, projednávání disciplinárních záležitostí a otázek bezpečnosti při práci. Pokud by odbory neexistovaly, management by musel vypracovat vlastní alternativy k vyřizování těchto záležitostí, což by bylo drahé a pravděpodobně neefektivní. Odbory a jejich představitelé tak představují velmi užitečný prvek podnikového mechanismu.

Restrukturalizace a revitalizace, ale i konkurzy a likvidace jsou procesy, které se ve větší či menší míře spojují s **ukončením pracovněprávních vztahů**. U jednotlivých procesů se

liší jen míra a rozsah, v jakém je nezbytné tato opatření provést. Bez ohledu na to, zda je ze zaměstnání uvolňována z důvodů rozsáhlé restrukturalizace velká většina zaměstnanců nebo je v důsledku organizačních změn sledujících záchranu či oživení podniku uvolněn pouhý zlomek zaměstnanců, je třeba sledovat konkrétní zásady ukončování pracovních poměrů. Při vědomí možnosti, že lze zachránit podnik, který je nejen v procesu konkurzu, ale dokonce i v procesu likvidace, je třeba připustit, že insolvenční správce, stejně tak jako likvidátor, může vedle ukončování pracovních poměrů do pracovního poměru přijímat i nové zaměstnance.

Insolvenční správce i likvidátor se však při výkonu své funkce zpravidla setkávají s těmi ustanoveními zákoníku práce, která upravují **skončení pracovního poměru a dalších pracovněprávních vztahů**.

Smluvnímu charakteru pracovního poměru nejlépe odpovídá způsob jeho skončení **dohodou uzavřenou mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem**. Pracovněprávní předpisy také však připouštějí možnost, že se na skončení pracovního poměru jeho účastníci vůbec nedohodnou. Nejvýznamnější z nich je v takovémto případě skončení pracovního poměru výpovědí.

Ukončit pracovní poměr mohou oba jeho účastníci, tj. jak zaměstnanec, tak i zaměstnavatel, popř. likvidátor, pokud tak neučinil sám zaměstnavatel ještě před rozhodnutím zakladatele či jiného subjektu o zrušení firmy a jejím vstupu do likvidace.

### **3.7 Personální analýza podniku v krizi**

**Analýza pracovních míst** je základním podkladem pro zpracování personalistické dokumentace, tj. *popisu pracovních míst a specifikace požadavků pracovních míst*, které se využívají pro potřeby získávání, výběru, orientace a zaškolení pracovníků, hodnocení pracovníků, popř. hodnocení práce.

Velmi málo se však uplatňuje zpětná vazba analýzy pracovních míst na projektování, resp. **racionalizaci práce**. Výsledky analýzy jsou přitom při vhodně zvolených postupech využitelné pro zjištění různých rezerv, spočívajících v provádění málo efektivní, duplicitní a zbytečné práce nebo v nepříznivých podmínkách práce, které **výrazně snižují její produktivitu**, jako je například:

- malá obsažnost práce, vyvolávající pocity monotonie,
- nevhodné pracovní režimy,
- nepříznivé pracovní prostředí, pokud jde o fyzikální faktory – osvětlení, hluk, mikroklimatické podmínky,
- sociálně psychologické faktory, tj. špatné vztahy mezi lidmi, mezi pracovníky a vedoucím apod.

Na základě analýzy lze rozdělit pracovní místa v podniku do tří kategorií:

- pracovní **místa vyhovující**,

- pracovní **místa, u kterých je třeba provést změny,**
- pracovní **místa vhodná k likvidaci.**

Analýza pracovních míst se zpravidla zpracovává v těchto etapách:

- získání informací,
- kvantifikované hodnocení pracovního místa podle stanovených kritérií,
- zařazení pracovního místa do odpovídající skupiny,
- návrh a realizace změn u pracovních míst,
- zpracování popisu pracovních míst a specifikace požadavků pracovních míst.

K efektivnímu využití analýzy pracovních míst pro personální práci a především **pro racionalizaci činností podniku** musí být vytvořeny předpoklady, tj. určen rozsah informací, potřebných pro zpracování analýzy, zdroje těchto informací, metody jejich získávání a zpracování. Okruh potřebných informací je značně široký.

Pracovní místa se zpravidla **hodnotí podle těchto kritérií:**

- obsah pracovního úkolu a s ním spojená pravomoc a odpovědnost pracovníka,
- používané pracovní prostředky (i z hlediska jejich technicko-technologické úrovně),
- požadavky na kvalitu práce,
- organizace a řízení práce (pracovní postupy, odměňování, organizace pracovní doby),
- zátěž, kterou práce a pracovní podmínky představují pro člověka, včetně možných rizik apod.

**Zdroje informací** pro analýzu jsou různé. Řada informací je obsažena v podkladech, které máme k dispozici, tj. např. v organizačním řádu a dalších organizačních normách, ve zpracovaných projektech, dokumentaci přípravy výroby, výsledcích měření hygienické služby, zprávách z prověrek bezpečnosti práce atd. Významným zdrojem informací je ovšem v první řadě samotný držitel pracovního místa (konkrétní zaměstnanec), dále pak jeho bezprostřední nadřízený a odborníci, kteří znají pracovní místo, resp. pracovní úkoly s ním spojené z vlastní práce.

Informace se získávají především **dotazníkovou technikou**. Dotazníky určené pro analýzu pracovních míst mají různou podobu. Záleží zejména na druhu práce. Otázky jsou formulovány jako otevřené, tj. vyžadující v odpovědi popis situace, resp. i její hodnocení nebo dotazovaný volí ze dvou nebo více předkládaných odpovědí.

Způsob shromažďování informací v dotazníku je také různý. Nejrychlejší a nejlevnější alternativou je vyplnění dotazníku pracovníkem. Mohou sice vzniknout problémy

z nepochopení otázek, neúplných nebo nepřesných odpovědí, ale ty lze zpravidla následně vyřešit nebo je lépe předejít jim krátkým školením.

Některé otázky, zejména takové, které směřují k zjištění pracnosti jednotlivých úkolů a tedy i stupně využití pracovní doby, hodnocení pracovní zátěže, rizik apod. svádějí držitele pracovního místa k určitému zkreslení. Tomu lze částečně zabránit tím, že dotazník se zpracovává ve spolupráci s přímým nadřízeným.

Dobrou vypovídací schopnost mají také dotazníky, získané ze stejných pracovních míst. Velmi účinným, ale pracným postupem, je vyplnění dotazníku specialistou na analýzu pracovních míst na základě řízeného rozhovoru s držitelem pracovního místa a jeho nadřízeným. Tento náročný postup umožňuje získání přesných a vzájemně srovnatelných odpovědí.

Pomůckou pro specialisty, kteří provádějí analýzu pracovního místa z hlediska jeho technicko-technologické úrovně, organizační úrovně a sociálních podmínek, jsou také **check-listy**. Zpravidla zahrnují velký rozsah otázek, na které je možno alternativně odpovědět ano nebo ne. Otázky jsou často formulovány tak, že odpověď ne znamená prostor pro **racionalizační změnu**.

V rámci analýzy se sleduje např. vhodnost druhu, typu a výkonnosti stroje, technologických režimů, racionální využívání surovin, materiálu a energie, technický stav stroje, prostorové řešení a organizační vybavení pracoviště, využití kvalifikace pracovníka, využití pracovní doby, prevence pracovních úrazů a hygiena práce, fyzická zátěž, psychická zátěž, monotonie práce apod. Informace lze získat i pomocí dalších pracnějších metod, které ovšem již nevyhovují požadavkům kladeným na efektivnost činnosti podniku nacházejícího se v krizi nebo v insolvenčním řízení.

Kvantifikaci analýzy, pokud se považuje za účelnou, provádí na základě údajů z podkladů, dotazníku a vlastního pozorování, popř. konzultace s pracovníkem a vedoucím, specialista nebo tým specialistů. Nároky, resp. podmínky práce, mohou být odstupňovány např. do 5 stupňů, kdy stupeň 1 a 2 představuje výbornou a velmi dobrou úroveň, stupeň 3 uspokojivou, stupeň 4 neuspokojivou úroveň a stupeň 5 velmi hrubé závady.

Zařazení pracovního místa do stupně 4 nebo 5 u libovolného kritéria vyžaduje podrobnější analýzu s **předpokladem následných racionalizačních změn**. Principem racionalizace je srovnání reality na zkoumaném pracovním místě s představou požadovaného stavu a provedení takových opatření, kterými by tato představa byla realizována. Představa požadovaného stavu může být vytvořena podle normativních podkladů (právních, organizačních či jiných předpisů), na základě porovnání nebo zkušenosti specialistů.

Pracovní místa, která prošla analýzou, popř. racionalizací, je třeba zdokumentovat, tj. zpracovat nový popis pracovního místa a specifikaci pracovního místa. Specifikaci požadavků pracovního místa je třeba zpracovávat pouze pro práce, které kladou na pracovníka výraznější nároky. Sleduje se zejména:

- vzdělání (druh ukončeného vzdělání, školení, atestace, členství v odborných sdruženích),
- praxe (odborná),

- fyzické vlastnosti (zdravotní stav, odolnost vůči stresu apod.),
- inteligence (řečová složka, teoreticko-analytická složka, smysl pro zobecnění, prakticko-analytická složka, prostorová představivost apod.),
- výkonnost a schopnosti (rychlost prováděných úkonů, koncentrace, vytrvalost),
- vlastnosti osobnosti (schopnost adaptace, týmové práce, navazování kontaktů, schopnost učit se apod.),
- chování (sebejistota, dominance, emoční stabilita apod.).

Posuzování způsobilosti konkrétního pracovníka pro dané pracovní místo se provádí pomocí standardních metod výběru pracovníků, jako je životopis, dotazník, rozhovor, reference, zdravotní posouzení, psychologické testy apod.

Díky výsledkům provedené analýzy jsou k dispozici data o všech pracovních místech. Pro správce jsou především důležitá data o místech, která představují určitý racionalizační potenciál a mohou znamenat úspory nákladů a lze na jejich základě provést optimalizaci počtu zaměstnanců podniku.

### **3.8 Optimalizace počtu pracovníků pro účely zachování perspektivní výroby**

Břemeno odpovědnosti za strategické rozhodnutí, zda provozovat podnik či provést rozprodej majetku a propuštění zaměstnanců, je po zahájení insolvenčního řízení pouze na insolvenčním správci a na věřitelském orgánu. Správce po důkladném projednání s věřitelským výborem a s jeho souhlasem může využít služeb specializovaných firem, které provedou důkladnou analýzu ekonomického stavu podniku úpadce a identifikují případné možnosti na jeho záchranu.

Na trhu dnes existuje řada tuzemských i zahraničních subjektů, které realizují projekty týkající se především snižování nákladů společnosti, včetně optimalizace počtu pracovníků. V rámci těchto projektů se provádí např.:

- analýza a posouzení organizační struktury,
- podrobný popis všech pracovních pozic ve společnosti,
- posouzení pravomocí a odpovědností jednotlivých oddělení a útvarů,
- analýzy vytížení jednotlivých pracovníků a výrobních zařízení,
- analýzy produktivity jednotlivých skupin pracovníků,
- zmapování zastupitelnosti u vybraných skupin pracovníků,
- zmapování hlavních procesů a fyzických toků,
- analýzy činností, časové snímky, kvantifikace vybraných činností,
- posouzení motivace a odměňování vybraných skupin pracovníků,

- analýzy obsazení režijních činností,
- kapacitní propočty jednotlivých výrobních částí, tj. namodelování potřebného počtu pracovníků v závislosti na struktuře a objemu výroby.

Osobní náklady bývají hned po materiálových nákladech nejvýznamnější nákladovou položkou ve společnosti. Na základě zpracovaných analýz dostane správce informací o **skutečně potřebném počtu pracovních míst** v podniku a o skutečném **vytížení jednotlivých pracovníků** (viz dále). Výsledkem projektů optimalizace pracovních míst je pak návrh **konkrétních úspor** v oblasti pracovních míst (pracovníků), jejich prezentace a odsouhlasení na úrovni středního a vrcholového managementu, návrh změn a úprav organizační struktury a návrhy na **zlepšení produktivity práce**.

Je-li i rámci insolvenčního řízení provozován podnik, zejména pokud je jako způsob řešení vybrán konkurz, mělo by dojít k mobilizaci pracovních sil, jejich soustředění na úzký problém a ke zvýšení aktivity pracovníků. Správce by měl ve spolupráci s vedoucími pracovníky hledat cesty, jak zhodnotit majetkovou podstatu. Zároveň by mělo dojít k odstranění slabých stránek a hrozeb provázejících činnost podniku, tak aby došlo k jeho co nejlepšímu zpeněžení.

Velmi často je zahájení insolvenčního řízení nezbytné spojit rovněž s výměnou pracovníků na postech vedoucích zaměstnanců. To vše by se mělo dít za účelem získání maximálního výnosu při zpeněžení majetkové podstaty.

### 3.9 Analýza pracovního systému podniku úpadce

**Řešení pracovního systému** je součástí procesu technologicko-organizačního projektování (*engineeringu*). K dispozici je řada postupů, které se prakticky liší pouze členěním celého procesu do dílčích etap. Jako příklad je uveden postup společnosti REFA (viz dříve).

Uvedený postup zahrnuje tyto etapy:

Etapy REFA	
1	analýza
2	stanovení cílů, jejich konkretizaci, stanovení úkolů
3	návrh alternativních pracovních systémů, hodnocení a výběr systému optimálního
4	zpracování projektu pro vybraný systém

<b>Etapy REFA</b>	
5	realizace projektu
6	kontrola, provedení nezbytných úprav

Tabulka č. 8: Etapy REFA

### **Etapa 1. – analýza**

Před zahájením analýzy je třeba odpovědět na **tři otázky**:

- *Které informace pro analýzu potřebujeme?*
- *Jak je budeme získávat?*
- *Jak je budeme vyhodnocovat?*

**Potřebné informace** zpravidla zahrnují následující oblasti:

- současnou strukturu pracovního procesu (organizační schéma, popisy práce, údaje o zaměstnancích – počet, kvalifikace, fluktuace, odměňování),
- pracovní postup (logický sled operací, časový sled operací, prostorové řešení, mezioperační doprava, způsob práce v operaci),
- kooperační vztahy (tok informací, tok materiálu),
- technologické vybavení (technická úroveň a stav, stupeň využití),
- ergonomické utváření práce (obsažnost práce, pracovní tempo a zátěž, organizace pracovní doby, pracovní prostředí),
- ekonomické ukazatele (výrobní náklady, materiálové náklady, mzdové náklady, odpisy, využití zařízení, průběžná doba apod.).

Při vyhodnocení informací se definují problémy a zjišťují jejich příčiny. Hlavní metodou je porovnání s normou (standardem) nebo se vzorovým řešením. V této souvislosti je za velmi efektivní postup považován **benchmarking**, tj. proces monitorování a hodnocení určitého předmětu (procesu) podle nejlepšího – vzorového řešení a následná implementace tohoto vzorového řešení.

### **Etapa 2. – stanovení cílů**

Při stanovení cílů se vychází z výsledků analýzy. Je třeba odpovědět na otázku, co se v zájmu vyřešení problému musí změnit, jaké jsou cíle, které od změny očekáváme a jak lze tyto cíle měřit.

Cíl je vždy vyjádřen určitými ukazateli. Lze je rozdělit do dvou skupin:



- ukazatele, které musí být **bezpodmínečně dodrženy** (vycházejí např. ze zákona, tarifních dohod, apod.),
- **ukazatele žádoucí**, které sledují efekty v oblasti organizační, technické, ekonomické i personální.

Cíl	Ukazatel
Organizační	▪ flexibilita výroby v množství a sortimentu
	▪ krátká průběžná doba
	▪ jednoduchý materiálový tok
	▪ jednoduchý tok informací
Technický	▪ bezdokladové řízení
	▪ kvalita výroby (služby)
	▪ bezpečnost práce
Ekonomický	▪ flexibilita vzhledem k technickým změnám
	▪ snížení nákladů
	▪ zvýšení rentability
	▪ zvýšení produktivity práce
Personální	▪ snížení počtu zaměstnanců
	▪ flexibilita pracovníků
	▪ možnost rozvoje pracovníků
	▪ zlepšení komunikace
	▪ snížení nemocnosti
	▪ snížení fluktuace

Tabulka č. 9: Přehled ukazatelů

Některé cíle lze bez potíží kvantifikovat a určit tak optimální hodnotu číselně, u jiných (např. bezpečnost práce, flexibilita apod.), je kvantifikace obtížná.

### **Etapa 3. – návrh alternativních pracovních systémů, jejich vyhodnocení a výběr systému optimálního**

Alternativní pracovní systémy se připraví formou ideového projektu. Uvažují se různé pracovní postupy, organizace pracovišť, pracovní režimy, systémy odměňování apod.

Použitý stupeň dělby práce závisí na podmínkách technicko-technologických, organizačních i personálních. Při usměrňování kolektivu řešitelů lze uplatnit metody, které podporují rozvoj tvůrčího myšlení.

Výběr **optimální varianty** se provádí na základě vyhodnocení nákladů spojených s vývojem, realizací a provozem pracovního systému a podle dalších kritérií. Při výpočtu nákladů se klade důraz na **komplexnost sledovaných položek**. Náklady se člení na:

- jednorázové (projekt, technologické i netechnologické vybavení, zavedení výroby),
- jednicové (mzdy, odpisy, spotřeba energie apod.),
- spojené se zakázkou (plánování, evidence, kalkulace),
- vázané na časové období (přesčasová práce, fluktuace, ztrátové časy).

V současné době se vyžaduje nejen vysoká produktivita práce, ale i pružnost pracovního systému a jeho příznivé působení na rozvoj pracovníků. V této souvislosti se sleduje zejména flexibilita vztažená k objemu výroby, sortimentu a výrobním postupům, bezpečnost práce, citlivost pracovního systému na poruchy, obsah práce, možnost individuálního řízení výkonu, možnost komunikace, střídání pracovní zátěže, možnost zvyšování kvalifikace a další.

