

VYTVOŘENÍ MODELU KOMPETENCÍ KRIZOVÉHO MANAŽERA MALÉHO PODNIKU ZA POUŽITÍ SAATYHO METODY

CREATING OF A COMPETENCE MODEL OF SMALL ENTERPRISE CRISIS MANAGER USING SAATY'S METHOD

Marie Mikušová, Andrea Čopíková

Abstract: *The article presents a model of crisis manager competencies. It was created in cooperation with the owners of small businesses. Based on brainwriting the competencies required for a crisis manager were generated. Decision-making method AHP was used for competencies decomposition into two levels. On the first level three groups were placed. They are called managerial competence, interpersonal and technical. At the second level, these groups were further decomposed, e.g. on competencies like leadership, strategic thinking, time management, financial management, resilience, independence in solving problems, team work etc. The respondents performed quantitative pairwise comparisons by Saaty's method. Respondents evaluated competencies at both levels. After evaluating Saaty's matrices modified on the basis of comprehensive results of all respondents the competency model of crisis manager was created. The authors do not claim the permanence of presented model and also accept the possibility of derogation of the competencies required for the function of a crisis manager for large enterprises.*

Keywords: *AHP, Brainwriting, Competency model, Crisis manager, Saaty's method, Small enterprise.*

JEL Classification: *M12, C10.*

Úvod

V praxi se většinou lze setkat s názory, že krizové řízení mohou zvládnout jen velké podniky, které mají specialisty v jednotlivých odborných oblastech. Majitelé a manažeři malých organizací jsou skeptičtí vůči svým možnostem připravit se na krizovou situaci a krizi zvládnout. Kvůli existující mezeře ve výzkumu vztahu krizí a malých organizací, a protože jsou malé organizace vůči krizím velmi zranitelné nejen finančně, ale i nedostatečnými znalostmi a představami o jejich vývoji a zvládnání, autorky článku se na ně zaměřily ve svém výzkumu. Tento článek je jedním z výstupů.

1 Formulace problematiky

Dnešní krizové situace jsou mnohotvárné ve věcné i jevové podobě. Tato skutečnost se odráží i ve variabilitě funkcí krizového manažera. Sjednocujícím prvkem krizových manažerů je úsilí o efektivní řešení krize, ať už s výsledkem vyvedení podniku z tísnivé situace, nebo ukončení činnosti podniku. Pokud má podnik výraznou manažerskou osobnost se zkušenostmi, může na pozici krizového manažera dosadit svého zaměstnance. Jestli však není schopen zvládnout situaci sám, měl by zvážit přizvání poradenské firmy, která by jej při řešení krize vedla, případně externího krizového manažera. Na druhé straně, podnik

v akutní fázi krize obvykle nedisponuje finančními prostředky a externího poradce ani krizového manažera si nemůže dovolit.

1.1 Cíl článku

Cílem článku je prezentovat model kompetencí krizového manažera – specialisty pro řízení vzniklé krizové situace. Model byl vytvořen ve spolupráci s majiteli malých podniků. Na základě brainwritingu byl vygenerován přehled kompetencí vyžadovaných u krizového manažera. Rozhodovací metodou AHP byl proveden rozklad kompetencí do dvou úrovní. Saatyho metodou provedli respondenti kvantitativní párové srovnání. Po vyhodnocení Saatyho matice modifikované na základě komplexních výsledků všech respondentů byl sestaven kompetenční model krizového manažera. Autorky netvrdí neměnnost prezentovaného modelu a rovněž připouštějí možnost odchylek u kompetencí požadovaných pro výkon funkce krizového manažera u podniků velkých.

