

**Aspekty chybně vedené krizové komunikace a jejich
vnímání zaměstnanci**

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací
akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Kateřina MAREŠOVÁ, DiS.**
Osobní číslo: **K08194**
Studijní program: **B 7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor: **Marketingové komunikace**

Téma práce: **Aspekty krizové komunikace a jejich vnímání
zaměstnanci**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretická východiska k tématu práce, zaměřte se na vliv krizové komunikace na interní komunikaci, definujte pracovní hypotézy.
2. Popište a analyzujte konkrétní krizovou komunikaci ve zvolené firmě.
3. Proveďte kvalitativní průzkum u cílové skupiny zaměstnanců s cílem analyzovat vliv uvedené krizové komunikace na postoje zaměstnanců.
4. Porovnejte teoretická východiska a řešení konkrétní krizové komunikace ve zvolené firmě, vyvodte závěry a doporučení aplikovatelná v praxi.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

CAYWOOD, C., Public relations, 1.vyd. Computer press, 2006. Počet stran 600. ISBN 80-7226-886-4.

DePELSMACKER, P., GEUNES M. Marketingová komunikace. 3.vyd. Grada Publishing, 2003. Počet stran 600. ISBN 80-247-0251-1.

HOLÁ, J., Interní komunikace ve firmě. 1.vyd. Computer press, a.s., Brno, 2006. Počet stran 170. ISBN 80-251-1250-0.

KOTLER, P., KELLER, K. Marketing management. 12.vyd. Grada Publishing, 2007. Počet stran 788. ISBN 978-80-247-1359-5.

SVOBODA, V., Public relations moderně a účinně. 2. vyd. Grada Publishing, 2009. Počet stran 239. ISBN 978-80-247-2866-7.

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Ing. Olga Jurášková, Ph.D.**
Ústav marketingových komunikací

Datum zadání bakalářské práce: **1. prosince 2010**

Termín odevzdání bakalářské práce: **15. září 2011**

Ve Zlíně dne 1. prosince 2010

doc. MgA. Jana Janíková, ArtD.
ředitelka



Mgr. Ing. Olga Jurášková, Ph.D.
ředitelka ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčnímu účelům.

Ve Zlíně 14.9.2011.....

KATEŘINA MAJEŠOVÁ

Kateřina Maješová.....

Jméno, příjmení, podpis

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

(1) Vysoká škola nevytělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

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

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

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

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

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

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

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

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

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce je zaměřena na interní krizové komunikace ve firmě. Cílem práce je popsat aspekty chybně vedené krizové komunikace a na základě vysledovaných fakt popsat její dopady na zaměstnance a vytyčit doporučení.

Teoretická část obsahuje základní klíčové informace o krizové komunikaci s ohledem na vnitrofiremní, rozebírá důvody, proč komunikovat v období krize a zabývá se otázkou, jak vést krizovou komunikaci. V této sekci pak rozpracovává komunikační kanály, práci krizového managementu a nastiňuje důležitost komunikačního plánu.

Hlavní, praktická část, teoretické poznatky aplikuje do praktického pohledu a analyzuje na základě výzkumného šetření chybně vedenou krizovou komunikaci pohledem zaměstnanců firmy.

Klíčová slova:

Komunikace, krizová komunikace, interní komunikace, zaměstnanci, dopady, krize.

ABSTRACT

This thesis focuses on the internal crisis communication in the company. The aim is to describe aspects of the erroneously led crisis communications and on the basis of the facts observed to describe its impact on employees and to set recommendations. The theoretical section contains basic information about the crisis communication with respect to internal company communication. It analyzes the reasons why the communication is essential during the crisis and addresses the question of how to manage crisis communications. This section also elaborates the channels of communication, crisis management work and outlines the importance of the communication plan. The main practical part applies the theoretical knowledge to the practical point of view and analyzes the erroneously led crisis communication from the employees' point of view - based on the research.

Keywords:

Communication, crisis communication, internal communication, employees, impacts, crisis.