#### **Etapa 4 – zpracování projektu**

Realizační projekt může mít zpravidla dvojí podobu. První možnost je, že jde o **radikální (reengineeringovou) změnu**, která by měla představovat *dramatické zlepšení podnikových procesů z hlediska nákladů, kvality, rychlosti apod.*

Tyto změny často předpokládají i radikální zásahy do uplatněné technologie a není vždy reálně možné takové změny provádět za běhu insolvenčního řízení, proto je taková změna možná především za situace, kdy podnik hledá řešení krize. Pro reengineeringové změny je například typické:

- spojení několika pracovních úkolů do jednoho (např. referent případu),
- souběžný průběh procesů (simultánní inženýrství),
- variantní pracovní postupy (*např. pro jednoduché, středně obtížné a obtížné případy*),
- práce se provádějí tam, kde je to nejrozumnější (*např. útvár si sám zajišťuje materiál*),
- redukuje se kontrolní opatření a nástroje,
- deleguje se rozhodování,
- jediným kontaktním místem je manažer případu (*k zákazníkovi se chová, jako by byl odpovědný za realizaci celého procesu, přesto, že tomu tak není*).

Druhá možnost je, že jde o průběžné **kontinuální zlepšování**, které sleduje optimalizaci individuálních funkcí v rámci existujících procesů, např. odstranění úzkoprofilových míst.

Vlastní projektová dokumentace zpravidla zahrnuje tyto soubory podkladů:

- technologický postup,
- kapacitní propočty,
- prostorové dispoziční řešení rozmístění pracovišť,
- vybavení pracovišť,
- prostorové uspořádání pracovišť,
- pracovní postupy,
- požadavky na kvalifikaci pracovníků,
- požadavky bezpečnosti a hygieny práce,
- normy spotřeby práce,
- mzdové formy,
- způsob evidence a hodnocení výkonu.

Zpracovaný projekt se hodnotí z hlediska splnění plánovaných cílů, posuzují se předpokládané náklady a efekty, zejména s ohledem na majetkovou podstatu při řešení insolvence konkurzem.

#### **Etapa 5. – realizace projektu**

Realizační etapa zahrnuje přípravu realizace, realizaci a vyhodnocení výsledků. Příprava realizace obsahuje:

- zpracování časového harmonogramu, určení útvarů a pracovníků odpovědných za realizaci, určení spolupráce,
- stanovení způsobu zácviku pracovníků a řešení hmotné stimulace,
- projednání realizace s těmi, kterých se bezprostředně týká, a zajištění jejich spolupráce.

Hlavními důvody velmi častého **odporu zúčastněných pracovníků ke změnám** je obava z ohrožení, nepochopení podstaty změn a nesprávné hodnocení změn. Snižování odporu ke změnám lze dosáhnout **komunikací s pracovníky**, jejich zapojením do procesu projektování i realizace změn a hmotnou stimulací.

**Vlastní realizace projektu** spočívá v zavedení stanovených *technických a organizačních změn, výběru, přípravě a zácviku pracovníků k uplatňování nových pracovních postupů, ověřování reálnosti opatření, popř. řešení dílčích problémů.*

#### **Etapa 6. – kontrola a změny**

Závěrečnou fází je hodnocení výsledků realizace. Přínosy provedených změn jsou ekonomické, technicko-organizační a sociální.

- **Ekonomické přínosy** spočívají ve snížení pracnosti, růstu produktivity práce a úsporách nákladů. Lze je hodnotit pomocí řady ekonomických ukazatelů, jako je např. doba návratnosti investic, rentabilita investic, celkové výnosy na jednoho pracovníka apod.
- **Technicko-organizační přínosy** se projevují např. ve větší flexibilitě výrobního procesu, kratších průběžných dobách na jednotlivých pracovištích a tím i celkových dodacích lhůtách.
- **Sociální přínosy** se projevují ve zlepšení pracovního prostředí, snížení stupně monotonie práce, snížení pracovní zátěže, zvýšení obsažnosti práce a rozvoji pracovníků. I technickoorganizační a sociální přínosy mají příznivé ekonomické dopady, i když je zpravidla nelze přesně vyčíslit. Realizovaný pracovní systém je třeba soustavně sledovat a kontrolovat, popř. provádět nutné úpravy [56, ŘOP, s. 52].

### 3.10 Motivace, loajalita zaměstnanců a ukončení pracovního poměru

Při snaze o redukci nákladů v období krize jsou **personální náklady** většinou řešeny jako první. Tyto úsporné kroky souvisí s podílem personálních výdajů na celkových nákladech podniku<sup>19)</sup>, někdy však i s tím, že redukce personálních nákladů je v porovnání s jinými možnostmi omezování nákladů relativně snadná a její efekty se projevují v krátkém horizontu.

Ne všechny kroky zaměřené na redukci personálních nákladů se však *vyplatí*. Z dlouhodobějšího pohledu mohou náklady podniku naopak **zvyšovat**. Především tam, kde vedou k poklesu důvěry v podnikový management, **snížení motivace a loajality zaměstnanců**, nebo kdy vyústí ve zvýšené odchody zaměstnanců poté, co poptávka po práci opět vzroste, což se negativně projeví na struktuře zaměstnanců. Promítne-li se pokles motivace ve **snížení produktivity**, pak ani pokles mzdových nákladů nemusí znamenat, že se pracovní náklady podniku skutečně sníží.

Zajistit, aby redukce personálních nákladů nevedla, okamžitě ani dlouhodoběji, k poklesu motivace či produktivity, se týká celého manažerského týmu, ať jím je vedení firmy, nebo insolvenční správce. Správná motivace zaměstnanců v době krize je ještě důležitější než v době vzestupu. Bez jejich podpory a nasazení se podnik v obtížných dobách zpravidla neobejde. Ať již proto, že krizová opatření mohou vyžadovat **dočasné snížení mezd** anebo z důvodu, že redukce počtu zaměstnanců může klást vyšší nároky na ty, kteří v podniku zůstávají.

Zájem podniku o jeho zaměstnance projevený v nejistých dobách krize může navíc zvýšit jejich loajalitu k podniku a dlouhodobě vést k tomu, že podnik vyjde z krize po personální stránce silnější. V případě nezbytného propouštění se podnik snaží udržet loajální zaměstnance, kteří v něm pracují delší dobu, čehož si jsou tito zaměstnanci vědomi a

<sup>19)</sup> v průměru, napříč odvětvími, na ně dnes připadá 30-40 %

mnohem více si svého zaměstnání váží. V důsledku toho dochází ke **snížení fluktuace zaměstnanců**. Nezbytná opatření se ovšem dotknou i stálých a loajálních pracovníků, kteří sice své zaměstnání neztratí, ale dopady krize se projeví na vyplacené mzdě.

Kroky zaměřené na **snížení personálních nákladů** mohou být vedeny snahou **redukovat náklady na jednoho zaměstnance** anebo **optimalizovat personální stav**. Při snaze o snížení jednotkových personálních nákladů je většinou nejefektivnější nejdříve **omezit výdaje na zaměstnanecké benefity** poskytované nad rámec zákonných nebo smluvně zakotvených požadavků (např. příspěvky na dovolenou, na životní či důchodové pojištění apod.), popřípadě lze také omezit **výdaje na některé vzdělávací a rozvojové aktivity**, které nemají pro podnik nijak zásadní charakter (např. jazykové kurzy). Tato opatření mohou někdy přinést poměrně značné úspory a při známé nízké motivační efektivitě benefitů se v produktivitě zaměstnanců nemusejí podstatněji promítnout.

Pokud tyto kroky nestačí, dochází zpravidla k redukcí **peněžní odměny zaměstnanců**. Automaticky k tomu dojde v případě prémie v podobě procent z prodeje, neboť s poklesem poptávky se sníží i příjmy. Tato opatření jsou vnímána citlivěji, v podmínkách krize a narůstajících obav ze ztráty zaměstnání je však zaměstnanci většinou chápou a přijímají, především tehdy, postihují-li hlavně výplatu bonusů nebo vedou-li k omezení ve zvyšování mezd. Zaměstnavatel by ovšem měl zaměstnancům tento stav objasnit s tím, že tento postup i jim dává určitou jistotu, že svou práci neztratí. Snaha podniku zabránit touto cestou drastičtějším krokům, především propouštění, je zaměstnanci většinou vnímána jako výraz loajality zaměstnavatele k jeho pracovníkům a může se projevit rovněž zlepšením jejich vztahu k podniku.

I při těchto opatřeních se však lze dopustit zbytečných chyb vedoucích k poklesu pracovní morálky a loajality. Dochází k nim především tehdy, týkají-li se mzdové škrty přednostně pracovníků na nižších a středních úrovních a nezasahují (nebo postihují podstatně méně) manažery či členy podnikového vedení. Nechceme-li motivaci a loajalitu zaměstnanců v této situaci ztratit, je třeba **k redukcí mezd přistupovat odshora dolů**.<sup>20)</sup>

K poklesu podnikových mezd by však nemělo dojít ani příliš hluboko *pod úroveň trhu*. I v dobách nízké poptávky po práci by podnik měl mzdový vývoj na trhu pravidelně monitorovat a snažit se zabránit, aby jeho konkurenceschopnost na trhu práce, především pak u klíčových zaměstnanců, výrazně nepoklesla. Ušetří si tak zpravidla personální problémy spočívající v odchodu kvalifikovaných zaměstnanců v situaci, až krize odezní a poptávka po produkci podniku opět vzroste.

Pokud finanční tlak na podnik a na personální náklady i po předchozích krocích trvá a nepomůže pozastavení náborem nových zaměstnanců či redukce počtu pracovních hodin, je většinou nezbytné přistoupit k **propouštění**. Toto opatření má však nejen okamžité a přímé náklady spojené zejména s vyplácením odstupného, ale i dlouhodobější nepřímé

---

<sup>20)</sup> *Chování řady velkých firem postižených potřebou redukce personálních nákladů v poslední době ukazuje, že toto pravidlo berou vážně.*

náklady v podobě růstu sociálního napětí a nepříznivých nálad zaměstnanců, poklesu jejich motivace a loajality. V krajním případě může dojít rovněž ke zhoršení veřejné pověsti podniku, které povede ke zhoršení možností získat kvalitní zaměstnance v budoucnu, po odeznění krize.

Při propouštění lze vysledovat dva pohledy managementu podniku na výhody spojené se zaměstnáváním agenturních zaměstnanců. Podniky, které výrobu nesnižují, ale naopak ji potřebují dočasně zvýšit a nejsou si jisté, jaký bude další vývoj ekonomiky, dávají přednost právě agenturním zaměstnancům, protože tato pracovní síla je mnohem flexibilnější, než kmenoví zaměstnanci. V okamžiku, kdy je nezbytné výrobu podniku snížit upřednostňuje management **propouštění agenturních zaměstnanců**, což je mnohem jednodušší než rozvázání trvalého pracovního poměru stálým zaměstnancům.

Kromě základních kroků ke snížení personálních nákladů, jako je snížení benefitů, odměn a mezd a propouštění zaměstnanců, lze využít i dalších možných řešení jako je např. přeřazení na jinou práci (obsazení nižších pracovních pozic těmi, co zaujímají vyšší místa) nebo analýza nákladů externích dodavatelů služeb (např. v oblasti propagace).

K opatřením vedoucím k redukci personálních stavů je proto vždy třeba přistupovat s vědomím úskalí, která mohou podniku v krátkodobém ale i dlouhodobějším horizontu přinést. Netrpí-li podnik **přezaměstnaností**, které se může v průběhu krize efektivně zbavit, měla by personální redukci předcházet **důkladná analýza všech ostatních podnikových výdajů** a možností jejich omezení [38, Urban, str. 5].

### 3.11 Komunikace a ukončení pracovního poměru

V průběhu krize v podniku je nezbytné uplatňovat zásady krizové komunikace nejen navenek, vůči třetím osobám, ale je rovněž nutné ji uplatňovat vůči vlastním zaměstnancům. Například je velmi důležitá *včasná a kvalitní informovanost především u propouštění*. Informace by měla zahrnout příčiny propouštění. Oznámení o plánovaném propouštění by zaměstnance musí informovat o tom:

- koho se redukce dotkne,
- jak bude propouštění jednotlivcům sdělováno,
- jaké odstupné bude podnik vyplácet,
- jaká další pomoc bude propouštěným poskytnuta apod.

U významnějších organizací a při větším rozsahu propouštění by o něm měly být informovány i *sdělovací prostředky*, vždy však až poté, když bylo řádně oznámeno v podniku všem zaměstnancům, a sdělení pro média musí být nezbytně v plném souladu s tím, o čem byli informováni zaměstnanci.

Jsou-li zaměstnanci o potřebě úspor včas informováni, lze této informace využít i k povzbuzení jejich námětů, jak náklady organizace snížit. Tyto náměty mohou někdy iniciovat úspory, jejichž rozsah propouštění částečně odvrátí nebo jeho dopad sníží.

Možnost zaměstnanců podílet se, byť jen částečně, na řešení podnikových problémů navíc **zvýšuje jejich pochopení pro úsporné kroky i ochotu jejich negativní dopady přijmout.**

K podpoře motivace u pracovníků, kteří v podniku zůstávají, je vhodné, je-li propouštění prováděno i prezentováno jako součást *širších transformačních kroků* podniku. Zeštíhlení by proto nemělo být prezentováno jen jako samoúčelné, krizové opatření, ale jako opatření spojené s provedením dalších **organizačních změn.**<sup>21)</sup> Snížení počtu pracovníků může být chápáno a představeno i jako příležitost ke změně způsobu řízení a vedení zaměstnanců, je velmi vhodné na ně navázat i například změny v **odměňování pracovníků**, které posilují vztah mezi odměnou a pracovním výkonem, resp. úspěšností organizace.

Především ve velkých firmách se značným podílem dlouhodobě zaměstnaných může výraznější zeštíhlení vyvolat **sociální šok**. Jeho důsledkem se může stát ztráta důvěry v zaměstnavatele, pokles pocitu identifikace s firmou, někdy dokonce *záměrná sabotáž* jejich činností. **Pokles motivace a loajality zaměstnanců** následující po propouštění je pro podnik zpravidla citlivý především u kvalifikovaných a vedoucích pracovníků, na jejichž pozitivní motivaci je jeho budoucí chod závislý poněkud více, než u řadových zaměstnanců. Reagovat na tento jev není pro zaměstnavatele snadné, dopad propouštění na motivaci však lze vhodnými nástroji omezit.

Ke zvýšenému dopadu propouštění na motivaci a loajalitu zaměstnanců dochází především tehdy, **je-li jeho provedení hodnoceno nepříznivě.** K tomu dochází, je-li výběr propouštěných vnímán jako nespravedlivý.<sup>22)</sup> Problémy pro motivaci přináší propouštění většinou i tehdy, zachází-li zeštíhlování v určitých oblastech příliš daleko a zaměstnanci získávají pocit, že své úkoly nemohou kvalitně zvládnout. Na tyto obavy zaměstnanců, ať již důvodné nebo zdánlivé, by měl management podniku včas reagovat.

K **minimalizaci nepříznivých motivačních dopadů** propouštění přispívá, proběhne-li *jednorázově*. Nemůže-li podnik svým zaměstnancům stabilní zaměstnání dlouhodobě garantovat ani do budoucna, měl by, především těm, na jejichž motivaci mu závisí nejvíce, otevřeně namísto toho nabídnout možnost trvalého zvyšování kvalifikace představující záruku jejich stabilní pozice a hodnoty na pracovním trhu. Časté jsou i případy, zejména v regionech s omezenou nabídkou pracovní síly, kdy propouštění pracovníci musejí být po čase přijímáni znovu nebo nahrazeni novými zaměstnanci s vyšším platem. Pokud se ani toto nepodaří, může být podnik přinucen i k podstatně dražšímu dodavatelskému řešení.

Řešením takových dopadů je právě kvalitní zpracování **analýzy pracovního systému**, která jim může do značné míry předejít právě tím, že z ní je zřejmé, jaká pracovní místa

<sup>21)</sup> *Může se jednat například o změny zkracující firemní rozhodování, zvyšující soulad mezi úkoly a pravomocemi zaměstnanců, zjednodušující vnitřní komunikaci v podniku apod.*

<sup>22)</sup> *Vzniká-li například dojem, že určité kategorie zaměstnanců byly před propouštěním chráněny, že propouštění nepřihlíží k hodnocení výkonu jednotlivých zaměstnanců, že management se při zeštíhlení snažil zbavit především těch, kteří by mohli ohrozit jeho pozici nebo zpochybňují jím zavedené postupy, že podnik propouštěním ztrácí důležité osobní znalosti odcházejících zaměstnanců, že se zhoršuje jeho kvalifikační struktura, že podnik přichází o své výkonné a sehrané týmy apod.*

jsou pro podnik klíčová i do budoucna a s jakými místy je možné pracovat v rámci restrukturalizace, tzn. že by na základě takové analýzy nemělo dojít k propuštění zaměstnanců, které bude organizace v krátkém horizontu opět potřebovat.

### 3.12 Způsoby skončení pracovního poměru

Rozhodne-li se insolvenční správce **ukončit provoz podniku**, který je v insolvenčním řízení (nejčastěji v konkurzu) a bude-li s tímto souhlasit věřitelský výbor a insolvenční soud, znamená to pro správce nutnost *ukončit pracovní poměry s většinou zaměstnanců*. Ukončit pracovní poměr v podniku v insolvenčním řízení nemusí pouze insolvenční správce, může tak učinit i zaměstnanec kdykoliv dříve, než k takovému rozhodnutí situace donutí správce.

Zákoník práce stanoví tyto **způsoby skončení pracovního poměru**:

- dohodou,
- výpovědí,
- okamžitým zrušením pracovního poměru,
- zrušením ve zkušební době,
- uplynutím sjednané doby,
- smrtí zaměstnance.

Postup insolvenčního správce při **ukončování pracovních poměrů** u subjektu v insolvenčním řízení, resp. v konkurzu, vychází především ze skutečnosti, že pracovní poměry sjednané na základě pracovní smlouvy budou rozvázány především dohodou nebo výpovědí z důvodu uvedeného v ustanovení § 52 písm. a) a b) zákoníku práce, který spočívá ve **zrušení nebo organizačních změnách v subjektu**.

**Dohoda** odpovídá smluvnímu charakteru ukončení pracovního poměru. Musí být uzavřena písemně a zaměstnavatel, v tomto případě insolvenční správce, pokud to vyžaduje zaměstnanec, v ní uvede důvody, které vedly k rozvázáni pracovního poměru. Její obsah tvoří především den, na kterém se oba účastníci shodli jako na dni, ke kterému pracovní poměr skončí.