1.2 Teoretická základna řešení problematiky – kompetence krizového manažera

Krizový manažer musí mít silnou vnitřní motivaci, schopnost předvídat a reagovat na změnu situace [1]. Ztotožnění se s rolí krizového manažera předpokládá znalost podniku a jeho okolí, hrozeb a příležitostí, možností a zdrojů použitelných pro záchranu a rovněž odborné a životní zkušenosti s řízením mimořádných situací [11]. Vedení odbornými znalostmi a účelné využívání a podpora znalostí zaměstnanců je dalším požadavkem [23]. Monopolizace znalostí, jejich nesdílení nebo nezáměr o nové se může ukázat ve vypjatých situacích jako velmi nebezpečné [6]. Výkonnost manažera i jeho týmu závisí i na schopnosti ujasnit problémy [21]. Krizový manažer musí znát metody a techniky zejména z oblasti strategického řízení, projektového řízení, řízení změny, procesního řízení, time managementu, řešení konfliktů, zvyšování výkonnosti, organizačního řízení, vedení lidí apod. [5]. Vedle dalšího odborného vzdělávání se stávají stále významnějšími znalosti překračující rámec specializace, kterými jsou znalosti sociální, plánovací a rozhodovací [25]. Krizový manažer musí mít i generalizační schopnosti, musí se naučit komplexní problémy strukturovat, využívat dedukce, musí umět využívat synergických efektů [17]. Racionální a intelektuální schopnosti krizového manažera musí být kombinovány se zvládnutím citové složky lidského jednání [13]. To se dotýká schopnosti vytvořit emočně příznivé prostředí, uklidnit rozbouřené nálady a city, ovládat vlastní negativní pocity. Přes spolupráci s ostatními se manažer nesmí bát samostatného rozhodnutí. Krizovému manažeru nesmí chybět tvůrčí nápady a sociálně komunikativní zkušenosti [4]. Zaměstnanci následují manažera, na kterého se mohou spolehnout [24]. Pravdivost, názorová stálost a hodnověrnost jsou důležitými hodnotami, které jsou u manažera očekávány [16]. Z výše uvedeného je zřejmé, že k vlastnostem krizového manažera by měla patřit loajalita, vedle vysoké odbornosti i naprostá korektnost [18]. Uvedený nástin požadavků koresponduje s užitím čtyř bodů definovaných v syntéze požadavků vytvořené Millerem [20]. Těmito jsou strategie, vůdcovství, schopnost strukturovat problémy a znalost prostředí. Psychická odolnost je pro práci krizového manažera nezbytná [7]. Margolis a Stoltz [19] identifikovali hlediska, která mohou manažeri využít pro analýzu krizové události s cílem posunout se vpřed. Těmito hledisky jsou kontrola nad děním, vliv na průběh události, rozsah škod, trvání obtíží. Wooten a James [26] ukazují na významnou úlohu rozvoje lidských zdrojů pro tvorbu schopností podniku zvládat činnosti krizového managementu. Pomocí kvalitativního výzkumu zkoumali kompetence managementu v každé fázi krize. Zjistili, že většina manažerů si je vědoma negativních důsledků spojených s organizační krizí a chápe důležitost komunikace jako součásti reaktivní krizové strategie. Pro vybudování vysoce výkonného krizového týmu shrnuje Hálek [9] schopnosti krizového manažera jako

schopnost sestavit vhodný tým, citlivě tým vést, poskytovat týmu podporu, stanovit a dodržovat pravidla práce týmu, dbát o dodržování vysoké pracovní úrovně v týmu s plným pracovním nasazením.

2 Metody

Na základě literárního výzkumu byla sestavena báze požadavků na krizového manažera. Současně se zpracováním této báze bylo na podzim roku 2014 uskutečněno dotazníkové šetření. Respondenty byli majitelé podnikatelských subjektů o počtu maximálně deseti zaměstnanců a zároveň s ročním obratem do deseti milionů korun, působící v rámci Moravskoslezského kraje. K získání údajů o respondentech byla využita databáze Hospodářské komory. Vzorky respondentů byly vybrány náhodně prostým výběrem. Pro pilotní šetření bylo zajištěno 50 respondentů. Všichni respondenti uvedli, že jejich podnik již řešil velmi závažné problémy, ale za existenci ohrožující je neoznačili.

Cílem této části výzkumu bylo zjistit, jaké kompetence krizového manažera – specialisty pro řešení vzniklé krizové situace, vyžadují majitelé malých podniků. Ke splnění cíle bylo nutno provést empirický výzkum na reprezentativním souboru podnikatelských subjektů, statisticky zpracovat data a provést jejich interpretaci. Indukcí výsledků literárního výzkumu a expertního šetření byl navržen model kompetencí krizového manažera zaměřeného na malý podnik.

2.1 Brainwriting

Pro identifikaci kompetencí druhé úrovně byla dána přednost metodě brainwritingu před brainstormingem. Základní pravidla jsou stejná. Byla použita základní verze brainwritingu, kdy pracuje každý sám. Důvod pro výběr této metody nebyl pouze organizační, ale rovněž obava, že brainstorming nebude účinný z důvodu ostýchavosti účastníků mluvit, dále z důvodu struktury účastníků a jejich osobnostního nastavení.

Nástroj zúročuje poznatky z výzkumu, který naznačuje, že stále více a lepších nápadů může být generováno pomocí Silent Tools, než pomocí více tradičních brainstormingových otevřených setkání [8]. Existuje několik důvodů, proč je brainstorming považován za neúčinný. Někteří členové skupiny zůstávají kreativně pasivní, zatímco jiní produkují nápady. Tento jev je nazýván sociálním zahálením. Jiní členové skupiny se obávají, že jejich myšlenky budou přitahovat negativní komentář, což je vede k tomu, že mlčí. Tento jev je nazýván hodnocením vnímání. První nápady při brainstormingu mají tendenci mít nepřiměřený vliv na zbytek diskuse. Účastníci diskuse je podvědomě asimilují do svých představ jako vhodný příklad nebo potenciální řešení problému [10]. Sdílení nápadů ve skupinách tak paradoxně vede ke skupinovému myšlení namísto ke generování unikátních nápadů. Brainwriting vytvoří více neutrální prostředí a výsledkem je získání kreativních myšlenek.