OBSAH

ÚVOD	9
I. TEORETICKO – METODOLOGICKÁ ČÁST	10
1 KRIZOVÁ KOMUNIKACE.....	11
1.1 INTERNÍ KRIZOVÁ KOMUNIKACE	12
1.2 PROČ KOMUNIKOVAT (NEJEN) V OBDOBÍ KRIZE	13
1.3 JAK VÉST KRIZOVOU KOMUNIKACI	15
1.3.1 Komunikační kanály.....	15
1.3.2 Krizový management.....	16
1.3.3 Krizový plán.....	17
1.4 DOPADY NEPRACOVANÉ INTERNÍ KRIZOVÉ KOMUNIKACE..	17
II. ANALYTICKO-METODOLOGICKÁ ČÁST	20
2 SPOLEČNOSTI DELL COMPUTERS	21
2.1 POSTAVENÍ KRIZOVÉ KOMUNIKACE VE FIRMĚ	21
2.2 KRIZOVÁ KOMUNIKACE VEDENÁ VE FIRMĚ V INKRIMINOVANÉM KRIZOVÉM OBDOBÍ	23
3 VNÍMÁNÍ KOMUNIKACE ZAMĚSTNANCI	25
3.1 METODA ZKOUMÁNÍ: DOTAZNÍK	25
3.1.1 Sociodemografické složení respondentů	27
3.1.2 Doplnující informace	28
4 KVALITATIVNÍ ŠETŘENÍ VNÍMÁNÍ KOMUNIKACE VE FIRMĚ	29
4.1 SLEDUJETE INTERNÍ KOMUNIKACI?	29
4.2 ZAZNAMENALI JSTE V UPLYNULÉM ROCE VE FIRMĚ KRIZOVOU INTERNÍ KOMUNIKACI?	29
4.3 JAKÉ ATRIBUTY OD TAKOVÉ KOMUNIKACE OČEKÁVÁTE?.....	30
4.4 JAK JSTE VNÍMALI KOMUNIKACI V OBDOBÍ XY?	31

4.5	MĚLI JSTE O SITUACI HNED OD POČÁTKU DOSTATEČNÉ MNOŽSTVÍ INFORMACÍ?	31
4.6	JAK JSTE VNÍMALI PŘÍSTUP MANAGEMENT ZODPOVĚDNÉHO ZA KOMUNIKACI?	31
4.7	JAK BY JSTE CELKOVĚ TUTO KOMUNIKACI HODNOTILI?	32
4.8	JAKÉ POCITY VE VÁS CELÁ SITUACE ZANECHALA?	32
4.9	JAK VNÍMÁTE CELOU ZÁLEŽITOST VE SPOJENÍ S POVĚSTÍ FIRMY?	33
4.10	JAK SE FIRMA STAVÍ K SITUACI DNES?.....	33
4.11	REÁLNÝ DOPAD SITUACE NA DOBRÉ JMÉNO FIRMY	34
4.12	ZHODNOCENÍ PROJEKTU KRIZOVÉ KOMUNIKACE VE FIRMĚ	34
5	ZÁVĚREČNÉ SHRUTÍ A DOPORUČENÍ.....	37
5.1	DOPORUČENÍ KE ZKVALITNĚNÍ INTERNÍ KRIZOVÉ KOMUNIKACE	38
	ZÁVĚR	40
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	41
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY – ONLINE ZDROJE.....	42
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	43
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	44
	SEZNAM TABULEK	45
	SEZNAM PŘÍLOH.....	46

Mé poděkování patří především mému výzkumnému vzorku, který mi poskytnul tolik cenné informace pro moji bakalářskou práci, paní doktorce Juráškové za její rady a v neposlední řadě patří můj dík mým nejbližším za jejich trpělivost a pochopení.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Praze, dne 7. 9. 2011

Kateřina Marešová

ÚVOD

Bakalářská práce se zabývá vnímáním zaměstnanců krizové komunikace se zřetelem na chybně vedenou krizovou komunikaci.

Každá firma je neustále vystavena hrozbě potenciálních problémů, jež na ni mohou mít více či méně negativní dopad. Umí však všechny firmy v této situaci racionálně zareagovat a komunikovat způsobem, který je pro její zaměstnance důstojný? Co se odehrává v okamžik, kdy komunikační tým selže a nedokáže problém správně podchytit a zvládnout? Krizová komunikace je disciplínou proměrně mladou a v českém prostředí nepropracovanou. Spousta firem si krizi odmítá připustit, a proto jí nevěnuje tolik pozornosti, kolik by si zasloužila. A to nejen krizová komunikace sama o sobě, ale v první řadě zaměstnanci, klienti, veřejnost a dobré jméno firmy.

Hlavním cílem této práce je zhodnotit chybně vedenou krizovou komunikaci z pohledu zaměstnanců a zhodnotit stanovenou hypotézu, jaké má chybně vedená interní krizová komunikace firmy dopady na své zaměstnance.

První, teoreticko-metodologická část práce zohledňuje krizovou komunikaci v teoretické rovině. Popisuje krizovou komunikaci, krizovou komunikaci zaměřenou na interní, uvádí, proč komunikovat v období krize a popisuje, jak vést krizovou komunikaci. V závěru hodnotí dopady chybně vedené krizové komunikace. Informace zde použité byly čerpány z odborné literatury tištěné i internetové s doplněním vlastních zkušeností z praxe.

Motivací praktické části je hledat odpovědi na vytyčenou hypotézu. Rozebírá základní informace o společnosti Dell a její vztah ke krizové komunikaci. Klíčovým obsahem této části je průzkum mezi zaměstnanci, který mapuje jejich postoj ke špatně uchopené krizové komunikaci. Vstupní údaje jsou získané individuálním hloubkovým rozhovorem mezi zaměstnanci firmy.