Pracovně právní předpis také připouští možnost, že se na skončení pracovního poměru jeho účastníci *nedohodnou*. Potom následuje **výpověď**. Zákoník práce stanoví náležitosti výpovědi, které jsou ze zákona předpokladem její platnosti. Výpověď musí být písemná a musí být druhému účastníku doručena, jinak je neplatná. Případné odvolání výpovědi a souhlas s jejím odvoláním je třeba taktéž učinit písemnou formou. Insolvenční správce v pozici zaměstnavatele je oprávněn dát zaměstnanci výpověď **pouze z důvodů uvedených v zákoníku práce**, tzn. že neexistují pro případ insolvence, popřípadě konkurzu, žádné výjimky, které by správci umožňovaly nějaké nestandardní postupy. Kumulace výpovědních důvodů je přípustná, avšak výpovědní důvod musí být stanoven



jednoznačně tak, aby jej nebylo možno zaměnit s důvody jinými. Jednou uvedený důvod nelze dodatečně měnit.

Výpověď je vázána na respektování výpovědní doby, která je v podstatě totožná pro oba účastníky pracovního poměru a která činí dva kalendářní měsíce. Začíná běžet prvním dnem kalendářního měsíce následujícího po doručení výpovědi a končí uplynutím posledního dne příslušného kalendářního měsíce.

Je-li dána výpověď z důvodů souvisejících s krizí, resp. s insolvenčním řízením, tedy **z důvodu rušení zaměstnavatele** nebo jeho části, stane-li se zaměstnanec nadbytečným vzhledem k rozhodnutí zaměstnavatele, činí minimální výpovědní doba dva kalendářní měsíce. Insolvenční správce je oprávněn dát výpověď zaměstnanci pouze z důvodů v zákoníku práce výslovně uvedených v ustanovení § 52. Zaměstnanec může dát výpověď z jakéhokoliv důvodu nebo bez jeho uvedení.

V podmínkách insolvenčního řízení je často aktuální **hromadné propouštění**. Tím chápeme ukončení pracovních poměrů v období 30 kalendářních dnů na **základě výpovědí** daných zaměstnavatelem z důvodů vymezených v § 52 odst. 1 písm. a) – c):

- **nejméně 10 zaměstnanců** u zaměstnavatele zaměstnávajícího od 20 do 100 zaměstnanců,
- **10 % zaměstnanců** u zaměstnavatele zaměstnávajícího od 101 do 300 zaměstnanců,
- **30 zaměstnanců** u zaměstnavatele zaměstnávajícího více než 300 zaměstnanců.

Před dáním výpovědí jednotlivým zaměstnancům je zaměstnavatel povinen nejpozději 30 dnů předem o svém záměru písemně **informovat odborovou organizaci** nebo radu zaměstnanců, které je povinen sdělit:

- a) důvody hromadného propouštění,
- b) počty a profesní složení zaměstnanců, kteří mají být propuštěni,
- c) počty a profesní složení všech zaměstnanců, kteří jsou u zaměstnavatele zaměstnáni,
- d) dobu, v níž se má hromadné propouštění uskutečnit,
- e) hlediska navržená pro výběr zaměstnanců, kteří mají být propuštěni,
- f) odstupné, popřípadě další práva propuštěných zaměstnanců.

V případě, že není u zaměstnavatele ustanovena odborová organizace ani rada zaměstnanců, je zaměstnavatel povinen projednat propouštění s každým zaměstnancem jednotlivě.

V souladu s požadavkem vymezeným v ustanovení § 62 odst. 4 zákoníku práce je rovněž povinností správce v okamžiku chystaného propouštění neprodleně, tj. bez zbytečného odkladu, písemně **informovat příslušný úřad práce** především o počtu uvolňovaných

zaměstnanců a struktury a profesním složení propouštěných osob, zejména je důležité upozornit na propouštění osamělých zaměstnankyň a osamělých zaměstnanců pečujících o děti, osob dlouhodobě nemocných, osob se změnou pracovní schopnosti, rodičích na řádné mateřské a rodičovské dovolené a o dalších osobách, které jsou ve ztížené postavení při hledání nového vhodného pracovního zařazení.

Při ukončení pracovního poměru je správce rovněž povinen zaměstnanci vystavit **potvrzení o zaměstnání**, jehož obsahem jsou sdělení o době zaměstnání a údaje rozhodné pro posouzení dovolené na zotavenou, závazky zaměstnance apod.

Zaměstnancům, kteří mají se zaměstnavatelem sjednat písemnou dohodu o pracovní činnosti, písemně doručí zaměstnavatel výpověď z této činnosti, a to z důvodu zrušení zaměstnavatelského subjektu za předpokladu, že v dohodě není sjednán jiný způsob jejího zrušení.

U všech druhů pracovněprávních vztahů, pracovních a jim obdobných poměrů při jejich skončení je třeba respektovat ustanovení § 334 zákoníku práce, zejména požadavek **doručit výpověď zaměstnanci do vlastních rukou**. Povinnost doručit výpověď zaměstnanci bude splněna i tehdy, bude-li poštou vrácena jako nedoručitelná, a to za předpokladu, že zaměstnanec svým jednáním nebo opomenutím doručení písemnosti zmařil, kupř. tím, že odmítl převzít proti podpisu výpověď.

Dojde-li k rozvázání pracovního poměru zaměstnavatelem z důvodu:

- rušení zaměstnavatele nebo jeho části,
- přemístění zaměstnavatele nebo jeho části nebo
- stane-li se zaměstnanec nadbytečným vzhledem k rozhodnutí zaměstnavatele nebo příslušného orgánu o změně jeho úkolů, technického vybavení, o snížení stavu zaměstnanců za účelem zvýšení efektivity práce nebo
- o jiných organizačních změnách nebo
- k dohodě o skončení pracovního poměru z uvedených důvodů,

náleží zaměstnanci **odstupné ve výši nejméně trojnásobku průměrného výdělku**, pokud tedy kolektivní smlouva nebo vnitřní předpis zaměstnavatele nestanoví odstupné vyšší o další násobky průměrných výdělků. Odstupné vyplácí zaměstnavatel po skončení pracovního poměru v nejbližším výplatním termínu, pokud se nedohodne se zaměstnancem na výplatě v den skončení pracovního poměru nebo v pozdějším termínu.

**Povinnost vyplatit odstupné má i zaměstnavatel, který se nachází v konkurzu.** Odstupné v takovém případě tvoří součást pohledávky zaměstnance, kterou má vůči zaměstnavateli a je povinen ji přihlásit konkurznímu správci nebo u příslušného soudu. Nárok na odstupné se *promlčuje* po uplynutí tří let od doby jeho splatnosti. Zaměstnanec musí svůj nárok uplatnit u příslušného soudu. Uplatní-li svůj nárok písemně pouze u zaměstnavatele, tříletá lhůta se tím nestaví. Jestliže zaměstnanec upozorní zaměstnavatele na jeho závazek, je povinností zaměstnavatele odpovědět nejdéle do jednoho měsíce.

Se zaměstnancem jmenovaným do funkce bývá uzavřena tzv. *manažerská smlouva*, a to především jako smluvní ujednání o mzdě. Zaměstnavatel může sjednat s vedoucím zaměstnancem, u něhož se pracovní poměr zakládá jmenováním nebo volbou, právo na odchodné pro případ, že vedoucí zaměstnanec bude z funkce odvolán před skončením svého funkčního období, je-li zároveň sjednána konkurenční doložka. Tímto ujednáním se zaměstnanec zavazuje, že po stanovenou dobu, nejdéle však 1 rok po skončení pracovního poměru, nebude vykonávat pro jiného zaměstnavatele nebo na vlastní účet činnost, která by byla předmětem činnosti zaměstnavatele nebo jinou činnost, která by měla soutěžní povahu vůči podnikání zaměstnavatele, a to za podmínek, za nichž to lze od zaměstnance spravedlivě požadovat. Zaměstnavatel si může dohodnout se zaměstnancem i přiměřenou smluvní pokutu pro případ, že by zaměstnanec tuto povinnost porušil. Ujednání o odchodném odporující uvedeným podmínkám je neplatné.

**Odchodné** je třeba odlišit od **odstupného**, které je peněžitým plněním, jenž zaměstnanci náleží, je-li jeho pracovní poměr rozvázán ze strany zaměstnavatele výpovědí z organizačních důvodů nebo dohodou z týchž důvodů. Nárok na odchodné nevzniká, není-li se zaměstnancem sjednána konkurenční doložka a skončí-li zaměstnanec výkon jmenované funkce jiným způsobem než odvoláním (sám se vzdá funkce, jmenování skončí uplynutím doby, na kterou bylo učiněno, zaměstnanec dá výpověď z pracovního poměru, aniž by se funkce vzdal či byl z ní odvolán).

Zaměstnanec, který byl do funkce jmenován, lze z této funkce odvolat, a to z jakéhokoliv důvodu nebo bez udání důvodu. Odvolání provádí subjekt *oprávněný učinit jmenování*. Odvolání z funkce musí být písemné a musí být zaměstnanci doručeno, jinak je neplatné. Zaměstnanec se rovněž může jmenované funkce vzdát. Podmínkou platnosti tohoto úkonu je písemná forma a doručení druhému účastníku pracovního poměru.

### 3.13 Vyjednávání

Mnoho manažerů dokáže během krizových vyjednávání (interních či externích) dosáhnout svého a s výsledkem jsou spokojeni. Měli by ale vědět, že správně vedeným vyjednáváním lze *získat mnohem více*, jak z hlediska zlepšení vztahu s druhou stranou, tak z hlediska finančního. Příčinou toho, že se při vyjednávání leckdy dosahuje méně než je možné, je, že většina lidí (nejen manažerů), je zvyklá používat při jednání s druhou stranou argumentační, tedy **poziční vyjednávací styl**.

Dalo by se říci, že co člověk, to jedinečná vyjednávací strategie. Obecně lze ovšem vyjednávací strategie rozdělit do dvou velkých skupin:

- **poziční vyjednávání**, též označované jako tvrdý styl,
- **integrativní vyjednávání**, známé často pod pojmem principiální vyjednávání.<sup>23)</sup>

---

<sup>23)</sup> do povědomí zavedl William Ury

Pro **poziční vyjednávání** je typické *hájení vlastních pozic*. Obě strany bývají většinou zaujaty svou pozicí a zpravidla nenaslouchají požadavkům a potřebám druhé strany. Mají předem vytvořenu konkrétní představu výsledku a rovněž mají připraveno množství pádných argumentů, proč je právě jejich představa řešení ta nejlepší. Argumenty a návrhy protistrany se snaží spíše bagatelizovat, nebo je vůbec nevnímat. Tento typ vyjednávání mívá často konfrontační charakter a trpí jím vztahy mezi oběma stranami. Pokud se takto dlouhodobě jedná na pracovišti s podřízenými a kolegy, začne se pomalu vytrácet *ochota spolupracovat*. Snižuje se vzájemná důvěra a může častěji docházet ke *konfliktům*.

I když je tento způsob vyjednávání v praxi velmi častý, má **více nevýhod než výhod**. **Výhodou** tohoto stylu je, že lze velmi rychle dosáhnout *požadovaného výsledku*. Pouze však v situaci, kdy máme lepší pozici, tj. větší moc, početní převahu, lepší argumenty, jsme lépe připraveni, máme více informací než druhá strana či pro nás hrají různé situační faktory jako je např. nedostatek času, ekonomická krize a s ní související klesající poptávka apod.

**Nevýhodou** pak je, že poškozuje náš vztah s druhou stranou. Protistrana opouští vyjednávání s pocitem, že si svoji prohru vybere při nejbližší příležitosti i s úroky. I když nakonec obě strany ustoupí, nejspokojivějším výsledkem pro obě strany se stává pouze kompromis. Poziční styl vyjednávání je tedy vhodný v případě, že jde o *rychlý zisk a nezáleží na vztahu s druhou stranou*.

**Integrativní vyjednávání** je vzhledem k pozičnímu vyjednávání efektivnější strategií. Hlavní rozdíl mezi těmito dvěma styly je, že místo přesvědčování se v integrativním vyjednávání *snaží více naslouchat* a místo argumentů *používá otevřené otázky*. Zaměřuje se zde nikoliv na hájení vlastních pozic, ale na zjišťování zájmů a potřeb druhé strany.

Díky otevřeným otázkám a naslouchání druhé straně se můžeme dostat za pozici proti strany, a zjistit tak její skutečné zájmy a potřeby, které je třeba během vyjednávání jasně pojmenovat a zafixovat. Poté, co se s druhou stranou dospěje ke **shodě na skutečných potřebách**, lze se pokusit společně hledat vzájemně uspokojivé řešení.

Pomocí integrativního vyjednávání lze dosáhnout uspokojivého výsledku pro obě strany. Tímto přístupem lze zároveň zachovat dobrý vztah s druhou stranou nebo je možné jej dokonce vylepšit. Vyjednávání by tedy mělo dospět k výhodné dohodě pro obě strany a mělo by být časově co nejefektivnější. Zároveň by také mělo vést k udržení či vylepšení vztahu s druhou stranou [32, Konečný, str. 3].

### 3.14 Příchod insolvenčního správce do podniku

Insolvenční správce, který převezme podnik úpadce zaměstnávající zaměstnance, by měl provést úkony, které pro něho vyplývají ze zákoníku práce. Měl by vycházet ze zásady rovného zacházení se všemi zaměstnanci, která spočívá v tom, že za stejnou práci nebo práci stejné hodnoty přísluší zaměstnancům stejná mzda, dále by z jeho strany nemělo

docházet k jakékoliv diskriminaci a nemělo žádným způsobem docházet ponižování lidské důstojnosti.

Při převzetí podniku úpadce je insolvenční správce **povinen zkontrolovat, zda právní vztahy mezi úpadcem a jeho zaměstnanci odpovídají zákoníku práce**. Podle něj je zaměstnavatel povinen v pracovní smlouvě uvést druh práce, na který zaměstnanec přijímá, místo výkonu práce a den nástupu do práce. V pracovní smlouvě mohou být dohodnuty i další podmínky, na kterých mají účastníci zájem. Jedná se např. o sjednání pracovního poměru na dobu určitou, což může být v rámci krizové situace často využíváno, sjednání zkušební doby, dohody o hmotné odpovědnosti, splatnosti mezd a její výplaty, pracovní náplně, konkurenční doložky a jiné. Zároveň je možné sjednat právo na odchodné u vedoucích zaměstnanců, což je pro insolvenčního správce nesmírně důležité při posuzování možnosti jejich propuštění.

Zákoník práce uvádí, co by měla **pracovní smlouva** obsahovat a jak je třeba postupovat v případě, že tyto skutečnosti neobsahuje. Pokud pracovní smlouva neobsahuje údaje o právech a povinnostech vyplývajících z pracovního poměru, je zaměstnavatel povinen zaměstnanec o nich písemně informovat. To platí i o změnách těchto údajů. Informace musí obsahovat jméno zaměstnance, název a sídlo zaměstnavatele, bližší označení druhu a místa výkonu práce, nárok na délku dovolené na zotavenou, údaj o výpovědních dobách, údaj o mzdě a způsobu odměňování, splatnosti mzdy, termínech výplaty, místu a způsobu vyplácení mzdy, stanovení týdenní pracovní doby a její rozvržení.

Insolvenční správce vykonává v rámci své působnosti všechny **právní úkony v pracovněprávních vztazích** a jako zaměstnavatel zastává zejména tato oprávnění a povinnosti úpadce:

- uzavírá kolektivní smlouvy,
- činí úkony při vzniku, změnách a skončení pracovních poměrů zaměstnanců, včetně dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr, v součinnosti s úpadcem vydává pracovní posudky a potvrzení o zaměstnání,
- vydává nebo upravuje pracovní řád,
- plní základní povinnosti vedoucího zaměstnance, povinnosti zaměstnavatele při zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, povinnosti zaměstnavatele při předcházení škodám a nese odpovědnost zaměstnavatele za škodu,
- pečuje o zaměstnance, o pracovní a životní podmínky zaměstnanců a jejich odborný rozvoj, o pracovní podmínky žen a mladistvých,
- uplatňuje a vymáhá náhrady škod na zaměstnancích a vede na místo úpadce soudní spory.

Je to tedy insolvenční správce, kdo je **oprávněn rozvázat pracovní poměr se zaměstnanci za podmínek stanovených zákoníkem práce**, vykonávat práva a povinnosti vyplývající pro úpadce z kolektivní smlouvy uzavřené před zahájením

insolvenčního řízení, kterou je vázán. Přiděluje zaměstnancům práci a vyplácí jim za vykonanou práci odpovídající mzdu.

Jak již bylo naznačeno, není zcela vyloučeno, aby správce za účelem udržení provozu podniku uzavíral i nové pracovní poměry. Většinou však vstupuje do práv a povinností zaměstnavatele z již uzavřených pracovních smluv nebo dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr a může tedy i pro potřeby restrukturalizace využívat jiných nástrojů, např. převedení na jinou práci.

**Výši mzdových nároků** vedoucích pracovníků, jejichž pracovní poměr se zakládá jmenováním, může insolvenční správce v průběhu konkurzu **určit se souhlasem soudu**. Tento postup má motivovat vedoucí pracovníky k efektivnější součinnosti. Jmenováním se pracovní poměr zakládá u vedoucích zaměstnanců, jmenovaných do funkce podle zvláštních předpisů, a u vedoucích zaměstnanců, které do funkce jmenuje statutární orgán zaměstnavatele nebo zaměstnavatel, který je fyzickou osobu.

**Vedoucími funkcemi**, které se obsazují jmenováním, jsou funkce vedoucích zaměstnanců:

- v přímé řídicí působnosti
  1. statutárního orgánu u zaměstnavatele – právnické osoby,
  2. zaměstnavatele, který je fyzickou osobou,
- v přímé řídicí působnosti vedoucího zaměstnance přímo podřízeného
  1. statutárnímu orgánu, je-li zaměstnavatelem právnická osoba,
  2. zaměstnavateli, je-li zaměstnavatelem fyzická osoba, za podmínky, že tomuto vedoucímu zaměstnanci je podřízen další vedoucí zaměstnanec,
- na ústředních orgánech.

Úkolem insolvenčního správce není ovšem pouhý výkon řídicích činností místo managementu úpadce, ale především řádné **spravování podniku úpadce** jako majetkové podstaty. A k této činnosti patří zejména otázka zajištění majetkové podstaty tak, aby nedocházelo k jejímu zmenšování, ale pokud možno zcela naopak k jejímu navyšování. K tomu je nezbytná jednak finanční analýza, zejména podrobná analýza nákladů a celkové efektivnosti provozu podniku, ale rovněž personální analýza, která může odhalit možné úspory.