2.2 Saatyho metoda stanovení vah

Při výzkumu byla použita Saatyho metoda. Při této metodě jsou srovnávány všechny páry kritérií a hodnocení se ukládá do tzv. Saatyho matice $\mathbf{S} = (s_{ij})$, kdy $i, j = 1, 2, \dots, k$. Prvky matice jsou interpretovány jako odhady podílu vah i -tého (w_i) a j -tého (w_j) kritéria [3]:

$$s_{ij} \approx \frac{w_i}{w_j}; i, j = 1, 2, \dots, k \quad (1)$$

$$s_{ij} \in \{1/9; 9\}$$

Porovnání kritérií udává velikost preference, která se vyjadřuje určitým počtem bodů ze zvolené stupnice. Při porovnávání se určuje, zda je jedno kritérium preferováno před druhým, ale také to, o kolik je lepší. Saaty doporučuje využít devítibodovou stupnici, jejíž liché stupně jsou opatřeny deskriptory: jeden bod znamená, že kritéria jsou stejně významná, tři body znamenají, že první kritérium je slabě významnější než druhé atd. až devět bodů znamená, že první kritérium je absolutně významnější než druhé [3].

Saatyho matice S je čtvercová matice řádu $n \times n$, pro jejíž prvky platí:

$$s_{ij} = \frac{1}{s_{ji}}; i, j = 1, 2, \dots, k \quad (2)$$

tedy matice S je reciproční. Před výpočtem vah jednotlivých kritérií je nutné ověřit, zda je zadaná matice párových porovnávání konzistentní. Míru konzistence lze hodnotit různými způsoby, jedním z nich je index konzistence definovaný takto:

$$CI = \frac{(X_{max} - n)}{(n - 1)} \quad (3)$$

Kde X_{max} (λ_{max}) je největší vlastní číslo matice S a n je počet kritérií. Matice S je dostatečně konzistentní, jestliže $CI < 0,1$ [22].

Výpočet vah ze Saatyho matice je možné provést několika způsoby. Výchozí (Saatyho) postup je založen na výpočtu vlastního vektoru matice v dle vzorce:

$$S \times v = X_{max} \times v \quad (4)$$

Jednou z jednodušších, aproximativních a často používaných metod je stanovení vah s využitím váženého geometrického průměru řádků rozhodovací matice S . Normalizací těchto průměrů získáme přibližné váhy kritérií w_i :

$$w_i = \frac{\left[\prod_{j=1}^k s_{ij} \right]^{1/k}}{\sum_{i=1}^k \left[\prod_{j=1}^k s_{ij} \right]^{1/k}} \quad \text{pro } i=1, \dots, k. \quad (5)$$

2.3 Metoda AHP

Saatyho metoda stanovení vah je základem rozhodovací metody AHP (analytický hierarchický proces). Hierarchická struktura procesu AHP je lineární struktura obsahující několik úrovní, přičemž každá z nich obsahuje několik prvků. Jednotlivé úrovně hierarchické struktury odpovídají uspořádání od obecného ke konkrétnímu. Čím obecnější jsou prvky ve vztahu k danému rozhodovacímu problému, tím zaujímají ve struktuře vyšší úroveň a naopak. Nejvyšší úroveň hierarchie obsahuje vždy pouze jeden prvek, kterým je cíl vyhodnocování, naopak nejnižší úroveň představuje jednotlivé varianty (alternativy) řešení.

2.4 Kompetence a kompetenční modely

Kompetence jsou definovány jako soubor požadovaných vlastností, zkušeností, znalostí, schopností, dovedností, motivace, postojů a osobnostních charakteristik pro danou činnost nebo pozici. Jde tedy o širší význam než pojem kvalifikace, který je více zaměřen na formální osvědčení dosažených výstupů z učení a vzdělávání. Kompetence lze sledovat podle různých hledisek. Zde jsou uvedeny pouze vybrané. Hroník, Vedralová a Horváth [12] kompetence člení ze sociálně-psychologického hlediska na kompetence řešení problému, interpersonální kompetence a kompetence sebeřízení. Další pohled na dělení

kompetencí je založen na typu práce a na něj navázaných potřebných dovednostech. Výsledný profil konkrétní pozice vzniká jako kombinace dovedností z kategorií: manažerské kompetence (dovednosti a schopnosti, které přispívají k vynikajícímu výkonu v roli manažera, např. řešení konfliktů, strategické myšlení, koučování a další), interpersonální kompetence (nezbytné pro efektivní komunikaci a budování pozitivních vztahů s ostatními, např. empatie, vyjednávání, prezentační dovednosti a další) a technické kompetence (dovednosti vztahující se ke konkrétní pracovní pozici, např. programování, sběr dat a jejich analýza, sestavování rozpočtu a další). Kompetence lze rozdělit i na základě toho, pro kterou skupinu zaměstnanců jsou určeny [15].