### **3.15 Insolvenční správce ve funkci personálního i krizového manažera**

Insolvenční řízení se zahajuje rozhodnutím insolvenčního soudu ve formě usnesení, jehož obsahem je i jmenování osoby insolvenčního správce. Dnem nabytí právní moci tohoto rozhodnutí přecházejí všechna práva a povinnosti na správce. Tímto dnem nastává pro správce nejdůležitější a nejrozsáhlejší úsek činnosti – provést soupis majetku a majetkové podstaty. Insolvenční správce se fakticky ujme výkonu dnem, kdy se o svém jmenování

dozví, tzn. *převzetím doručeného usnesení soudu poštou*. Insolvenční správce není účastníkem insolvenčního řízení a nelze jej chápat jako zástupce ani úpadce, ani věřitelů.

**Insolvenční správce** je osoba, která ve své podstatě *kumuluje různé obory pracovní činnosti vzájemně na sobě závislé a náročné na znalost právních předpisů, ekonomických souvislostí podnikání a manažerských postupů*. Z těchto důvodů si v době platnosti zákona o konkurzu a vyrovnání peněžní ústavy volily a připravovaly pro výkon této funkce své vlastní správce konkurzní podstaty, posléze k výběru osob pro tento výkon přikročily i příslušné *konkurzní soudy*.

Určující je skutečnost, že žádný právní předpis zatím podrobně neupravuje, jaké předpoklady by správce měl mít, zejména která profesní odbornost by měla být převažující. Insolvenční správce musí být osobou netrestanou, bezúhonnou, naprosto objektivní a nepředpojatou.

Soud vybírá správce ze seznamu, do kterého se zapisují osoby splňující formální náležitosti. Insolvenční zákon stanoví insolvenčnímu správci časový úsek, v němž má splnit svoje povinnosti vyplývající ze zvolené formy řešení insolvence, např. v případě řešení konkurzem je to vymezení majetkové podstaty úpadce a připravení všeho potřebného k tomu, aby mohlo dojít ke zpeněžení majetku úpadce.

Činnost správce je velice široká a předpokládá znalost celé řady právních předpisů, zejména v oblasti procesního, obchodního, občanského, správního, pracovního práva, práva sociálního a zdravotního pojištění a daňového.

Zvláště v případě, kdy je **nadále provozován podnik**, by správci neměly chybět ani manažerské schopnosti zahrnující i oblast krizového řízení a *schopnost konsolidace úpadcova podniku*. Samozřejmostí jsou také dobré *komunikační schopnosti*, zejména s ohledem na nutnost trvalé spolupráce s věřitelským výborem, který je významným dozorujícím orgánem, který posuzuje a schvaluje postup správce. Přestože je vyžadován k většině úkonů učiněných správcem i **předchozí souhlas věřitelského výboru**, v praxi existuje řada úkolů, které správce musí řešit ihned po svém ustanovení do funkce správce a v takových případech je velmi obtížné zajistit souhlas věřitelského výboru, neboť převážná část věřitelů své pohledávky do insolvenčního řízení ještě nepřihlásila.

V těchto případech správci nezbyvá, než aby potřebná rozhodnutí učinil sám, na vlastní zodpovědnost, bez souhlasu věřitelského výboru a o schválení svých rozhodnutí požádal věřitelský výbor dodatečně. Po dobu, kdy není stanoven věřitelský výbor, dohlíží na jednání správce insolvenční soud, který má možnost vyžádat si *podrobné zprávy o provozu úpadcova podniku*.

Statutární orgány, tedy jednatele, představenstvo, dozorčí rada, dále existují i po zahájení insolvenčního řízení, ale jejich hlavní úlohou je protokolárně předat podnik insolvenčnímu správci, tedy sestavit seznam majetku a předat jej správci. Dále by se měli účastnit přezkumného jednání. Vedle toho ještě mohou svolat valnou hromadu a podat vlastníkům vysvětlení krizové situace v podniku a zdůvodnit vlastní činnost, která vedla až k zahájení insolvenčního řízení. **Tím je výčet reálných pravomocí a povinností statutárních orgánů definitivně vyčerpán.** Výkonné vedení podléhá okamžikem prohlášení

insolvenčního řízení insolvenčnímu správci a je plně v pravomoci správce, jakými úkoly je pověřil a zda je ponechá v jejich funkcích. Výkon jednotlivých pravomocí se samozřejmě liší podle zvolené formy řešení úpadku dlužníka.

Správce v každém případě vystupuje jako fyzická (nebo právnická) osoba, na kterou přešlo:

- oprávnění nakládat s majetkem (role vlastníka),
- právo rozhodovat o pracovních otázkách (role zaměstnavatele),
- právo rozhodovat o obchodních a dalších otázkách řízení podniku (role vrcholového manažera),
- odpovědnost za vedení účetnictví a plnění daňových závazků (v podstatě role auditora),
- oprávnění prodávat majetek (role realitní kanceláře).

Pro samotnou osobu (fyzickou nebo právnickou) je ustanovení do funkce insolvenčního správce vždy částečným vstupem do neznáma. Jeho úkolem je po nástupu velmi rychle subjekt zmapovat, zjistit komplexně jeho situaci, zejména situaci ekonomickou. Správce je povinen provést po svém nástupu v podniku úpadce účetní uzávěrku a inventarizaci majetku.

Na základě údajů, které tím získá, bude činit jeho nejzásadnějším rozhodnutím v úvodu insolvenčního řízení řešeného konkurzem bude, zda v podniku zachová výrobu a pokusí se z výnosů z výroby *zhodnotit majetek v majetkové podstatě*, nebo výrobu ukončí v zájmu omezení dalšího zadlužování úpadce a zároveň snižování hodnoty majetkové podstaty. Toto rozhodnutí musí být podloženo velmi podrobnou finančně ekonomickou analýzou.

V případě, že se správce rozhodne podnik zachovat, musí počítat s tím, že bude muset osobně zvládnout řízení firmy a nebo si bude muset přibrat na pomoc další osoby. Kromě vlastní práce správce tak na sebe přijímá *i odpovědnost celého managementu za běžné manažerské úkoly*.

To vše je ovšem ztíženo průběhem insolvenčního řízení a jeho pravidly. V konečném důsledku se správce stává vrcholným krizovým manažerem v úpadcově podniku a jeho úkolem se stává restrukturalizace podniku za podmínky navyšování hodnoty majetkové podstaty. V případě, že by tomu tak ve skutečnosti nebylo, je správce povinen i v průběhu již běžícího konkurzu ukončit činnost ztrátového podniku, aby se v budoucnu nevystavil i možnému *trestnímu stíhání* za porušení povinností či z poškozování věřitelů. Funkce správce proto vyžaduje osobu zdatnou v celé řadě oborů a zároveň velmi schopného manažera.

Již ode dne zahájení insolvenčního řízení je insolvenční správce vybaven kompetencemi, které mu umožňují plnit jeho funkci. Prohlášením konkurzu přechází na správce všechna práva a povinnosti týkající se majetku podniku.

Jedná se o následující oprávnění:



- *nakládat* s majetkem podstaty (oprávnění přechází dnem prohlášení konkurzu),
- *vystupovat* v soudních sporech týkajících se úpadce místo něho,
- *vypořádávat* společné jmění úpadce a jeho manžela,
- *vyžadovat* součinnost od orgánů státní správy a dalších osob ke zjištění a zajištění konkurzní podstaty,
- *sestavovat* soupis majetkové podstaty, oceňovat ji, prodávat majetek z majetkové podstaty, vymáhat do podstaty úpadcovy pohledávky,
- *posuzovat* opodstatněnost přihlášek konkurzních věřitelů, vyzývat věřitele k opravám a doplnění přihlášek, zpracovávat je do seznamu a před soudem je uznávat nebo popírat,
- *vyloučit* z podstaty nedobytné pohledávky,
- *vypracovat* po zpeněžení majetku konečnou zprávu, kterou spolu s vyúčtováním své odměny a výdajů předloží soudu,
- *vykonávat* práva a plnit povinnosti zaměstnavatele,
- *rozhodovat* o obchodních záležitostech podniku, provozovat podnik; může omezit rozsah provozu, změnit výrobní program, organizovat odbyt, posuzovat rentabilitu podniku a hlídat, aby nedošlo ke ztrátám,
- *zpeněžený výtěžek rozdělovat* mezi insolvenční věřitele,
- *svolávat* věřitelský výbor,
- *zajišťovat* vedení účetnictví a plnit daňové povinnosti,
- *vypovídat* nájemní, podnájemní smlouvy a smlouvy o výpůjčce sjednané úpadcem; může odstoupovat od smluv o vzájemném plnění, které ještě nebyly zcela splněny.

Nad činností insolvenčního správce vykonává **dohlížecí činnost** insolvenční soud, který může požadovat vysvětlení, zprávy, nahlížet do správcových účtů apod. Správce musí svou funkci vykonávat osobně, zadat své povinnosti třetím osobám na účet podstaty může správce jen po souhlasu věřitelského výboru. Jak již bylo zmíněno, mohou se věřitelé usnést na návrhu, aby byl správce zproštěn funkce a byl jmenován nový správce. Soud může takový návrh zamítnout jen tehdy, má-li o změně v osobě správce vážné pochybnosti. Zproští-li soud správce jeho funkce, ustaví již popsáním postupem nového správce.

Správce se po prohlášení konkurzu stává nejdůležitější osobou. Osobě správce je věnována velká pozornost a do kvality práce insolvenčního se mohou vkládat určité naděje. Funkce správce je poměrně náročná a zodpovědná a na kvalitách správce může záviset další existence podniku, tedy i výše uspokojení pohledávek. Když dokáže vyřešit situaci lépe než vedení podniku, které nedokázalo zvládnout krizi a přivedlo podnik k

úpadku, může konkurz podnik dokonce znovu postavit na nohy a zdaleka to nemusí znamenat konec jeho fungování.

### 3.16 Další provozování podniku

Na správci leží hlavní *břemeno zodpovědnosti* za celý průběh insolvenčního řízení. Insolvenční správce se částečně stává i krizovým manažerem. Na něm leží rozhodnutí, zda zachovat výrobu, jakou formou zajistit hotovost, jak nastavit obchodní politiku firmy. On musí připravit strategii zpeněžení majetkové podstaty. K tomu je zákonem vybaven nedílnou **manažerskou pravomocí**. Jím navržené kroky schvaluje věřitelský orgán, soud kontroluje jejich zákonnost. Správce pak postup realizuje a především **za něj zodpovídá**. Před správcem tedy stojí řada úkolů, které je třeba neprodleně řešit. Nejvýznamnějším rozhodnutím, od kterého se budou odvíjet další kroky je, zda **podnik bude zachován v provozu a zpeněžen jako celek, či zda jeho činnost bude ukončena**. K tomuto naprosto zásadnímu rozhodnutí je nutné, aby se správce důkladně seznámil s provozem podniku a *vyhodnotil jeho efektivnost*.

K rozhodnutí mohou přispět i analýzy, případně znalecké posudky. Přispět mohou i daňové a účetní výkazy, většinou je však vypovídací schopnost těchto výkazů omezená. Původní podnik v podstatě zanikl. Z původního dlužníka se stal **úpadce**.

Ze zákona je správce povinen provést mimořádnou účetní závěrku a znovu otevřít účetní knihy, z čehož je zřejmé, že i z pohledu účetnictví začíná nové období hospodaření podniku. Účetnictví, pokud existuje, má často nízkou vypovídací schopnost a je proto nezbytné vše uvést do souladu s realitou. Klasické měřítko fungování podnikatelského subjektu, tedy zisk, většinou neříká o reálné výkonnosti podniku vůbec nic.

Pokračování v provozování úpadcova podniku má smysl jen tehdy, pokud se tím dostává majetkové podstatě určitého prospěchu, který převyšuje náklady nutné k dosažení tohoto prospěchu. Tento prospěch může spočívat zejména v tom, že:

- **výnosy** z provozování podniku jsou **vyšší než náklady** s tím spojené,
- při budoucím prodeji provozovaného podniku se dosáhne **vyšší ceny než prodejem neprovozovaného podniku**, event. prodejem po jednotlivých částech (*v daném případě je třeba vzít do úvahy náklady, které bude nutné na chod podniku vynakládat a schopnost podniku pokrýt výnosem své činnosti alespoň tyto náklady. Pokud tak tomu bude, je vyšší cena při prodeji přínosem pro majetkovou podstatu a je vhodné podnik dále provozovat. Pokud by podnik náklady nebyl schopen pokrývat, mohl by se případný efekt vyšší ceny při prodeji ztratit ve vyšších nákladech provozu*).

V případě, že by udržení výroby směřovalo ke snižování majetku a vedlo k dalšímu zadlužování, by měl insolvenční správce činnost podniku v co nejkratším časovém horizontu ukončit. O **ukončení provozování podniku** rozhoduje soud na návrh správce.

Je nutný i souhlas věřitelského výboru. Výnosnější variantou samozřejmě zůstává prodej podniku jako celku, nehledě na to, že je nemalým přínosem z celospolečenského hlediska je i *zachování zaměstnanosti v regionu*. Hlavním úkolem správce ovšem je získat maximální výtěžek ze zpeněžení majetkové podstaty, a tím dosáhnout i maximální možné uspokojení věřitelů a nikoliv za každou cenu udržovat podnik v chodu a zachovávat stávající zaměstnanost.

Ne vždy se ale uprostřed nemocné firmy najde životaschopná část a ukončení provozu je v těchto případech naprosto nevyhnutelné, protože další provozování by znamenalo pouze *zmenšování majetkové podstaty*. V tomto případě správce svoje další kroky směřuje k ukončení provozu v co nejkratším časovém horizontu. S tím souvisí i *propouštění zaměstnanců*.

Praktickým příkladem **podniků, kdy jejich další existence již není přínosem**, mohou být makléřské společnosti či investiční fondy.

V jejich případě není důvod pro další zachování jejich činnosti. Jejich pád je zpravidla zaviněn špatným investováním při obchodování s cennými papíry (někdy i trestnou činností makléřů či managementu) a v portfoliu těchto společností v okamžiku prohlášení konkurzu zůstávalo téměř pravidelně pouze velké množství nekvalitních cenných papírů, jejichž zpeněžením nebylo možné dosáhnout významnějšího pokrytí všech závazků přihlášených v konkurzu a často konkurz nemohl ani proběhnout pro nedostatek majetku. Takové podniky, které nemají žádný výrobní program a jejich další činnost není v žádném směru perspektivní, neskytají jinou hodnotu než cenné papíry či jiné majetkové hodnoty, které vlastní.

Dále existují i **podniky, jejichž výrobní program již není perspektivní** a jejich delší udržování by představovalo zmenšování majetkové podstaty (*např. správce zjistí, že nejsou dány podmínky pro obnovení provozu, majetek je takové kvality, že s ním nelze podnikat nebo v případě, kdy lze předpokládat, že příjmy z dalšího provozování podniku by neumožnily lepší uspokojení věřitelů a provoz by svými náklady zbytečně zatěžoval majetkovou podstatu*). V těchto případech je nevhodnější variantou ukončit podnikání a rozprodat majetek firmy.

O ukončení provozu podniku lze rozhodnout také s *časovým zpožděním* po prohlášení konkurzu, a to v tom případě, ukáže-li se původní záměr udržet provoz jako nesprávný. O ukončení provozu opět rozhodne insolvenční soud na návrh správce. K takovému rozhodnutí je třeba souhlasného vyjádření věřitelského výboru.

Od výše uvedeného typu ukončení provozování podniku, kdy o této věci rozhodne soud, je nutné odlišovat stav, kdy je provoz podniku již zastaven, a to i bez rozhodnutí soudu. Jedná se o případy, kdy podnikatelská činnost v podniku již není provozována, např. nejsou suroviny potřebné k výrobě, nejsou žádní zaměstnanci, není zajištěn odbyt, dodávky energie atd. Ukončení provozu podniku tímto způsobem neznamená ztrátu živnostenských oprávnění, a proto umožňuje následné rychlejší oživení podnikatelské

činnosti a přispívá též k dosažení vyšší ceny při prodeji části podniku z majetkové podstaty.

Ve výjimečných případech je nutné zachovat určitý omezený provoz i u takového podniku, který nepřinese majetkové podstatě jakýkoliv prospěch. Jedná se o **případy veřejného zájmu**. V takových případech se majetková podstata zatěžuje a zájmy insolvenčních věřitelů se tím naopak poškozují. Jde zejména o podniky, ve kterých by zastavení jejich provozů mohlo navodit stav obecného ohrožení, ohrožení životního prostředí nebo jiný zvláště závažný následek apod.

Typicky půjde o provozy zdravotnických zařízení, vodáren, plynáren, elektráren, tepláren, telekomunikací, přehrad, skládek toxického nebo radioaktivního odpadu a řady dalších. V těchto podnicích nelze rozhodnout o ukončení jejich provozů naráz. **Ukončení provozů** zde musí probíhat postupně takovým způsobem, aby při něm:

- lidé nebyli vystaveni nebezpečí smrti nebo těžké újmy na zdraví,
- nevznikla škoda na cizím majetku (*např. škody způsobené požárem, povodní, škodlivým účinkem výbušin, plynů, elektřiny nebo jiných podobně nebezpečných látek nebo sil*),
- nevzniklo obecné nebezpečí,
- životní prostředí nebylo vystaveno závažnému poškození.

Zůstane-li po prohlášení konkurzu podnik i nadále v provozu, musí správce ihned učinit několik důležitých kroků. Musí **minimalizovat náklady spojené s údržbou podstaty**.

Toho může dosáhnout:

- uzavřením některých ztrátových provozů či provozů, které nejsou stěžejní pro výrobu,
- pronajmutím některých provozů,
- rychlým prodejem věcí, které jsou bezprostředně ohroženy zkázou nebo znehodnocením,
- přijetím opatření v personální oblasti (*restrukturalizace zaměstnanců a managementu, případně angažovat nový management, konzultanty, poradce*),
- prověřením veškerých uzavřených smluv, odstoupením od nevýhodných a uzavřením nových smluv,
- přímým podílením na výrobě, případně pověřením odpovědného zástupce řízením,
- delegováním pravomoci na jednotlivé zaměstnance s jasným stanovením práv a povinností.

V případě zachování dalšího provozu podniku se správce stává manažerem v krizových podmínkách, pouze své jednání a rozhodování musí podřídit insolvenčnímu zákonu.

V oblasti řízení správce postupuje v podstatě dle zásad managementu, hlavním cílem správce však není další expanze podniku, spíše jeho *racionalizace a reorganizace*. Provozovat podnik po prohlášení konkurzu může pouze správce, příp. osoby, které

správce pověří výkonem své působnosti. K provozování úpalcova podniku může být vhodné ustavit správci pro pomoc ještě **zvláštního insolvenčního správce** podle charakteru provozovaného podniku. Provozuje-li správce úpalcův podnik, uzavírá v souvislosti s tím nutně nové smlouvy, poskytuje a přijímá plnění. Příjmy z provozování úpalcova podniku zahrne správce do příjmů majetkové podstaty. Výdaje vynaložené při provozování podniku jsou pak nutně *náklady spojené s udržováním a správou podstaty nebo nároky věřitelů* ze smluv uzavřených správcem nebo ze smluv týkajících se provozování podniku. Tyto výdaje lze uspokojit kdykoliv v průběhu konkurzu, jsou tzv. **pohledávkami za podstatou**.

Cílem je získat co největší výtěžek z prodeje podniku a k tomuto cíli přispívá, jestliže se správci podaří **reorganizace podniku, zefektivnění výroby a zvýšení konkurenceschopnosti**. Na rozhodnutí správce také závisí, zda ponechá ve funkci původní management i styl řízení podniku. Existuje mnoho použitelných způsobů řízení. Před zavedením nového řídicího postupu je třeba se ujistit, že je patrné, proč se zavádí, a měly by být stanoveny měřitelné výsledky, které se od nového postupu očekávají, je třeba srovnávat přínosy s náklady, sledovat *efektivitu či produktivitu podniku*. Často je faktorem zavádění nových metod řízení snaha nalézt rychlá řešení komplikovaných problémů. Záleží jen na správci, jaký styl dalšího řízení si zvolí, ale je nutné se nejdříve důkladně seznámit s provozem podniku a jeho problémy, které jsou v aktuální situaci patrně velmi hluboké, a dle těchto zjištěných údajů si správce zvolí další strategii provozování podniku.

V případě dalšího provozování podniku je důležitá i **součinnost věřitelského výboru**. Podle povahy úpalcova podniku je vhodné, aby se věřitelský výbor podle potřeby pravidelně (např. i několikrát měsíčně) se správcem scházel, aby mohl průběžně schvalovat postup správce a přispíval k řešení aktuálních problémů.

#### **Úkoly věřitelského výboru:**

- schvalovat opatření potřebná k zajištění dalšího provozování podniku,
- dát souhlas s uzavřením smlouvy o úvěru za účelem financování vývozu poskytnutého podle zvláštního zákona,
- dohlížet na činnost správce,
- schvalovat výši a správnost hotových výdajů správce a nákladů spojených s udržováním a správou podstaty.

Věřitelský výbor je povinen chránit **společný zájem insolvenčních věřitelů**, jeho členové a náhradníci jsou povinni při výkonu své funkce postupovat s odbornou péčí a odpovídají za škodu vzniklou porušením povinností, které jim ukládá zákon nebo jim uložil soud. Případné neshody mezi správcem a věřitelským výborem řeší v rámci své dohlédací činnosti insolvenční soud.

### 3.17 Správce v roli zaměstnavatele

Jak již bylo zmíněno, insolvenční správce se po svém jmenování ujímá rovněž veškerých povinností zaměstnavatele, a tedy i povinnosti přidělovat zaměstnancům práci a vyplácet jim za vykonanou práci odpovídající mzdu. Nejprve je nezbytné zkontrolovat, zda právní vztahy mezi úpadcem a jeho zaměstnanci odpovídají zákoníku práce, aby se správce vyhnul případným sporům či sankcím, pokud by pokračoval v zaměstnávání pracovníků na základě chybných či nepravdivých smluv. Podle zákoníku práce je zaměstnavatel povinen v **pracovní smlouvě** uvést:

- druh práce, na který je zaměstnanec přijímán,
- místo výkonu práce (obec, organizační jednotku nebo jinak určené místo),
- den nástupu do práce.

Zákoník práce uvádí, co by měla pracovní smlouva obsahovat, a jak je třeba postupovat v případě, že tyto skutečnosti neobsahuje. Pokud pracovní smlouva neobsahuje údaje o právech a povinnostech vyplývajících z pracovního poměru, je zaměstnavatel povinen zaměstnance o nich písemně informovat, a to nejpozději do 1 měsíce od vzniku pracovního poměru. To platí i o změnách těchto údajů, které budou pravděpodobně realizovány správcem v rámci restrukturalizace podniku prováděné na základě analýzy pracovního systému.

Takto podávaná informace musí obsahovat jméno zaměstnance, název a sídlo zaměstnavatele, bližší označení druhu a místa výkonu práce, nárok na délku dovolené na zotavenou, údaj o výpovědních dobách, údaj o mzdě a způsobu odměňování, splatnosti mzdy, termíny výplaty, místu a způsobu vyplácení mzdy, stanovení týdenní pracovní doby a její rozvržení. V *pracovní smlouvě* lze i v případě, že je uzavírána insolvenčním správcem, dohodnout i další podmínky, na kterých mají účastníci zájem. Jedná se např. o:

- sjednání pracovního poměru na dobu určitou,
- zkušební dobu (*pokud je uzavírán nový pracovní poměr, pokud správce pouze mění podmínky v pracovní smlouvě, nelze sjednávat se stávajícím zaměstnancem zkušební dobu*),
- konkurenční doložku (*zaměstnanec se zavazuje, že po stanovenou dobu, po skončení pracovního poměru, nebude vykonávat pro jiného zaměstnavatele nebo sám, jako podnikatel činnost, která by byla předmětem podnikatelské činnosti zaměstnavatele*),
- dohodu o hmotné odpovědnosti (*správce toto dohodu může uzavřít s dalšími osobami, které ji s úpadcem uzavřenu neměly, pokud je to potřebné při personálních změnách v podniku*),
- splatnost mzdy a způsob její výplaty (*správce je povinen mzdy vyplácet řádně a včas, podle dojednaných podmínek, mzda za práci prováděnou*

*v podniku, který je v konkurzu není pohledávkou, která by se přihlašovala, ale patří mezi náklady majetkové podstaty a správce ji tak vyplácí průběžně ve výplatních termínech),*

- *pracovní náplň (bude pravděpodobně častým nástrojem změn při nezbytných přesunech zaměstnanců na pracovní pozice, které jsou pro zaměstnavatele přínosnější a potřebnější).*

Podle zákoníku práce je zaměstnavatel povinen informovat zaměstnance o ekonomické a finanční situaci, jakož i o zamýšlených *strukturálních změnách*. O opatřeních v souvislosti s **hromadným propouštěním musí být zaměstnanci nejen informováni, ale musí být s nimi i projednány**. Je proto více než vhodné, aby se správce po svém jmenování přijel do podniku nejen postarat o soupis majetkové podstaty a zajistit další potřebné úkony, ale rovněž aby se představil minimálně managementu podniku. V co nejkratší době by pak měl podle možností seznat všechny zaměstnance a seznámit je se situací podniku a vysvětlit své plánované kroky. Takový přístup mu do budoucna může značně usnadnit další práci, protože zaměstnanci budou mít větší snahu jeho kroky chápat a spolupracovat na nich.

Jak již bylo řečeno, v podmínkách konkurzu na straně zaměstnavatele je mnohdy aktuální **hromadné propouštění**. Správce bude rovněž povinen zabezpečit opatření směřující ke zmírnění nepříznivých důsledků propouštění pro zaměstnance. Zaměstnavatel, na jehož majetek byl prohlášen konkurz, doručuje úřadu práce povinně *písemnou zprávu o svém rozhodnutí o hromadném propouštění a výsledcích jednání s příslušným odborovým orgánem nebo radou zaměstnanců*.

Zákon rovněž stanoví určité omezení, pokud jde o pracovní právní nároky vedoucích pracovníků. Pracovní nároky vedoucích pracovníků, jejichž pracovní poměr se zakládá jmenováním, které vznikly po prohlášení konkurzu, lze v průběhu konkurzu uspokojovat pouze do výše, jež určí správce se souhlasem soudu.

### **3.18 Nároky úpadcových zaměstnanců v insolvenčním řízení**

**Pracovními nároky zaměstnanců** jsou:

- mzda a odměna za pracovní pohotovost,
- odměny z dohod konaných mimo pracovní poměr,
- náhrada mzdy za dovolenou, za svátek a při překážkách v práci,
- nároky z titulu převedení mzdových nároků úpadci na smluvním základě,
- odstupné poskytované při skončení pracovního poměru,
- hmotné zabezpečení podle zvláštních předpisů,
- náhrada mzdy při neplatném rozvázání pracovního poměru,

- náhrada cestovních, stěhovacích a jiných výdajů, které vznikly zaměstnancům při plnění pracovních povinností,
- náhrady za opotřebení vlastního náradí, zařízení a předmětů potřebných pro výkon práce,
- náhrady za ztrátu výdělku při invaliditě, částečné invaliditě, nemoci z povolání a pracovním úrazu.

Všeobecně platí, že veškeré **pracovní nároky**, pokud vznikly po prohlášení konkurzu nebo v měsíci, v němž byl konkurz prohlášen, lze uspokojit kdykoliv v průběhu konkurzního řízení. V případě mzdy a odměny za pracovní pohotovost a odměny z dohod konaných mimo pracovní poměr tak lze uskutečnit i tehdy, pokud vznikly v období za poslední tři roky před prohlášením konkurzu.

V souvislosti s konkurzem, jako jednou z forem řešení insolvence, je na místě zmínit se o *zákonu č. 118/2000 Sb., o ochraně zaměstnanců při platební neschopnosti zaměstnavatele*. Úpadek je mimo jiné charakterizován též neschopností subjektu po delší dobu plnit své splatné závazky. K těmto závazkům patří i nároky úpadcových zaměstnanců. Ochrana zaměstnanců při platební neschopnosti zaměstnavatele je jednak zakomponována v úpravě insolvenčního řízení a rovněž k ní slouží výše zmíněný zákon. Podle tohoto zákona, pokud zaměstnavatel nevyplácí zaměstnanci mzdu, může se tento obrátit na úřad práce a požádat o výplatu mzdových nároků, jejichž výše je omezena zákonem. Zaměstnanec má právo na mzdové nároky splatné tři měsíce v době šesti měsíců předcházejícím měsíci, ve kterém byl podán insolvenční návrh na zaměstnavatele.

Zaměstnanec může požádat o uspokojení kterýkoliv úřad práce. Rozhodnout o nároku je však místně příslušný úřad práce, v jehož obvodu má zaměstnavatel sídlo.

Příslušný úřad práce má za povinnost oznámit na své úřední desce do 5 dnů od sdělení insolvenčního soudu o podání insolvenčního návrhu informace o těch zaměstnavatelích, jejichž zaměstnanci mohou uplatnit své mzdové nároky u úřadu práce. Zároveň podá informace o lhůtě, do které mohou zaměstnanci tyto nároky uplatnit. Mzdové nároky nevyplacené zaměstnavatelem může zaměstnanec uplatnit u úřadu práce nejpozději do 3 měsíců ode dne, kdy úřad práce zveřejnil uvedené informace.

Úřad práce dále postupuje způsobem stanoveným v zákoně o ochraně zaměstnanců při platební neschopnosti zaměstnavatele. Po tomto řízení předá úřad práce peněžnímu ústavu příkaz k úhradě mzdových nároků zaměstnanců. O uspokojení mzdových nároků podá úřad práce informace soudu nebo insolvenčnímu správci, kterým zaměstnancům a v jaké výši mzdové nároky uspokojil. Po zahájení insolvenčního řízení přihlásí úřad práce pohledávky jednotlivých zaměstnanců v konkurzním řízení. Úřad práce se tak stává účastníkem insolvenčního řízení. Důležité je, že **uplatňuje jednotlivé pohledávky zaměstnanců, nikoliv pohledávky jako jeden celek**.

Významný posun v tomto směru představuje nová úprava obsažená v insolvenčním zákoně, která do značné míry upřednostnila pohledávky vyplývající z pracovně-právních vztahů úpadce a zahrnuje pohledávky úpadcových zaměstnanců vzniklé v posledních 3



letech před rozhodnutím o úpadku stejně jako pohledávky úřadů práce za náhrady mezd vyplacené úpadcovým zaměstnancům podle výše uvedeného postupu za pohledávky postavené na roveň pohledávkám za podstatou, což značně zjednodušilo jejich uplatňování a zvýšilo šanci na jejich plné uspokojení.

## 4 Praktická aplikace personálního řízení v konkurzu

### 4.1 Vliv správce na zachování zaměstnanosti v potravinářském podniku

V daných příkladech je představena činnost správce konkurzní podstaty v podnicích úpadců, kdy konkurz v uvedených podnicích probíhal ještě podle původní úpravy zákona o konkurzu a vyrovnání. Nicméně lze konstatovat, že z pohledu personálního řízení není žádný zásadní rozdíl mezi řízením konkurzním a insolvenčním, kdy je jako způsob řešení insolvence zvolen konkurz. Proto jsou poznatky z působení správce konkurzní podstaty plně aplikovatelné i v současnosti.

Konkrétní kroky správce konkurzní podstaty v roli zaměstnavatele lze dokumentovat na příkladu podniku potravinářské výroby – masokombinátu Vamberecké maso uzeniny, a. s. Podnik se dostal do ekonomických potíží jednak díky výrazným změnám ve výkupních cenách masa a také díky nedostatečně promyšlenému rozhodnutí managementu o nákupu dalšího provozu představovanému velkokapacitním masokombinátem, který výrazně zvýšil náklady podniku a nepodařilo se nikdy naplnit jeho výrobní kapacity, takže nepřinášel potřebné výnosy. V okamžiku zhoršení ekonomické situace podniku a snížení platební schopnosti byla snaha o řešení pomocí institutu vyrovnání. Zároveň došlo k založení dceřiné společnosti, která pro podnik měla zajistit obchodní činnosti a oddělit tak distribuci od výroby. Právě tento krok vzbudil značnou nedůvěru věřitelů k celému procesu vyrovnání, a proto bylo na základě jejich stanoviska vyrovnání zrušeno a na majetek úpadce byl prohlášen konkurz.

V podniku bylo na počátku konkurzního řízení v únoru 2001 zaměstnáno cca 250 lidí, z toho 6 členů vrcholového managementu. Vzhledem k faktu, že bylo v zájmu konkurzní podstaty provoz tohoto podniku zachovat, rozhodl se správce konkurzní podstaty k **výměně pracovníků na postu vedení firmy, tj. obchodního, finančního, výrobního a technického ředitele.**

Při výběru lidí do těchto funkcí byla pozornost soustředěna zejména na jejich schopnosti coby krizových manažerů. Prvotní důraz byl kladen na schopnosti:

- rozhodovat se rychle a na základě mála podkladů,
- stanovit jasné pravomoci a rozdělit správným směrem potřebné kompetence
- efektivně rozdělovat odměny za výkony zlepšující stav podniku a
- prosazovat zájmy podniku jako celku.

Do vedení firmy nastoupili na základě takto nastaveného výběru lidé vysoce intuitivní a zároveň pragmatičtí, kteří dokázali každodenně čelit krizové situaci, vznikajícím konfliktním situacím a všude přítomnému stresu.

Původní podniková organizační struktura rovnoměrně nevytěžovala jednotlivé zaměstnance. Informace mezi jednotlivými částmi organizace nebyly dostatečně pružně přenášeny. Na vině toho ovšem nebyla samotná *organizační struktura*, ale především vztahy z ní vyplývající. Problém byl ve vlastním fungování managementu a také v zaběhnutých interních postupech. Nutnost dalšího rozvoje především řídicích pracovníků se tak stal pro řízení v době konkurzu klíčovou oblastí, protože bez ní šlo těžko uspět v prioritních oblastech jako bylo vytvoření potřebné propracované soustavy **plánů organizace** a změny systému **motivace pracovníků**. Cílem výměny top managementu bylo především *zlepšení vnitrofiremních procesů*, např. plánování, controllingu, nákupu a související administrativy.

Pro zvýšení motivace vedoucích pracovníků proto správce dočasně využil ustanovení o určení mzdových nároků a požádal soud o **souhlas s určením mzdových nároků vedoucích pracovníků**, jejichž pracovní poměr byl založen jmenováním, do výše 80 % jejich tehdejší mzdy s účinností od okamžiku prohlášení konkurzu na majetek úpadce. Této žádosti soud vyhověl a správce tak získal velmi cenný a platný nástroj personálního řízení pro další období konkurzu.

Kromě toho správce vnitřními předpisy zaměstnavatele stanovil nové **podmínky pro odměňování**. Odměny přestaly být „nárokovou“ složkou, ale jejich přiznání bylo vztaheno vždy ke splnění určitého úkolu či mimořádnému přínosu pro fungování podniku. Samozřejmě se změnami ve vnitřní struktuře podniku bylo nezbytné realizovat i hlubší personální změny a bylo nezbytné dosáhnout i určité optimalizace počtu pracovníků. Díky provedeným krokům bylo v říjnu 2002 v podniku zaměstnáno 197 lidí, což představuje úbytek zaměstnanců o cca 20 % oproti výchozímu stavu. Všichni zaměstnanci, kteří z podniku odešli, tak ovšem učinili na základě dohody. Ze strany správce nebyla podána žádná výpověď a nedošlo tak k *zatěžování konkurzní podstaty náklady na výplatu odstupného*. Správce také využíval k optimalizaci odchodů do důchodu, či skončení pracovních poměrů uzavřených na dobu určitou.

Po celou dobu konkurzu měl správce na mysli, samozřejmě kromě cílů samotného konkurzu, i zachování pro podnik **co nejefektivnější zaměstnanosti**. V regionu, ve kterém se představovaný podnik nacházel, činila v období prohlášení konkurzu nezaměstnanost 5,95 % a na úřadu práce bylo evidováno 217 uchazečů. Při uzavření podniku úpadce a následném propouštění zaměstnanců by tak došlo k nárůstu nezaměstnanosti o více než 100 %. Vývoj nezaměstnanosti za jednotlivé měsíce v daném regionu za období provozu podniku v konkurzu zachycuje tabulka č. 8.

Nastavená úroveň zaměstnanosti byla zachována až do doby, než byl podnik *zpeněžen po jednotlivých částech v rámci veřejné dražby i se zaměstnanci*. Práva a povinnosti z pracovně právních vztahů tak plynule přešly na nového majitele.