Jak uvádí Kovács [14], kompetenční modely popisují konkrétní kombinace znalostí, dovedností a dalších charakteristik, které jsou potřebné k efektivnímu plnění úkolů v organizaci. Tyto kombinace jsou strukturovány do různě velkých celků. Jaký kompetenční model a s jakou mírou konkretizace jednotlivých kompetencí nakonec vznikne, závisí na záměrech každé organizace. Kompetenční modely poskytují dobrý základ pro vytvoření integrovaného systému řízení lidských zdrojů [14].

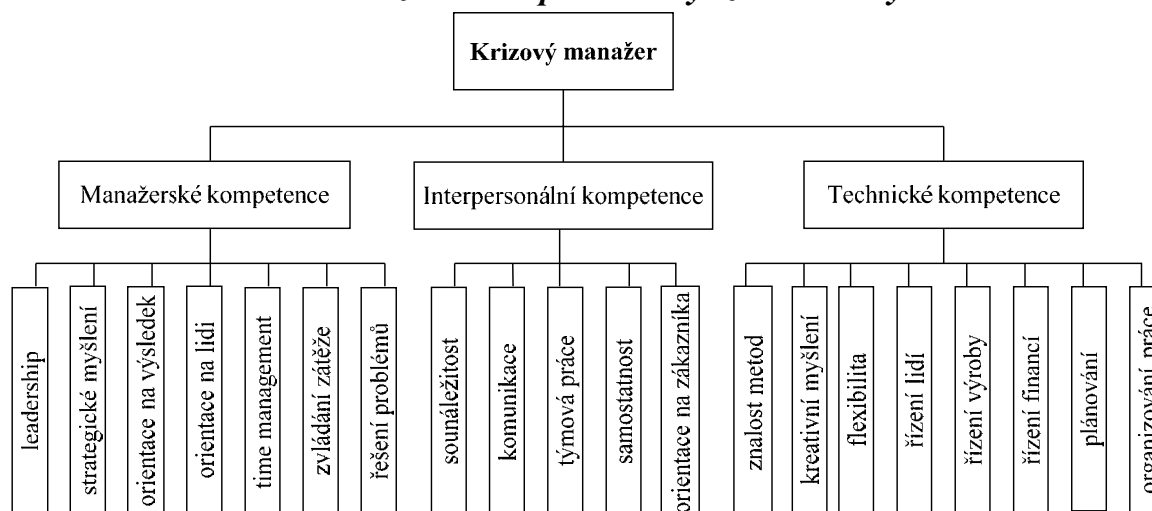
3 Výzkum a jeho výstupy

Na základě brainwritingu byly identifikovány kompetence nutné pro výkon pozice krizového manažera. Brainwritingu se zúčastnilo patnáct majitelů malých podniků, kteří nemají teoretické poznatky z krizového managementu, a tedy ani nebyli seznámeni s požadavky na dovednosti a znalosti krizového manažera, které jsou prezentovány v úvodu tohoto článku.

Respondenti elektronicky poslali facilitátorovi souhrn svých nápadů – názorů na kompetence krizového manažera. Relevance každého podnětu byla filtrována ve spolupráci s manažery vrcholové úrovně a s odborníky z řízení lidských zdrojů. Názory byly agregovány do tří skupin: manažerské, interpersonální a technické kompetence (dle subkapitoly 2.4). Vytvořený seznam byl předložen všem účastníkům brainwritingu k vyjádření. Na základě jejich připomínek byla zpřesněna formulace stěžejních kompetencí a jejich popis. K popisu byla částečně využita databáze kompetencí [2].

Rozklad kompetencí s využitím metody AHP je znázorněn v Obr. 1.

Obr. 1: Rozklad kompetencí s využitím metody AHP



Zdroj: vlastní zpracování

Následující částí výzkumu se zúčastnilo 50 respondentů. Skupiny kompetencí na první i druhé úrovni respondenti hodnotili použitím Saatyho metody s cílem zjistit, které kompetence mají největší hodnotu pro úspěšný výkon funkce krizového manažera. Za pomoci mediánu byly vytvořeny z jednotlivých ohodnocení závěrečné matice prezentující celou skupinu padesáti respondentů.

3.1 Zjištěné výsledky a jejich komentář

Následující text se zaměřuje na výsledky zjištěné z modifikovaných Saatyho matic prezentované v grafické podobě. Vzhledem k omezenému rozsahu článku je prezentována Saatyho matice pouze pro kompetence první úrovně.