Nezaměstnanost	Počet uchazečů	% vyjádření
Leden 2001	213	5,84
Únor 2001	217	5,95
Březen 2001	220	6,03
Duben 2001	196	5,47
Květen 2001	191	5,33
Červen 2001	157	4,39
Červenec 2001	155	4,39
Srpen 2001	175	4,96
Září 2001	183	5,18
Říjen 2001	181	5,16
Listopad 2001	190	5,41
Prosinec 2001	216	6,15
Leden 2002	210	5,91
Únor 2002	200	5,63
Březen 2002	177	4,98
Duben 2002	157	4,37
Květen 2002	158	4,40
Červen 2002	162	4,51
Červenec 2002	176	4,83
Srpen 2002	190	5,21
Září 2002	219	6,01
Říjen 2002	208	5,60

Tabulka č. 10: Vývoj nezaměstnanosti v regionu úpadce za období provozu podniku v konkurzu

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že předmětné konkurzní řízení po dobu svého trvání nemělo na region, ve kterém se úpadce nacházel, negativní sociální dopad a nedošlo k žádnému dramatickému zvýšení míry nezaměstnanosti. Správci se uplatněním **metod personální analýzy**, zejména pak analýzy pracovního systému podniku úpadce ve spojení s aktivním využitím **integrativního vyjednávání** s odbory, podařila bezproblémová realizace nezbytných změn v managementu podniku a následně i v jeho celkové vnitřní personální struktuře. Díky tomu fungovalo následné personální řízení podniku v konkurzu natolik dobře a efektivně, že se podařilo základní výrobní část podniku prodat v provozuschopném a fungujícím stavu s optimalizovanou strukturou zaměstnanců bez zásadních výkyvů v zaměstnanosti v podniku i v regionu.

## 4.2 Vliv správce na zachování zaměstnanosti v textilním podniku

Dalším příkladem, na kterém lze demonstrovat zachování výroby a zaměstnanosti v průběhu konkurzního (nyní insolvenčního) řízení, je podnik z oboru textilního průmyslu na Svitavsku.

Společnost VITKA Brněnec a. s. byl podnik zabývající se textilní výrobou a výrobou přízí. Jeho výrobní činnost představoval uzavřený komplexní výrobní proces počínající zpracování výchozích surovin po expedici několika skupin hotových výrobků. Součástí provozu podniku a jeho areálu byly i nezbytné režijní provozy, nutné k zajištění výrobního procesu, které zajišťovaly některé potřeby i pro obec, kde se podnik nacházel – čistírnu odpadních vod nebo teplárnu.

V průběhu roku 2003 byla ve společnosti VITKA Brněnec a. s. vytvořena ztráta ve výši více než 18 mil. Kč. Hlavním důvodem této ztráty bylo nedosažení plánované výše realizace tržeb v oblasti prodeje vlastních výrobků, zboží a služeb. Příčinou byl klesající prodej výrobků jak na tuzemském, tak i na zahraničních trzích. Tento negativní vývoj pokračoval i v roce 2004, nicméně i s tímto vývoje byl podnik schopen udržet svoji výrobní činnost v chodu a nic nenasvědčovalo možnému vzniku krizové situace v oblasti ekonomiky podniku. Vzhledem k potížím s odbytem byla tato oblast pod značnou kontrolou podnikového managementu a díky realizovaným opatřením, zejména v získávání nových a trvalejších zakázek, se dařilo období poklesu zvládat. Zásadní obrat ovšem přinesl krok financující banky, která se rozhodla pro prodej poskytnutého provozního úvěru, ačkoliv podnik bezproblémově a beze zbytku plnil své povinnosti, jak při splácení úvěru včetně úroků, tak i při dodržování nastavených ekonomických kritérií. Nabyvatelem pohledávky se stala společnost, která v minulosti usilovala o převzetí podniku do své skupiny. Díky okolnostem prodeje pohledávky a neinformování dlužníka o změně na pozici věřitele došlo k prodlení jedné ze splátek úvěru, což umožnilo jeho nabyvateli zesplatnění celé dlužné částky.

Na základě těchto skutečností byla na podnik nejdříve v horizontu několika týdnů prohlášena exekuce a dne 1. září 2004 pak na návrh managementu podniku byl prohlášen konkurz. Vzhledem k nařízené exekuci, v důsledku které došlo k omezení výrobní činnosti na minimum, nastal další rozvoj společnosti po prohlášení konkurzu a odvrácení hrozby exekuce v průběhu měsíců září a října 2004, a to v souvislosti s nárůstem zakázek. V tomto období však citelně chyběly finanční prostředky, které nebylo možné v předchozím období z důvodu nařízené exekuce a s ní souvisejícího totálního útlumu výroby vytvořit.

Textilní podnik VITKA Brněnec a. s. představovala významného a důležitého zaměstnavatele především pro mikroregion Brněnec. Pozice podniku byla ze strategického pohledu příznivá, a to jak pro samotnou společnost, tak i pro mikroregion, v němž se nachází.

Celkem v regionu Svitavsko žije více jak třicet tisíc obyvatel, což představuje méně než 7 % obyvatel v kraji. Svitavsko patří k oblastem s dlouhodobě vysokou nezaměstnaností, která se pohybovala mírně pod 15 %.

Nezaměstnanost v mikroregionu Brněnec byla v daném období vyšší než v rámci České republiky, v porovnání s celým regionem Svitavy byla však o něco málo nižší. Vývoj míry nezaměstnanosti od roku 1994, od kdy se stává nezaměstnanost problémem celé České republiky, pak sledoval celorepublikové trendy. Příčiny tohoto vývoje lze hledat ve venkovském charakteru mikroregionu, který neposkytuje dostatek pracovních příležitostí, avšak v porovnání s regionem Svitavy je vidět příznivé působení možnosti zaměstnání v průmyslu umístěném přímo v tomto mikroregionu.

Zdejší oblast se totiž již tradičně soustředila především na textilní průmysl, ovšem z důvodu politických a ekonomických změn po roce 1989 podniky začaly ztrácet odbytiště pro svoji produkci, došlo k radikálnímu oslabování jejich ekonomické síly a muselo dojít k nezbytným restrukturalizačním změnám. Kvůli dalšímu uvolňování světových trhů nebyly zdejší podniky schopny konkurovat levnému textilnímu zboží masivně dováženému z východu. Místní textilní podniky tedy postupně snižovaly produkci, tím i počet pracovních míst a celá řada textilních výrobních musela být zcela uzavřena.

**Textilní průmysl je obecně problémovou oblastí.** V textilním průmyslu jsou zaměstnány především ženy, jejichž průměrný věk je navíc poměrně vysoký, takže budou jen těžko hledat uplatnění. Tyto dopady se dotknou hlavně regionů, kde již nyní je velká nezaměstnanost (východní Čechy, severní Čechy, severní Morava). Zmiňovaný podnik nebyl zdaleka jediným v oboru ani v daném regionu, který se nacházel v konkurzu. Podle zástupců textilních firem českou produkci likvidují především levné dovozy z Asie. Po vstupu České republiky do Evropské unie byli výrobci chráněni před černými dovozy kvótami na povolená množství v mezinárodním obchodu s textilem. Tyto bariéry však od 1. ledna 2005 padly, což vedlo k dalšímu zhoršení situace.

Odvětví by mohla prospět *větší podpora a pomoc při vývozu na trhy zemí Evropské unie i mimo ni*. Výroba musí zlevnit, ale zároveň musí být zachována kvalita výrobků. Největší šance se dávají firmám, které mají speciální výrobní program, např. technický textil. Tuto výhodu může využít i podnik uváděný v našem příkladě.

Struktura zaměstnanců prošla v průběhu vývoje podniku značnými změnami především v oblasti počtu zaměstnanců. Dané bylo způsobeno jednak technickým rozvojem a v pozdějším období dále snižováním stavu v souvislosti s ekonomickými potřebami společnosti. Vzhledem k tomu, že se lokalita podnikání nacházela v oblasti s dlouholetou textilní tradicí, byl zde dostatek výrobních pracovníků se znalostmi v textilní výrobě. Horší situace byla v oblasti nábory technických řídicích zaměstnanců, kterých byl dlouhodobě nedostatek. Toto bylo především zapříčiněno úpadkem textilní výroby v průběhu posledních let.

Cílem zaměstnanecké politiky podniku bylo udržení stávajících pracovních profesí i přes období krize vzniklé zesplatněním úvěru a v budoucím období možný nárůst pracovních míst, který by byl pravděpodobný v případě rychlého ukončení probíhajícího konkurzu a převzetí podniku potencionálním investorem.

**Neprodleně po prohlášení konkurzu byly zahájeny inventury majetku za účelem sestavení soupisu konkurzní podstaty.** Nezbytné rovněž bylo **co nejrychlejší získání peněžních prostředků** na zabezpečení plynulého provozu podniku, proto bylo přistoupeno ke zpeněžení nepotřebného majetku formou veřejné dražby. Zahájeno bylo také vymáhání pohledávek vzniklých před konkurzem. Cestou jak zachránit podnik VITKA ve fungujícím stavu byla nezbytná rychlá změna vlastnických vztahů, které by ekonomické vazby podniku přenesly zpět na standardní úroveň a prostředkem k této změně měl být prodej podniku za maximální cenu ve veřejné dražbě.

Stále více se projevoval trend nárůstu objednávek a postupného zvyšování výroby. Byly uzavřeny nové kontrakty na výrobu nábytkových tkanin pro Skandinávii a na výrobu pletacích přízí a oděvních tkanin pro německý automobilový průmysl. Uvedený podnik zaměstnával na počátku konkurzního řízení, tj. v září 2004, celkem 218 zaměstnanců. Správce po nástupu provedl nezbytnou **analýzu personálního systému podniku**, ze které ovšem nevyplývala jednoznačná nutnost provedení zásadních změn ani v oblasti managementu, ani ve složení dělnických profesí. Správce tak pouze vyhověl požadavkům některých zaměstnanců, kteří na vlastní žádost skončili pracovní poměr dohodou.

Vzhledem k uzavírání nových kontraktů se úpadce, a tím i správce, potýkal na určitých výrobních úsecích naopak s nedostatkem pracovních sil v dělnických profesích. Proto po proběhlých **intenzivních vyjednáváních s odbory** dochází k **reorganizaci personálního systému** v kategorii obslužných profesí a pracovníků. Během jednání vedených mezi správcem a odbory bylo totiž řešení nalezeno v přesunu vybraných technickohospodářských pracovníků do dělnických profesí, což bylo i z jejich strany přijímáno pozitivně, s ohledem na regionální situaci na trhu práce. V průběhu konkurzu vedeného tímto správcem bylo navíc také přijato dalších 10 zaměstnanců na pozice dělníků.

Nezaměstnanost	Počet uchazečů	% vyjádření
Srpen 2004	93	12,69
Září 2004	86	11,73
Říjen 2004	90	12,28
Listopad 2004	94	12,82
Prosinec 2004	108	14,73
Leden 2005	95	12,96
Únor 2005	92	12,55

Tabulka č. 11: Vývoj nezaměstnanosti v obci úpadce za období provozu podniku v konkurzu

Z tabulky č. 12 vyplývá, že nezaměstnanost se v dané obci po prohlášení konkurzu nejdříve zvyšovala, ale přijímání nových pracovníků pro účely zachování výroby vede k postupnému snižování a ustálení míry nezaměstnanosti na hranici srovnatelné s mírou nezaměstnanosti před datem prohlášení konkurzu. Díky uplatnění moderních metod personálního řízení ve spojení s ostatními manažerskými nástroji se i v tomto případě podařilo správci **optimalizovat personální strukturu podniku úpadce** a při zachování, resp. dokonce zvýšení počtu zaměstnanců, zvýšit i hodnotu podniku pro jeho prodej v rámci konkurzu.

K podstatným náležitostem znalostí správce patří znalost zákoníku práce a dalších se zaměstnaností souvisejících právních předpisů. Pokud to situace v podniku umožňuje, správce může zachovat výrobu a tím i pracovní místa, musí však počítat s tím, že prohlášením konkurzu na něho přecházejí všechny povinnosti zaměstnavatele, tedy i povinnost vhodného personálního řízení takového podniku.

V průběhu konkurzu by měl tedy správce postupovat tak, aby pokud možno nedocházelo k zániku pracovních míst a zůstala zachována i podnikatelská činnost. Zachování zaměstnanosti má pozitivní sociální dopady na daný region, a tím přispívá k jeho ekonomické stabilitě. Nezáleží však pouze na správci, ale i na zaměstnancích, kteří se musí dále snažit o fungování podniku. Bez jejich snahy a ochoty podnik zachránit, může být činnost správce marná.

### **4.3 Vliv špičkových manažerů na průběh krize v podniku**

Firmy, které mají na vrcholu manažerských pozic člověka s hvězdnou pověstí, na tom mohou být často hůř než jejich konkurence. Charismatictí manažeři jsou také velmi často hlavní příčinou pádu velkých koncernů. Pocit jejich vlastní důležitosti a vysokého ocenění jejich dovedností vede tyto manažery k určité zaslepenosti provázené chybnými investičními rozhodnutími, postupným vysokým zadlužením podniku, což následně přináší následky v problémech podniku se s tím vyrovnat. Odborníci často také poukazují na sílu médií. Úspěšná rozhodnutí se připisují skvělým manažerským schopnostem, naopak špatný výsledek nějaké transakce se popisuje pouze jako smůla, nikoliv jako selhání manažera.

Často hvězdní manažeři sledují vlastní ekonomický prospěch a slávu a začnou méně dbát o pověst podniku a snahu o jeho zachování a rozvoj (objevuje se např. zkruslování ekonomických výsledků a manipulace s cenou akcií).<sup>24)</sup>

Českým příkladem takového hvězdného manažera může být například Lubomír Soudek, bývalý šéf Škody Plzeň. V roce 1995 se stal jedním z vítězů soutěže Manažer roku a byl oslavován za svou odvážnou expanzivní politiku, potom se ale ukázaly některé investice jako nevýhodné a podnikům z jeho skupiny se nakupily dluhy.

---

<sup>24)</sup> JUNEK, A. Hvězdní manažeři mohou společností škodit, *Hospodářské Noviny*, 2005.



V roce 1999 byl odvolán z představenstva a o rok později přišlo obvinění z finančních podvodů. Transakce se měly týkat několikasetmilionových nevýhodných úvěrů Soudkově firmě NERo poskytnutých z prostředků Škody Plzeň. Po Soudkově nuceném odchodu z čela potápějící se Škody Plzeň provedl stát záchranný manévr – životaschopné obory převedl na nově zřízenou Škodu Holding. Akciovou společnost Škoda Plzeň poslali věřitelé do konkurzu vyhlášeného 12. září 2001.

Podnikání bývalého generálního ředitele plzeňské Škodovky Lubomíra Soudka je vlastně jedna dlouhá řada bankrotů. Kromě Škody Plzeň skončily v konkurzu i jeho dvě společnosti s podobným názvem - NERO, s.r.o. a NERo, s.r.o., dále společnost Abram, s.r.o. a poslední v řadě i Skywalker, s.r.o. Pokud měl někdo za firmou NERo tisícikorunovou pohledávku, dostal po konkurzu 11,3 koruny (tj. výtěžnost konkurzu činila 1,13 %).<sup>25)</sup>

Nicméně světově proslulí manažeři nemusí být podniku pouze na škodu, existuje mnoho vynikajících jedinců se skvělými manažerskými schopnostmi, kteří jsou pro své firmy přínosem.

---

<sup>25)</sup> *Dlouhá řada bankrotů [online]. 2005 [cit. 2005-10-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.konkursni-noviny.cz/clanek.html?ida=1222>>.*

## 5 Závěr

Ideální, ale bohužel málo pravděpodobné, řízení podniku v průběhu insolvenčního řízení a zejména pak způsobu řešení konkurzem, by bylo takové, které by zvrátilo nepříznivý vývoj. Podnik by se v průběhu insolvenčního řízení zotavil z krizové situace a následně by dostal možnost překonat nepříznivou situaci bez likvidace. Bohužel insolvenční správce je v situaci, kdy sice může svými kroky zlepšit situaci v podniku, ale v nejlepším případě dosáhne toho, že **podnik bude prodán za výhodnější cenu**.

Řízení podniku v době insolvenčního řízení je náročné, většina pracovníků pracuje v nejistotě, což také ovlivňuje **celkovou situaci v podniku a pracovní nasazení**. Neméně náročný je i proces zpeněžování majetkové podstaty. Snahou správce je zajistit co největší uspokojení pohledávek s co nejmenšími náklady, a proto v průběhu konkurzu správce musí důkladně zvažovat všechny svoje kroky. V některých případech by se totiž dobře míněná snaha o zachování výroby v podniku, a tím i zaměstnanosti, mohla obrátit proti správci samotnému, pokud by tímto došlo ke snížení hodnoty majetkové podstaty sloužící k poměrnému uspokojení věřitelů.

I na pružnosti ekonomického a institucionálního prostředí záleží, jak rychle bude krize v podniku vyřešena, ať již cestou ozdravení podniku nebo naopak jeho úplného zániku. Pokud je insolvenční řízení, zejména pak konkurz, vede dostatečně rychle, může výrazně pomoci záchraně podniku nebo jeho podstatné části.

V minulosti realizované státní zásahy na záchranu podniků v klíčových oblastech často pouze prodlužovaly agónii neefektivních podniků, které dříve nebo později stejně musely projít **procesem zásadní restrukturalizace**, mnohdy spojené rovněž s prohlášeným konkurzem na jejich majetek. Činnost správce by měla mít pro životaschopný podnik v každém případě především pozitivní a ozdravný dopad. Jeho činností by mělo být **odstranění příčiny krize**, zabránění jejímu dalšímu šíření a v každém případě je také nucen řešit její nejpálčivější důsledky a **nastartovat proces obnovy**. Nemluvě samozřejmě o tom, že v řadě případů správce pokračuje ve zcela plnohodnotné činnosti podniku úpadce, předává je do rukou nového vlastníka – možná v poněkud racionalizované podobě, ale rozhodně životaschopnější.

V české společnosti posledních let se vytvořil poněkud zkreslený pohled na podniky v úpadku. Médii jsou prezentovány jako bezedné díry, v nichž mizí peníze věřitelů. Tak tomu však není. Podobně, jako ve všech ostatních oblastech života je i na oblasti podnikání použit při zobrazení reality **pohled značně zjednodušený a povrchní**.

**Úpadek podniku představuje přirozený proces tržního výběru**. Podnikatelské projekty jsou tak prověřovány trhem a přežívají ty nejlepší. Úpadek je pouze signálem o vývojových trendech v ekonomice (např. pokles podílu textilních podniků a jejich větší specializace). Z pohledu makroekonomického je především důležitý poměr zaniklých firem a firem nově vzniklých. Tento by měl být v dlouhodobém horizontu minimálně vyrovnaný, ve fázi růstu ekonomiky dokonce kladný ve prospěch nově vzniklých podniků.

Pokud v dlouhodobém horizontu převažuje zánik firem, může být způsoben jednak celkovým vývojem ekonomiky, tj. když se ekonomika nachází ve fázi poklesu, ale také může být způsoben chybně nastavenými podmínkami pro podnikání v dané zemi. Častým problémem je **demotivující daňový systém**, politika centrální banky či nekvalitní právní normy v podnikání. V dnešním zrychlujícím se světě je větší dynamika firem žádoucí – ukazuje na zdravý lokální trh, schopný pružně reagovat na světové trendy.

Na základě zjednodušeného vidění podnikání se lze také v hojné míře setkat s názorem, že podnik v úpadku je každopádně špatný podnik, který je určen k likvidaci. Mnohdy je však kvalita samotného podniku dobrá, přesto je vzhledem k neodbornému vedení jeho potenciál snížen či neefektivně využíván. V podniku platí **princip synergie** – celek není pouhým součtem jednotlivých částí – existuje rovněž efekt spojení, a to jak v pozitivním, tak v negativním smyslu. Management podniku je tedy jednou ze součástí, která tvoří celkovou výkonnost podniku. Jeho výměnou může dojít ke značnému zlepšení, ale také zhoršení hospodářské výkonnosti podniku. Je proto nutno na podnik pohlížet z hlediska možnosti zvýšení jeho potenciálu.

Pokud je zlepšení výkonnosti podniku možné provést výměnou řídicích pracovníků, není špatná podstata podniku, je pouze špatně využívána. Právě tento nedostatek lze vyřešit správným uplatněním nástrojů personálního řízení. V první fázi především realizací **analýzy personálního systému podniku úpadce** a z ní vyplývajících opatření, jak ve vztahu k managementu, tak ve vztahu k ostatním pracovním pozicím. Následně pak může dojít ke zlepšení využití potenciálu podniku důsledným uplatňováním **nástrojů personálního řízení**, zejména pak z oblasti odměňování a rovněž z oblasti výkonové kontroly. Právě těmito nástroji lze efekt synergie výrazně umocnit, protože v oblasti správného a kvalifikovaného personálního řízení existují v podnicích často nemalé rezervy, které je třeba maximálně využít při snaze o **zvýšení tržní atraktivnosti** a rovněž **efektivnosti podniku**.

V neposlední řadě je jako důvod úpadku malých a středních podnikatelských subjektů uváděn **růst a rozšíření nadnárodních podniků a řetězců**. Podmínky na trhu a jeho vývojové trendy jsou již nastaveny. Způsob výběru zboží spotřebiteli na trhu je nastaven rovněž. Pokud je malá firma neúspěšná, je to v mnoha případech způsobeno špatným marketingovým postupem a nepromyšleným projektem, protože rozšiřování velkých firem a nadnárodních řetězců je objektivní realitou, se kterou musí drobní podnikatelé dlouhodobě počítat.

Insolvenční správci, kteří jsou s problémy insolvenčního řízení nejlépe seznámeni, jsou toho názoru, že sebelepší zákon o způsobech řešení úpadku nic nevyřeší, pokud budou návrhy na konkurz podávány až v době, kdy společnost dluží svým věřitelům - dodavatelům i státu na odvodech a daních dlouhé měsíce či dokonce roky a z podnikatelského hlediska je již dávno „mrtvá“.

Za takových podmínek je jakékoliv pozitivní řešení v podstatě zcela vyloučené a důsledky úpadku takového podniku pocítí jak jeho věřitelé, kteří mnohdy z výtěžku zpeněžení majetkové podstaty nezískají ani zlomek dlužné částky, tak jej pocítí i daňoví poplatníci, kteří se podílejí na úhradě některých **nákladů insolvenčního řízení** (provoz insolvenčních soudů, insolvenčního rejstříku atd.) a také na ně dopadnou částky dlužné státnímu rozpočtu na daních a dalších odvodech, které v takovém insolvenčním řízení nebudou nikdy plně vyrovnány.

## 5.1 K dílčímu cíli č. 1: Podnikatelské krize

Činnost podniku determinují různé faktory. Jejich respektováním a využíváním se vytváří předpoklady pro úspěšnou podnikatelskou i jinou činnost a naopak. Kombinace strukturálních příčin, které jsou v podstatě každé firmě vlastní, je spojena s faktory danými všeobecnou politicko-ekonomickou situací země. Tyto faktory nejsou samy o sobě příčinou úpadku, mohou však podstatně urychlit zhoršování stávající situace podniku.

Faktory ovlivňující činnost podniku rozlišujeme podle mnoha hledisek (*např. faktory ekonomické a mimoekonomické, objektivní a subjektivní, vnitřní a vnější aj.*). Přitom platí, že žádný faktor, žádná příčina stavu a vývoje nepůsobí izolovaně sama o sobě. V naprosté většině se jedná o komplex příčin směřujících k reálně existujícímu stavu v podniku.

Dřív než podnik v reálné krizi skutečně ocitne, projevují se určité **jasné symptomy upozorňující na poruchy** ve výrobní, odbytové či jiné sféře činnosti podniku. Vedení podniku ovšem velmi často nemá informace signalizující určitou dynamiku poklesu nebo nevyváženost. Poruchy v činnosti společnosti jsou ovlivňovány jak časovým zpožděním ekonomických reakcí, tak i kumulativním charakterem ekonomických procesů.

Projevem problémů podniku jsou stále **zřetelnější signály**, které varují a upozorňují na stále rostoucí nestabilitu podniku. Jsou-li tyto signály přehlíženy a odhalené příčiny nejsou dostatečně rychle a správně napravovány, projevují se symptomy krize, která se může plně rozvinout a v jejím důsledku může dojít i k likvidaci společnosti.

Zrušení firmy předchází zpravidla kratší či delší předlikvidační, popř. předúpadkové období, ve kterém lze podnik ještě zachránit, a to prostřednictvím krizového řízení jako specifické činnosti za předpokladu, že jsou rychle objeveny příčiny krize a stanoveny úkoly, jak nastalou krizovou situaci překonat.

**Úkoly krizového managementu pro zvládnutí krize** lze sumarizovat následovně:

- **zkrátit trvání krize na minimum**, zabezpečit, aby krizová situace byla pod trvalou kontrolou,
- **předejít nebezpečí uměle urychlit proces krize**, jestliže nejsou příčiny krize zcela evidentní a prokazatelné,

- neprodleně zhotovit nezbytné rozbory, **stanovit stupeň a směr nastalé nerovnováhy**,
- **definovat způsob, nástroje i časové hranice jednotlivých úkolů** k docílení podnikatelské rovnováhy,
- formulovat veškeré aspekty ve variantách, zhodnotit jednotlivé varianty před jejich uplatněním v praxi z hlediska účinnosti,
- zpracovat do jednotlivých variant mezní důsledky jednotlivých opatření,
- **zajistit komunikaci**, zvážit společenské dopady krize,
- **ověřit dlouhodobou účinnost zvolených opatření** prostřednictvím spolehlivých, objektivních a měřitelných parametrů.

Ve podniku je třeba **splnit tři odlišné ekonomické úkoly**:

- stávající současný provoz se musí stát **efektivním**,
- je nutné **vymezit a využít potenciál** podniku,
- podnik musí **změnit svoji podstatu** natolik, že bude odpovídat budoucím záměrům vyplývajícím z využití podnikového potenciálu.

**Komplexní analýza stavu podniku** je základním krokem, na jehož základě dochází k vyhodnocení možností pro jeho záchranu. Určuje příčinu, povahu a vývojové stádium krize. **Základní obsah analýzy** se zaměřuje na (řazeno dle důležitosti):

- ekonomickou a obchodní analýzu,
- analýzu výroby,
- personální a sociální analýzu,
- finanční analýzu.
- všeobecné informace o firmě,

Poznání aktuálního stavu a vývoje podniku je základním předpokladem pro započítání změn. Nástrojem poznání je analýza podnikových skutečností, jež manažerům poskytne komplexní pohled na ekonomickou realitu podniku. Zpravidla je třeba současně analyzovat ekonomické i mimoekonomické vlivy, a to jak vlivy vnější tak i vnitřní.

Teprve na základě skutečně hloubkové a objektivní analýzy dochází k dalšímu rozhodování o změnách v podniku, které probíhá v několika krocích.

1. V prvním kroku je třeba stanovit **možné varianty řešení daného problému**, které jsou pro podnik reálné z hlediska cílů i omezujících podmínek.
2. V dalším kroku je třeba určit **kritéria pro hodnocení variant**, přičemž kritérium může být shodné s cílem nebo jeden cíl může být vyjádřen několika kritérii. Jednotlivá kritéria mohou mít různý význam, a tak je jim nutno často přiřadit i určité váhy.

3. Ve třetím kroku je nutno provést **zhodnocení podle zvolených kritérií**. Při mnohosti variant je třeba zavést preferenční vztahy, které umožní jednotlivé varianty uspořádat do pořadí.
4. V posledním kroku je třeba **přijmout rozhodnutí**, tj. provést výběr optimální varianty. Za optimální variantu je považována ta, která nejlépe splňuje stanovené cíle.

Výsledkem tohoto rozhodovacího procesu je **krizový plán**, který stanoví postup řešení. Plán by měl obsahovat:

- oblasti a opatření změn,
- časový průběh realizace,
- vyjádření finančních efektů,
- personální zajištění,
- pravidla monitoringu a komunikace.

Krizový plán obsahuje postupy, jimiž jsou plněny úkoly při hrozbě vzniku nebo po vzniku krizové situace.

Formulace **strategie změny** navazuje na analytickou etapu po syntéze analytických poznatků. Závěr této komplexní analýzy definuje reálnost či nereálnost podniku projít ozdravným procesem. Kladná bilance pokračuje v konsolidaci a sanaci – **revitalizaci**. Záporná bilance znamená **zrušení a zánik podniku**, velmi pravděpodobně spojené rovněž s procesem **insolvence - konkurzu**.

## 5.2 K dílčímu cíli č. 2: Nová právní úprava insolvenčního řízení

Insolvenční zákon zavádí některé **nové instituty a procesy** do oblasti úpadkového práva u nás. Zákon nově konstruuje přístup k řešení situace dlužníkovy úpadku (případně hrozícího úpadku). Zásadní změna se dotýká také pojetí insolvenčního řízení, postavení věřitelů a jejich možnosti ovlivnit průběh řešení úpadku dlužníka.

Insolvenční řízení je dle nové úpravy rozděleno do několika fází. V první fázi řízení se rozhodne o tom, **zda existuje úpadek dlužníka** a jakým způsobem by měl být v rámci insolvence řešen (*např. reorganizace, konkurz, oddlužení*). Po rozhodnutí o samotném úpadku se řízení diferencuje, a to podle zvoleného způsobu řešení úpadku, pro který ze zákona vždy vyplývá specifický postup. I nadále však trvají některé společné základy a mezi jednotlivými způsoby řešení není nepřekročitelná hranice. Nejsou-li některé způsoby řešení úpadku úspěšné, mohou se přeměnit v konkurz, který je i nadále jedním z hlavních způsobů řešení úpadku.

Na druhou stranu zavádí insolvenční zákon nové způsoby řešení úpadku, tedy nelikvidační způsoby řešení úpadku. Zcela novým institutem je tak tzv. **reorganizace** – postupné uspokojování pohledávek věřitelů při zachování provozu dlužníkovy podniku, zajištěné

opatřeními k ozdravení hospodaření tohoto podniku, podle soudem schváleného reorganizačního plánu s průběžnou kontrolou jeho plnění ze strany věřitelů.

Dalším zcela novým způsobem řešení úpadku je tzv. **oddlužení** – přichází v úvahu v případě řešení úpadku nepodnikatelských subjektů (předjímá dvě formy, a to oddlužení zpeněžením majetkové podstaty anebo oddlužení formou splátkového kalendáře).

Nové znění zákona také již počítá s institutem insolvenčního rejstříku, tedy informačním systémem jehož prostřednictvím se budou zveřejňovat některé písemnosti.

Dále zákon zcela nově upravuje **postavení insolvenčních věřitelů**. Věřitelé mají bezprostřední vliv na výběr způsobu řešení dlužníkovy úpadku. Mají také přímý vliv na výběr insolvenčního správce a posílena je i kontrolní funkce věřitelských orgánů ve vztahu k správci a průběhu celého řízení.

Současně však členové a náhradníci věřitelského výboru jsou povinni při výkonu své funkce postupovat s odbornou péčí a odpovídají za škodu nebo jinou újmu, kterou by způsobili porušením svých povinností nebo neodborným výkonem své funkce (odpovídají i za své zaměstnance a jiné osoby, jejichž prostřednictvím plnili či měli plnit své povinnosti).

**Pravomoci insolvenčního správce** byly novou právní úpravou **výrazným způsobem potlačeny** ve prospěch přihlášených věřitelů a značně se také zpřísnily podmínky pro výkon činnosti insolvenčního správce. Celková koncepce právní úpravy týkající se činnosti insolvenčního správce tak výraznou měrou směřuje k nutnosti specializovat se pouze na výkon této funkce.

Nová právní úprava s sebou přináší zásadní změnu v úpravě práv a povinností věřitelů dlužníka, kteří své pohledávky uplatňují v insolvenčním řízení. Insolvenční zákon přiznává insolvenčním věřitelům především mnohem rozsáhlejší možnost zasahovat do průběhu insolvenčního řízení. Věřitelé již od samého počátku insolvenčního řízení mohou zasáhnout do výběru způsobu řešení úpadku dlužníka a výběru osoby insolvenčního správce. Mnohem širší pravomoci jsou jim však dány i v samotném průběhu insolvenčního řízení. S právy, které jsou insolvenčním zákonem věřitelům přiznány, souvisí ovšem také mnohem širší okruh povinností a rovněž odpovědnosti, kterou v průběhu insolvenčního řízení ponесou. Práva, která jsou věřitelům insolvenčním zákonem svěřena, jsou insolvenční věřitelé nuceni aktivně využívat. Pokud jich věřitelé nevyužijí, bude o všech zásadních otázkách rozhodovat namísto nich insolvenční soud. Insolvenční zákon tedy dává věřitelům možnost do značné míry ovlivnit průběh a výsledek insolvenčního řízení, ale pokud tuto možnost nevyužijí, nebo budou tohoto svého práva zneužívat ve svůj individuální prospěch, budou jim tato práva odebrána a namísto nich bude rozhodovat insolvenční soud.

Předchozí právní úpravě bylo ze strany věřitelů vytýkáno, že podporuje úzkou spolupráci správců konkurzní podstaty a soudů, která jde mnohdy na úkor věřitelů a věřitelé nejsou v průběhu konkurzu schopni téměř nic ovlivnit. To se však nyní změnilo a věřitelé mají možnost průběh řízení výrazně ovlivnit ve všech oblastech a po celou dobu insolvenčního řízení.

Nová právní úprava úpadkového práva se významně dotkla také postavení dlužníka v úpadkovém řízení. Pro dlužníky se především rozšířila možnost řešit za pomoci nové právní úpravy úpadkového práva nejenom úpadek, ale také **hrozící úpadek**. Díky tomu je lepší šance na dosažení solidního poměrného uspokojení, protože insolvenční řízení je přístupné subjektům, které jsou úpadkem pouze ohroženy, ovšem prozatím ještě plně nenastal. To dává možnost dlužníkovi, aby zachránil podnik pro stávající vlastníky a nemusí tak nutně dojít k vlastnickým změnám, jako v případě konkurzu. Navíc může využít i zákonné ochrany před věřiteli, tzv. institut **moratoria**, který nový insolvenční zákon rovněž zavedl. Podnik vstupující do insolvenčního řízení z důvodu hrozícího úpadku nutně nemusí být pouze prázdnou skořápkou, jako tomu často bývalo u konkurzních řízení.

K dalším významnějším změnám se řadí zavedení možnosti pro nepodnikatelské subjekty, především fyzické osoby, řešit svůj úpadek nebo hrozící úpadek za pomoci institutu **oddlužení**. Hlavním cílem této formy řešení úpadku a hrozících úpadků je odbřemenění nepodnikatelských subjektů od nezajištěných neúčelových půjček a úvěrů při respektování podmínek daných insolvenčním zákonem.

Do právní praxe je poprvé zaveden elektronický soudní spis, ve formě insolvenčního rejstříku, což usnadňuje informovanost o průběhu insolvenčního řízení a zlepšuje jeho transparentnost. Nová právní úprava současně klade velké nároky na dlužníky, pokud jde o plnění jejich povinností v průběhu úpadkového řízení.

### **5.3 K dílčímu cíli č. 3: Personální činnosti v průběhu insolvenčního řízení**

Prohlášení konkurzu, ke kterému může dojít v důsledku nezvládnutí řešení krize, nemusí znamenat konec provozování podniku. Řízení podniku po prohlášení konkurzu přebírá insolvenční správce a do značné míry právě na jeho kvalitách bude záviset další vývoj podniku. Za společný znak většiny případů ekonomické krize v podniku lze považovat chyby v řízení, jinými slovy **nekvalitní management**, původ většiny krizí tedy tkví i v nedodržování hlavních zásad managementu, a to mnohdy i v oblasti řízení lidských zdrojů.

Prohlášením konkurzu přecházejí na insolvenčního správce krom jiných i povinnosti zaměstnavatele. I když podle insolvenčního zákona má správce postupovat tak, aby byla šetřena možnost zachování podnikatelské činnosti a pracovních příležitostí, celá řada firem, na které je konkurz prohlášen, v okamžiku jeho prohlášení již nevykonává žádnou činnost a nemá žádné zaměstnance. V menší míře se pak vyskytují v konkurzu podniky, které zaměstnance mají a stále fungují, i když s problémy.

Likvidace, konkurzy, ale i restrukturalizace a revitalizace jsou procesy, které se z větší či menší části spojují se **změnami celého pracovního systému podniku**, nebo alespoň jeho některých částí. Rozdílná je jen míra a rozsah, v jakém se tato opatření provádějí.



Bez ohledu na to, zda je uvolňována převážná část zaměstnanců při konkurzu či likvidaci podniku nebo pouhá část zaměstnanců v důsledku organizačních opatření sledujících záchranu či oživení podnikatelského subjektu, je třeba sledovat konkrétní zásady personálního řízení, zejména postupy ukončování pracovních poměrů.

Insolvenční správce, který převezme firmu úpadce zaměstnávající zaměstnance, by měl provést úkony, které pro něho vyplývají ze zákoníku práce. Při převzetí podniku úpadce je insolvenční správce povinen v prvé řadě zkontrolovat legálnost uzavřených právních vztahů mezi úpadcem a jeho zaměstnanci.