3.1.1 Párové srovnání kompetencí první úrovně

Vytvořená Saatyho matice (Tab. 1):

Tab. 1: Saatyho matice pro srovnání kompetencí první úrovně

matice S	manažerské	interpersonální	technické	geomean	váhy w	S x w	(S x w)/w
manažerské	1	4	9	3,3019	70,09%	2,1782	3,1078
interpersonální	1/4	1	6	1,1447	24,30%	0,7551	3,1078
technické	1/9	1/6	1	0,2646	5,62%	0,1745	3,1078
				4,7112	100,00%	$\lambda_{\max}=$	3,1078
				RI=	0,580	CI=	0,0539
				N=	3	CR=CI/RI	0,0930

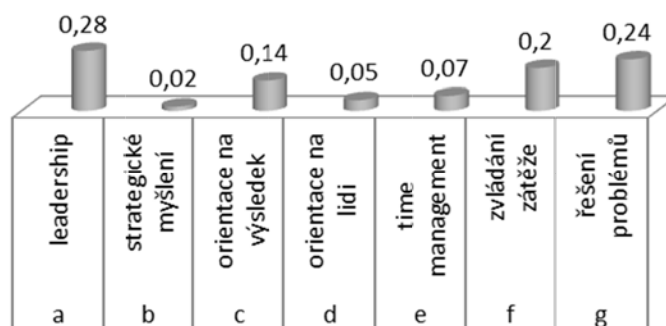
Zdroj: vlastní zpracování

Je zřejmé, že respondenti vysoce hodnotí manažerské kompetence (dovednosti a schopnosti, které přispívají k vynikajícímu výkonu v roli manažera), kterým přiřadili váhu 0,7 (70,09%). Zarážející je malé ohodnocení technických kompetencí (tj. dovedností vztahujících se ke konkrétní pracovní pozici) s váhou 0,056 (5,62%).

3.1.2 Párové srovnání kompetencí druhé úrovně

Hodnocení kompetencí na druhé úrovni jsou zachyceny v následujících obrázcích.

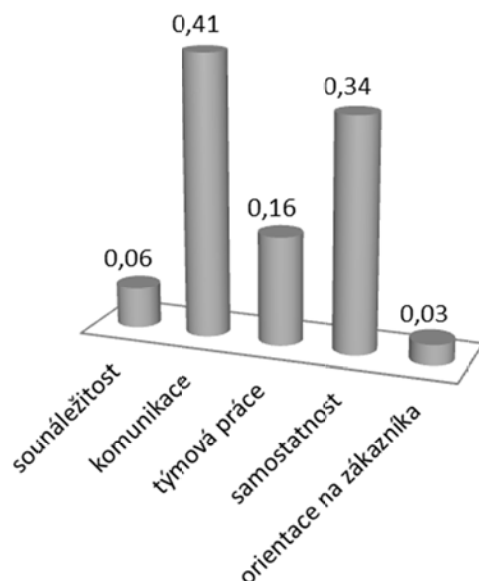
Obr. 2: Párové srovnání manažerských kompetencí



Zdroj: vlastní zpracování

Respondenti si uvědomují, že charismatický vůdce je v době krize nepostradatelný, stejně jako schopnost řešit problémy (Obr. 2). Zároveň si uvědomují potřebu psychické odolnosti. Schopnost strategického myšlení byla ohodnocena velmi nízko. Zřejmě je to dáno skutečností, že v době krize je třeba v první řadě přijmout rychlá, krátkodobá rozhodnutí. Avšak ani v této době se nevyplatí podceňovat nebo ignorovat strategická rozhodnutí s dlouhodobým dosahem. Při tvorbě kompetenčního modelu bylo této kompetenci na základě diskuse s odborníky z managementu přiděleno vyšší ohodnocení jejího významu.

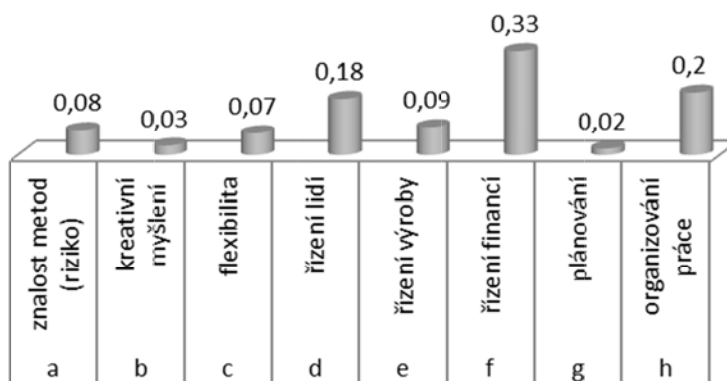
Obr. 3: Párové srovnání interpersonálních kompetencí



Zdroj: vlastní zpracování

Komunikovat, nebát se přijmout a nést odpovědnost za samostatné rozhodování považují respondenti za nejdůležitější interpersonální kompetence (Obr. 3). Rovněž si uvědomují, že záchrana podniku je v rukou nikoli jedince, ale týmu. Krizový manažer musí být schopen a ochoten vytvořit tým odborníků pro záchranu podniku a využívat a podporovat jejich schopnosti.