Dále je nezbytné provést **analýzu pracovních míst**, která se stane základním podkladem pro zpracování personalistické dokumentace, tj. popisu pracovních míst a specifikace požadavků pracovních míst, které správce využije především při optimalizaci počtu zaměstnanců pro potřeby zajištění dalšího chodu podniku úpadce, případně je využije také k novému nastavení hodnocení pracovníků, popř. hodnocení práce.

Posuzování způsobilosti konkrétního pracovníka pro dané pracovní místo se provádí pomocí standardních metod výběru pracovníků. V rámci probíhajícího insolvenčního řízení je vždy upřednostňováno využívání stávajících zaměstnanců před náborem nových zaměstnanců i za situace, kdy jsou lidé převáděni na pracovní pozice na nižších úrovních, např. do dělnických profesí.

Zajistit, aby redukce personálních nákladů nevedla, okamžitě ani dlouhodoběji, k **poklesu motivace či produktivity zaměstnanců podniku** je jedním ze základních úkolů správce, nebo jím pověřených osob. Motivace zaměstnanců v době krize může být ještě důležitější než v době vzestupu. Bez jejich podpory a nasazení se podnik v obtížných dobách zpravidla neobejde. Ať již proto, že krizová opatření mohou vyžadovat dočasné snížení mezd anebo z důvodu, že redukce počtu zaměstnanců může klást vyšší nároky na ty, kteří v podniku zůstávají.

I v rámci insolvenčního řízení je nezbytné **uspokojovat nároky úpadcových zaměstnanců** za odvedenou práci a které představují nemalé náklady pro majetkovou podstatu. Jedná se především o následující nároky:

- mzda a odměna za pracovní pohotovost,
- odměny z dohod konaných mimo pracovní poměr,
- náhrada mzdy za dovolenou, za svátek a při překážkách v práci,
- nároky z titulu převedení mzdových nároků úpadci na smluvním základě,
- odstupné poskytované při skončení pracovního poměru,
- hmotné zabezpečení podle zvláštních předpisů,
- náhrada mzdy při neplatném rozvázání pracovního poměru,
- náhrada cestovních, stěhovacích a jiných výdajů, které vznikly zaměstnancům při plnění pracovních povinností,
- náhrady za opotřebení vlastního náradí, zařízení a předmětů potřebných pro výkon práce,

- náhrady za ztrátu výdělku při invaliditě, částečné invaliditě, nemoci z povolání a pracovním úrazu.

Základem pro změny v podniku musí být vždy **krizový plán**. Čím dříve a kvalitněji bude sestaven, tím rychleji může vedení firmy, popř. insolvenční správce zasáhnout proti negativním tendencím a tím větší je naděje, že se podniku z krize podaří vyváznout. Nezbytné je taky seznámení všech zaměstnanců s tímto plánem, což do značné míry usnadňuje jeho následnou aplikaci.

Především ve velkých podnicích se značným podílem dlouhodobě zaměstnaných může nutnost výraznějšího zeštíhlení vyvolat **sociální šok**. Jeho důsledkem se může stát ztráta důvěry v zaměstnavatele, pokles pocitu identifikace s podnikem, někdy dokonce záměrná sabotáž jeho činností. Pokles motivace a loajality zaměstnanců následující po propouštění je pro podnik zpravidla citlivý především u kvalifikovaných a vedoucích pracovníků, na jejichž pozitivní motivaci záleží jeho záchrana především. Reagovat na tento jev není pro jakéhokoliv zaměstnavatele snadné, dopady propouštění na motivaci však lze vhodnými nástroji omezit.

Pozice insolvenčního správce v podniku, který zachovává i v rámci prohlášeného konkurzu svoji činnost, se v ničem zásadně neodlišuje od pozice krizového manažera, jehož úkolem je **podnik v krizi stabilizovat**, zajistit optimální počty zaměstnanců ve struktuře potřebné pro zachování výroby a možností jejího dalšího rozvoje – děje se tak jednak propouštěním, jednak převáděním zaměstnanců na jinou práci a spíše ve výjimečných případech i náborem nových zaměstnanců. Dalším nezbytným úkolem správce ještě bývá nastartování restrukturalizačních změn v celém podniku do té míry, že podnik novému vlastníku předává již ve fázi **ozdravení činnosti celého podniku** a připravený k dokončení všech potřebných změn v režii nového vlastníka a připravený pro nový rozvoj.

#### **5.4 K dílčímu cíli č. 4: Personální řízení v praxi**

Insolvenční správce, dříve správce konkurzní podstaty, byl, je a stále více bude osoba, která v sobě **kumuluje různé obory pracovní činnosti** vzájemně na sobě závislé a náročné především na znalost právních předpisů. Právě na odbornou připravenost a široké znalosti z mnoha oborů se váže v současnosti platná právní úprava předpokladů pro to, aby se mohl člověk insolvenčním správcem stát. Tyto znalosti bude muset správce náležitě prokázat při požadovaných zkouškách.

Částečně omezující je skutečnost, že žádný právní předpis zatím přesně neupravuje, jaké předpoklady by správce měl mít, zejména **kteřá profesní odbornost by měla být v jeho portfoliu převažující**. Insolvenční správce musí být v základu osobou **netrestanou, bezúhonnou, naprosto objektivní a nepředpojatou**.

Jak již bylo několikrát řečeno, činnost správce je velice široká a předpokládá znalost celé řady právních předpisů, zejména v oblasti obchodního, občanského, správního,

pracovního práva, práva týkajícího se sociálního a zdravotního pojištění a práva finančního.

Pro samotného správce je ustanovení do funkce insolvenčního správce v konkrétním podniku vždy částečným vstupem do neznáma. Jeho úkolem je po nástupu **velmi rychle podnik zmapovat**, zjistit komplexně jeho situaci, zejména situaci ekonomickou. Správce je povinen provést v podniku úpadce účetní uzávěrku a inventarizaci majetku a to i v situaci, kdy úpadce není ochoten ke spolupráci.

Před správcem tedy stojí řada úkolů, které je třeba neprodleně řešit. Nejvýznamnějším rozhodnutím, od kterého se budou odvíjet další kroky je, **zda podnik bude zachován v provozu** a zpeněžen jako fungující celek, **či zda jeho činnost bude ukončena** a dojde k jeho prodeji v celku či po technologických částech. Toto rozhodnutí v mnoha případech správce již řešit nemusí, protože přijde do podniku, který svoji činnost již fakticky zastavil, nicméně i v takovém případě může správce očekávat celá řada činností spojených s personálním řízením – zejména pak vyřízení agendy spojené s propuštěním zbylých zaměstnanců a předáním personální evidence.

Ideální řízení podniku v průběhu konkurzu by bylo takové, které by zvrátilo nepříznivý vývoj, podnik by se zotavil z krize a dostal by možnost překonat nepříznivou situaci bez likvidace, pouze se změnou vlastníka. Bohužel insolvenční správce je v situaci, kdy sice může svými kroky zlepšit situaci v podniku, ale **v nejlepším případě dosáhne toho, že podnik bude prodán za výhodnější cenu v již restrukturalizovaném stavu.**

Řízení podniku v době konkurzu je náročné, většina zaměstnanců pracuje v nejistotě, což také nepříznivě ovlivňuje situaci v podniku a jejich pracovní nasazení. Neméně náročný je i samotný proces zpeněžování majetkové podstaty. Snahou správce je zajistit co největší uspokojení pohledávek s co nejmenšími náklady, a proto v průběhu konkurzu správce musí důkladně zvažovat svoje kroky, za které je odpovědný nejen věřitelským orgánům, ale také odpovědný hmotně a v neposlední řadě také trestně.

Jak rychle bude krize v podniku řešena, a to buď cestou ozdravení nebo úplného zániku společnosti, záleží do značné míry i na pružnosti ekonomického a institucionálního prostředí. Pokud bude například konkurz proveden dostatečně rychle, může výrazně pomoci záchraně podniku. Činnost správce, i když nemůže v každém případě směřovat k revitalizaci, by měla mít v případě životaschopného podniku především pozitivní a ozdravný charakter. Odstraňuje určité bolavé místo, brání dalšímu šíření krize a v každém případě řeší její nejpálčivější důsledky. Nemluvě samozřejmě o tom, že v řadě případů správce pokračuje v činnosti podniku, restrukturalizuje jej a následně ho předává do nových rukou – možná menší, ale rozhodně životaschopnější.

## 6 Soupis bibliografických citací

ARNOLD, J. *Psychologie práce pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1518-3.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARAN, D. *Aplikácia controllingu v podnikovej praxi*. 1. vyd. Bratislava: ES STU, 2002. ISBN 80-227-1666-9.

BAŘINOVÁ, D. *Konkurz v otázkách a odpovědích*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2004. ISBN 80-7357-043-2.

BLÁHA, J., MATEICIUC, A., KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.

BOBÁKOVÁ, V. *Finančné rozhodovanie podniku*. 1. vyd. Bratislava: Ekonom, 2006. ISBN 80-225-2167-1.

BREALEY, R. A., MYERS, S. C. *Teorie a praxe firemních financí*. 1. vyd. Praha: East Publishing, 1992. ISBN 80-85605-24-4.

BUCHHOLZ, T. G. *Živé myšlenky mrtvých ekonomů*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-50-3.

CAMP, R. C. *Business Process. Banchmarking*. London: ASQ, 2002. ISBN 0-87389-296-8.

CRKALOVÁ, A. RIETHOF, N. *Jak zefektivnit práci v týmu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 200 s. ISBN 978-80-247-1624-4.

EVANGELU, J., E. *Diagnostické metody v personalistice*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-247-2607-6.

FARNHAM, D. *Employee Relations in Context*. 2. vyd. London: Institute of Personnel and Development, 2000. 98 s. Bez ISBN.

KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2202-3.

KOZEL, R. *Problémy konkurzního řízení a jejich řešení*. 1. vyd. Praha: Linde, 2001. ISBN 80-7201-290-8.

KRÁL, B. *Manažerské účetnictví*. Praha: MANAGEMENT PRESS, 2002. ISBN 80-7261-062-7.

KRÁLOVIČ, J., VLACHYNSKÝ, K. *Finanční manažment*. Bratislava: Ekonomika. ISBN 80-89047-17-3.

- KRATOCHVÍLOVÁ, J. *Zrušení firem, likvidace a úpadek*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. 175 s. ISBN 80-7179-675-1.
- KUBÁTOVÁ, K. *Daňová teorie a politika*. 4. vyd. Praha: ASPI, 2006. ISBN 80-7357-205-2.
- MARTIN, D. *Personalistika od A do Z*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1496-4.
- MAYO, A. *The Human Value of Enterprise. Valuing people as Assets*. 1. vyd. London: Nicholas Brealey. 149 s. Bez ISBN.
- MLÁDKOVÁ, L. *Management znalostí*. Praha: VŠE, 2005. ISBN 80-245-0878-8.
- SCARBOROUGH, H. ELIAS, J. *Evaluating Human Capital*. 1. vyd. London: CIPD. 259 s. Bez ISBN.
- SCHELLEOVÁ, I. *Jak vyhlásit konkurz a vymáhat pohledávky*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2001. ISBN 80-7226-454-0.
- TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 122 s. ISBN 978-80-247-0882-9.
- TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.
- UYEMURA, D. G. *Financial risk management in nankiny: the Tudory and application of assets and lability management*. New York: McGraw Hill, 1993. ISBN 15-573-835-37.

## Odborné články

- ARCHIBALD, T. R. *Stock Market Reaction to Depreciation Switch-Back*. Accounting Review, vol. 1, 1972, s. 22-30.
- BACHELIER, L. *Theorie de la Speculation*. Paris: Gauthier-Villars, Mas., 1900 (přetištěno do angličtiny BONESS, A. J.: *The Random Character of Stock Market Prices*. Cambridge: M. I. T. Press, 1964, s. 17-78.)
- BINAR, J. *Analýza konkurzu a vyrovnání v České republice za období 1993-1996*. [online] Praha: Euroekonom.cz, 2007. Bez ISBN. Dostupné z: <<http://www.euroekonom.cz/analyzy-clanky.php?type=jb-konkurzy>>.
- KLÍMEK, P. *Úvod do problematiky data miningu*. Praha: Česká statistická společnost, č. 3, roč. 16, 2005, s. 12-19.
- KLUČKA, J. *Ekonomický kapitál*. Žilina: zborník z 11. vedeckej konferencie FŠI, 2006, ISBN 80-8070-565-8, s. 229-234.

KONEČNÝ, M. *Vyjednávání v manažerské praxi*. [online]. Moderní řízení, 2009. Dostupný z WWW: <[http://ihned.cz/?s1=0&m=frommail&article\[id\]=36724960](http://ihned.cz/?s1=0&m=frommail&article[id]=36724960)>.

LÜCKE, W. *Investitionsrechnung auf der Grundlage von Ausgaben oder Kosten?* Berlin: Neue Folge, 1955, s. 310-324.

PACHL, L. *Průvodce insolvenčního správce insolvenčním řízením*. Brno: Právní fórum, 2008. Bez ISBN.

PFEIFER, L. *Krize přináší firmě i novu šanci*. [online]. 2002 [cit. 2005-10-10]. Dostupný z WWW: <[http://www.mc-triton.cz/dokums\\_publikace/krize\\_firme\\_prin\\_163.pdf](http://www.mc-triton.cz/dokums_publikace/krize_firme_prin_163.pdf)>.

STOREY, D. J. *Understanding the small business sector*. London: International Thomas Business Press, 1997. ISBN 0-415-10038-0.

TAFFLER, R. *Going, going, gone – four factors which predict*. Accountancy 88 (1003), 1977. s. 50-54.

URBAN, J. *Motivace je v krizi důležitá*. [online]. Moderní řízení, 2009. Dostupný z WWW: <[http://ihned.cz/?s1=0&m=frommail&article\[id\]=36686750&article\[area\\_id\]=10111450](http://ihned.cz/?s1=0&m=frommail&article[id]=36686750&article[area_id]=10111450)>.

BROŽEK, T. *Ekonomická krize a trh práce*. [online]. Moderní řízení, 2009. Dostupný z WWW: <[http://ihned.cz/?s1=0&m=frommail&article\[id\]=37156650](http://ihned.cz/?s1=0&m=frommail&article[id]=37156650)>

### **Sborníky, studie a kolektivní díla**

JENSEN, M., MECKLING, W. *Theory of the firm: Managerial behaviour, agency costs and ownership structure*. Journal of Financial Economics 3, 305-360, 1976.

NYTRA, E., VLACH O. *Podnikatelská činnost*. [online] Ostrava: VŠB-TUO, 2001. Bez ISBN. Dostupné z: <<http://hgf.vsb.cz/hgf/stud/sylaby/545/podncinx.doc>>.

TOBIN, J. *A General Equilibrium Approach to Monetary Tudory*. Journal of Money, Credit, and Nankiny. 1:15-29, New York, 1969.

### **Legislativa**

Nařízení Rady (ES) č. 1346/2000 Sb. ze dne 29. května 2000 o úpadkovém řízení.

Nařízení Rady (ES) č. 681/2007 ze dne 13.6.2007, kterým se mění seznamy úpadkových řízení, likvidačních řízení a správců podstaty v přílohách A, B a C nařízení (ES) č. 1346/2000 o úpadkovém řízení.

Vyhláška 311/2007 Sb. ze dne 22.11.2007 o jednacím řádu pro insolvenční řízení a kterou se provádějí některá ustanovení insolvenčního zákona.

Zákon č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení.

Zákon 296/2007 Sb. kterým se mění zákon 182/2006 Sb. ve znění pozdějších předpisů a některé zákony v souvislosti s jeho přijetím.

Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník ve znění zákona č. 230/2008 Sb. (s účinností od 1. července 2008).

Zákon č. 563/1991 Sb., zákon o účetnictví ve znění zákona č. 304/2008 Sb. (účinnost 1. ledna 2009).

Zákon č. 312/2006 Sb., o insolvenčních správcích

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

### **Oficiální informace**

BUSINESSINFO: *Insolvence – úpadek a způsoby jeho řešení*. [online] Praha: BusinessInfo.cz. Bez ISBN. Dostupné z: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/orientace-v-pravnich-ukonech/insolvence-upadek-opu/1000818/47945/>>.

FINANČNI NOVINY: *V lednu v EU přibylo 386.000 nezaměstnaných*. [online] Praha: dumfinanci.cz. Bez ISBN, 2009. Dostupné z: <<http://dumfinanci.cz/stalo-se/v-lednu-v-eu-pribylo-386-000-nezamestnanych>>.

HOSPODÁŘSKÁ KOMORA ČESKÉ REPUBLIKY: *Firmy končí v konkurzu kvůli špatné legislativě*. [online] Praha: hkcr.cz. Bez ISBN, 2007. Dostupné z: <[http://www.hkcr.cz/hk-cr-top-02-sede/podpora-podnikani-v-cr/pravo-finance-a-fair-play/zakon-o-upadku/aktuality/art\\_23703/pruzkum-hk-firmy-konci-v-konkurzu-kvuli-spatne-legislative.aspx](http://www.hkcr.cz/hk-cr-top-02-sede/podpora-podnikani-v-cr/pravo-finance-a-fair-play/zakon-o-upadku/aktuality/art_23703/pruzkum-hk-firmy-konci-v-konkurzu-kvuli-spatne-legislative.aspx)>.

INSOLVENČNÍ ZÁKON: *Víte, že insolvenční zákon přináší nový systém fungování insolvenčního práva?* [online] Praha: Ministerstvo spravedlnosti ČR. Bez ISBN, 2009. Dostupné z: <<http://insolvenzni-zakon.justice.cz/obecne-info-prevence-upadku/nove-insolvenzni-pravo.html>>.

MODERNÍ ŘÍZENÍ: *Podniky v krizi*. [online] Praha: dumfinanci.cz. Bez ISBN, 2004. Dostupné z: <[http://modernirizeni.ihned.cz/index.php?s1=6&s2=0&s3=0&s4=0&s5=0&s6=0&m=detail&article\[id\]=15766050](http://modernirizeni.ihned.cz/index.php?s1=6&s2=0&s3=0&s4=0&s5=0&s6=0&m=detail&article[id]=15766050)>.

ŘÍZENÍ A ORGANIZACE PRÁCE: *Nástroje organizace práce*. Praha: ŘOP. Bez ISBN, 2005. 93 s.

ŘÍZENÍ A ORGANIZACE PRÁCE: *Historický vývoj organizace práce*. Praha: ŘOP. Bez ISBN, 2005. 93 s.