Obr. 4: Párové srovnání technických kompetencí



Zdroj: vlastní zpracování

Řízení financí je viditelně na prvním místě technických kompetencí (Obr. 4). Lidský faktor, tj. řízení lidí a organizování práce je na druhém místě důležitosti. Malá důležitost přisuzovaná plánování může mít stejnou příčinu jako ohodnocení strategického myšlení ve skupině manažerských kompetencí. Nízké ohodnocení schopnosti kreativního přístupu je překvapující. Jakoby se majitelé zaměřili na reakci na vzniklou situaci a její vývoj (flexibilita), ale nehledali dopředu, jak kreativně této situaci předejít. Dovednosti a znalosti z oblasti rizikového managementu byly překvapivě taktéž nízko hodnoceny. Při tvorbě kompetenčního modelu bylo na základě další diskuse s respondenty a odborníky z oblasti managementu přiděleno uvedeným kompetencím vyšší ohodnocení významnosti.

4 Kompetenční model

Po zjištění preferencí jednotlivých kompetencí, jak je popsáno v předchozí kapitole, bylo přistoupeno ke stanovení stupňů významnosti jednotlivých kompetencí. Byla použita ordinální škála.

Stupeň jedna znamená, že kompetence má pro dosažení excelentní úrovně výkonnosti práce krizového manažera pouze marginální význam, stupeň čtyři signalizuje, že kompetence má pro dosažení excelentní úrovně výkonnosti rozhodující význam.

Dále bylo nutno nadefinovat úrovně kompetencí. Znamená to popsat projevy kompetence podle úrovně jejího rozvoje. Úrovně kompetencí obecně slouží k tomu, aby bylo možno posoudit rozvoj kompetence jednotlivých zaměstnanců. Pro účely výzkumu bylo stanoveno pět úrovní. Úroveň jedna charakterizuje slabou úroveň kompetencí, úroveň tři střední, úroveň pět excelentní hodnotu. Opět byla použita ordinální škála.

Jednotlivým kompetencím byly následně přiděleny cílové hodnoty, které udávají očekávanou úroveň kompetence pro pozici krizového manažera malého podniku. Cílové hodnoty nemusí dosahovat u každé kompetence maximální výši. Vždy záleží na charakteristice dané kompetence.

Stanovení náplní jednotlivých úrovní kompetencí bylo časově náročné a vyžadovalo úzkou spolupráci s manažery. V tomto případě byla inspirativní databáze kompetencí [2].

Přidělení stupňů důležitosti jednotlivým kompetencím a stanovení cílových hodnot očekávané úrovně jednotlivých kompetencí bylo provedeno opět elektronicky použitím metody brainwritingu. Do brainwritingu byli zapojeni respondenti a také odborníci z oblasti řízení lidských zdrojů a krizového managementu. Pro konečné přidělení stupňů a úrovní byl použit medián.

Navržený kompetenční model je znázorněn v Příloze 1. Z důvodu obsáhlosti kompetenčního modelu jsou zde uvedeny příklady pozorovatelného chování pouze u manažerských kompetencí, a to pro stanovenou cílovou hodnotu. Jako příklad popisu jednotlivých úrovní kompetence jedna až pět byla vybrána kompetence „strategické myšlení“.

Závěr

S tak mnoha problémy, kterým čelí malé podniky, se zdá nepravděpodobné, že by jejich manažeři zaměřili omezené prostředky na potýkání se s potenciálními krizovými událostmi, byť se jich obávají. Kladou stále relativně malý důraz na krizové plánování. Jediným podnětem k obavám se zdá být reálný výskyt krize. Podniky, které krizí dosud neprošly, se prevencí zabývají málokdy. Provedený výzkum, jehož částečný výstup je zde prezentován, ukázal, že majitelé malých podniků nevědí, jak se začít na krizi připravovat, ale mají představu, jaké požadavky by měl krizový manažer splňovat. Prezentovaný kompetenční model krizového manažera vychází z jejich reálných požadavků.

Zde uplatňované pojetí kompetencí zdůrazňuje vnitřní kvalitu člověka, která je výsledkem jeho rozvoje, víceméně nezávislou na vnějším okolí, která mu umožňuje dosáhnout očekávaný výsledek práce. Pro definici či posouzení kompetencí je nutné použít kromě výčtu kvalifikace také rozsah zkušeností, znalostí, schopností, dovedností, postojů a osobnostních charakteristik.

Poděkování

Tento článek byl zpracován s podporou projektu OP VK Výzkumný tým pro modelování ekonomických a finančních procesů na VŠB – TU Ostrava CZ.1.07/2.3.00/20.0296.

Reference

- [1] *CSO's Role in Times of Uncertainty*. [online] [cit. 2014-12-12]. Dostupné na WWW: <http://www.rolandberger.cz/media/pdf/Roland_Berger_CSO_Role_in_Times_of_Uncertainty_20130206.pdf>
- [2] Databáze kompetencí. [online] [cit. 2014-12-12]. Dostupné na WWW: <<http://kompetence.nsp.cz/mekkeKompetence.aspx>>.
- [3] FIALA, P. *Modely a metody rozhodování*. 2. přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2008. 292 s. ISBN 978-80-245-1345-4.
- [4] FINK, S. *Crisis Communications: The Definitive Guide to Managing the Message*. 3rd ed. London: McGraw-Hill, 2013. 272 s. ISBN 978-00-717-9921-8.
- [5] FOTR, J., ŠVECOVÁ, L., DĚDINA, J., HRŮZOVÁ, H., RICHTER, J. *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje*. 4. rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2006. 410 s. ISBN 80-86929-15-9.
- [6] FRÝBERT, B. a kol. *Jak transformovat podnik?* 1. vyd. Ostrava: Montanex, 1995. 79 s. ISBN 80-85780-25-9.
- [7] GMELCH, W. H. *Beyond Stress to Effective Management*. 1st ed. New York: Wiley, 1982. 251 s. ISBN 978-04-710-9659-7.
- [8] GREENFIELD, R. *Brainstorming Doesn't Work; Try This Technique Instead*. 2014. [cit. 2014-11-11]. Dostupné na WWW: <<http://www.fastcompany.com/3033567/agendas/brainstorming-doesnt-work-try-this-technique-instead>>.
- [9] HÁLEK, V. *Krizový management – teorie a praxe*. 1. vyd. Bratislava: DonauMedia, 2008. 322 s. ISBN 978-80-89364-00-8.
- [10] HESLIN, P. A. Better than brainstorming? Potential contextual boundary conditions to brainwriting for idea generation in organizations. In *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2009, vol. 82, issue 1, p. 129–145. Online ISSN 2044-8325.
- [11] HOLSTI, O. R. Public Opinion and Foreign Policy: Where We Were, Are, and Should Strive to Be. In Brecher, M., Harvey, F. (ed.). *Millennial Reflections on International Studies*, s. 514–528. Ann Arbor: University of Michigan Press, 2009. 720 s. ISBN 978-04-721-1273-9.
- [12] HRONÍK, F., VEDRALOVÁ, J., HORVÁTH, L. *Kompetenční modely*. Projekt ESF učít se praxí. Brno: Motiv Press, 2008. 45 s. ISBN 978-80-904133-2-0.
- [13] JANEČKOVÁ, V. Krizový management v podniku. In Zapletalová Š. a kol. *Krizový management podniku pro 21. století*. 1. vyd., s. 85-102. Praha: Ekopress, 2012. 166 s. ISBN 978-80-86929-85-9.
- [14] KOVÁCS, J. *Kompetentní manažer procesu*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2009. 267 s. ISBN 978-80-7357-463-5.

- [15] KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. 183 s. ISBN 80-247-0698-9.
- [16] LALONDE, C. In search of archetypes in crisis management. In *Journal of Contingencies & Crisis Management*, 2004, vol. 12, no. 2, p. 76–88. ISSN 0966-0879.
- [17] LALONDE, C., ROUX-DUFORT, C. Challenges in Teaching Crisis Management. Connecting Theories, Skills, and Reflexivity. In *Journal of Management Education*, 2013, vol. 37, no. 1, p. 21-50. ISSN: 0951-354X.
- [18] LERBINGER, O. *The Crisis Manager. Facing disasters, conflicts, and failures*. 2nd ed. Routledge, 2012. 400 s. ISBN 978-0-415-89228-5.
- [19] MARGOLIS, J. D., STOLTZ P. G. How to bounce back from adversity. In *Harvard Business Review*, 2010, no. 1–2, p. 86–92. ISSN 0017-8012.
- [20] MILLER, D. The genesis of configuration. In *Academy of Management Review*, 1987, vol. 12, no. 4, p. 686–701. ISSN 1930-3807.
- [21] MITROFF, I. I., PAUCHANT, T., FINNEY, M., PEARSON, C. Do (some) organizations cause their own crises? The cultural profiles of crisis-prone vs. crisis-prepared organizations. In *Organization & Environment*, 1989, vol. 3, no. 4, p. 269–283. Online ISSN 1552-7417.
- [22] SAATY, T. L., VARGAS, L. G. *Models, Methods, Concepts & Applications of the Analytic Hierarchy Process*. 2nd ed. New York: Springer, 2012. 346 s. ISBN 978-14-899-9009-9.
- [23] SCHEIN, E. H. *Organizational Culture and Leadership*. 4th ed. New York: Jossey-Bass, 2010. 464 s. ISBN 978-04-701-9060-9.
- [24] ŠALKOVÁ, A. Theoretical approaches to employee appraisal methods. In *Scientific Papers of the University of Pardubice – Series D*, 2013, vol. XX, no. 28 (3/2013), s. 91-101. ISSN 1804-8048.
- [25] TOPPER, B., LAGADEC, P. Fractal Crises - A New Path for Crisis Theory and Management. In *Journal of Contingencies & Crisis Management*, 2013, vol. 21, no. 1, p. 4-16. ISSN 0966-0879.
- [26] WOOTEN, L. P., JAMES, E. H. Linking crisis management and leadership competencies: The role of human resource development. In *Advances in Developing Human Resources*, 2008, vol. 10, no. 3, p. 352–79. eISSN 1552-3055.

Kontaktní adresa

Ing. Marie Mikušová, Ph.D., Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.

VŠB – Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, Katedra managementu

Sokolská tř. 33, Ostrava 2, 701 21

E-mail: marie.mikusova@vsb.cz, andrea.copikova@vsb.cz

Tel. číslo: 59 699 2199

Received: 22. 12. 2014

Reviewed: 21. 01. 2015, 12. 02. 2015

Approved for publication: 08. 04. 2015

Příloha 1: Část kompetenčního modelu pro pozici krizového manažera: manažerské kompetence (zkráceno)

Kompetenční model pro krizového manažera malého podniku				
Kompetence	Příklady pozorovatelného chování pro danou cílovou hodnotu	Cílová hodnota (1 – 5)	Důležitost kompetence (1 – 4)	
Manažerské kompetence	Leadership	Přebírá zodpovědnost za skupinový výkon i v případě neúspěchu; analyzuje úspěšný i neúspěšný výkon a navrhuje opatření; snaží se, aby všichni členové týmu pochopili a ztotožnili se se skupinovým cílem; je vynikajícím příkladem pro druhé; chová se jako vůdce, nevyhýbá se komplikovaným situacím, je věrohodný a spolehlivý; dokáže podřízeným dát prostor a možnost převzít zodpovědnost za dílčí úkoly skupinového výsledku.	4	3
	Strategické myšlení	Je schopen spolupracovat při tvorbě strategie. Myslí dopředu. Je schopen dopředu odhadnout možné vnitřní a vnější faktory ovlivňující podnikatelské aktivity. Schopnost uvažovat v širších souvislostech je omezena.	3	3
	Orientace na výsledek	Udržuje disciplínu v týmu; nevyhýbá se kritice; dosažený výsledek je důležitější než pohoda lidí.	3	3
	Orientace na lidi	Jeho činnost neovlivňuje to, co si o něm spolupracovníci myslí; nebojí se konstruktivního konfliktu; chápe obavy zaměstnanců, ale neovlivňuje to jeho činnost.	2	2
	Time management	Umí stanovit priority; umí delegovat činnosti; umí říci ne; dovede si zajistit včasné a správné informace; brání se rušivým vlivům.	2	2
	Zvládání zátěže	Odvádí velmi dobrý výkon i v extrémně složitých podmínkách; realistický přístup k zátěžovým situacím, mu umožňuje získat nadhled a odstup; vyvolává změny za účelem efektivnějšího dosažení výsledku; při překonání překážek analyzuje situaci, hledá alternativy a volí nejvhodnější řešení; v zátěžových situacích je oporou druhým; je schopen i v silně vypjatých situacích kontrolovat své pocity, dokáže pracovat s emocemi druhých; má vysokou sebedůvěru a pocit plné zdatnosti.	5	4
Řešení problémů	Jak samostatně, tak týmové řešení problémů je mu zcela vlastní; je schopen vést řešitelské týmy; na základě svých zkušeností se spoléhá na svou intuici, využívá kreativní myšlení; vytváří motivující prostředí pro řešení problémů; je schopen vytvářet nebo se podílet na tvorbě standardů, kterými předchází vzniku problémů; dokáže překonávat předsudky a stereotypy myšlení.	5	4	

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 2: Kompetence strategické myšlení - popis úrovní 1 až 5 (zkráceně)

1	Nemá strategické myšlení. Není schopen dopředu odhadnout možné vnitřní a vnější faktory ovlivňující podnikatelské aktivity. Plánuje pouze operativně.
2	Při spolupráci na tvorbě strategie potřebuje kontrolu a dohled. V jednoduchých situacích je schopen dopředu odhadnout možné vnitřní a vnější faktory ovlivňující podnikatelské aktivity.
3	Je schopen spolupracovat při tvorbě strategie. Myslí dopředu. Je schopen dopředu odhadnout možné vnitřní a vnější faktory ovlivňující podnikatelské aktivity. Schopnost uvažovat v širších souvislostech je omezena.
4	Myslí strategicky. Předvídá a zvažuje širší souvislosti. Je schopen samostatně se podílet na tvorbě strategie. Projevuje podnikatelského ducha.
5	Myslí strategicky. Vytváří a sděluje ostatním jasnou vizi a strategii. Předvídá a uvažuje v širokém rámci napříč jednotlivými specializacemi a chápe složité vzájemné vazby. Zavádí a udržuje v chodu systémy, nástroje a opatření podporující příslušnou strategii.

Zdroj: vlastní zpracování