Závěrem jsou všechna data vyhodnocena a z nich je následně vyvozeno doporučení, jak vše podchytit tak, aby k této situaci v budoucnu opět nenastala.

I. TEORETICKO – METODOLOGICKÁ ČÁST

1 KRIZOVÁ KOMUNIKACE

Rozvoj krizové komunikace se historicky datuje teprve až na přelom 80. a 90. let. V českém prostředí je dle slov Petra Sedláčka, uvedených v Marketing journal, velký rozdíl, jestli je firma ryze Česká nebo součástí nadnárodního koncernu. Jak dále dodává: *“Koncerny většinou mívají velmi dobrá a účinná pravidla pro interní komunikaci.”* Většina firem se dle jeho názoru v období krize snaží od problému utéci a snaží se ho přejít bez jakékoliv odezvy. (O krizové komunikaci s Petrem Sedláčkem [online] c. 2011 [cit. 1.8.2011] dostupné z http://www.m-journal.cz/cs/public-relations/krizova-komunikace/o-krizove-komunikaci-s-petrem-sedlackem_s386x8311.html)

Právě při krizové komunikaci se projeví, jak kvalitně má komunikaci firma propracovanou, jestli má vztahy s médii, se zaměstnanci, apod. Neboť pokud není tato základna postavena na dostatečně silných pilířích, ani sebelepší krizový manažer nemůže dosáhnout kvalitního výsledku.

Jejím hlavním posláním je komunikovat (interně i externě) v situacích, kdy se firma ocitá v určité nestandardní, firmu ohrožující situaci. Správným chováním, přístupem a načasováním jak k médiím, tak interním zaměstnancům může firma snížit riziko poškození jejího dobrého jména. Nevhodnou reakcí pak může firma ať už dočasně nebo i trvale zneškodnit produkt či firmu celkově.

Interní a externí komunikaci nikdy nelze realizovat separátně, vždy je nutné obě udržovat ve vzájemné symbióze. Zaměstnanci se nesmějí o problému dozvědět z médií, média se zase nic nesmějí dozvědět od zaměstnanců. Sled událostí musí být podchycen krizovým managementem, který by měl komunikovat a konat dle předem připraveného krizového plánu.

Bohužel spousta firem toto základní zlaté pravidlo nemá ve svém interním PR zakotveno ve svých základních pravidlech, a proto se stává, že se krize firmy dotkne víc, než je zdrávo. Z mé vlastní zkušenosti málokterá firma na českém trhu s možností krize pracuje a tuto součást komunikace „úspěšně“ přehlíží nebo ji nepřikládá dostatečný důraz.

Firmy krizi nemohou předvídat, a tak s ní ve své podstatě nepočítají. Což je pak může velice jednoduše paralyzovat. I přesto, že pokud je firma připravena, může právě správně volenou komunikací na krizi těžit. Pokud je management zdatný, s informacemi umí pracovat, je schopný předvídat a rychle a pružně situaci řešit, dostanou se ven jen ty informace, které chtějí, aby se ven dostaly. A pokud zaměstnancům i externím klientům či

médiím pravdivě sdělí, co se opravdu děje, jak se události odehrávají a jaké řešení firma očekává, všechny zainteresované strany nebudou mít prostor vytvářet umělé domněnky o stavu věci. Tím je vyšší pravděpodobnost, že problém rychleji přejde a v tak vysoké míře nehrozí možnost ulpívání na nepodložených informacích a možnost rozmazávání problému do dimenzí, do kterých se firma dostat nepotřebuje.

1.1 Interní krizová komunikace

„Aby firma přestála všechny změny a útoky dynamického vývoje vnějšího okolí a aby se jim mohla přizpůsobit, musí být vnitřně homogenní, mít ustálené procesy, odladěnou koordinaci všech aktivit, jejichž základem je dobře fungující interní komunikace. Dobře fungující komunikace uvnitř firmy, která probíhá všemi směry, všemi oficiálními i neoficiálními kanály je hybnou silou celé firmy. Je totiž základem motivace, je cestou k tomu, aby všichni věděli, co mají dělat a proč, i cestou ke společnému sdílení vizí, cílů a hodnot celé firmy.“ (Holá, 2006, s. 19)

Interní komunikace je klíčovým spojením mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Pokud je dobře nastavená a zaměstnanci jsou informovaní o všech důležitých událostech ve firmě, pak má management blíže k loajálnímu, motivovanému zaměstnanci. Je-li tomu opačně, kvalita vztahu zaměstnance k firmě přímo úměrně klesá. O to je důležitější správně uchopit interní komunikaci v době problému, v době krizových událostí, které mají bezprostřední dopad jak na firmu, tak na její zaměstnance. Právě zaměstnancům je nutné věnovat zvýšenou pozornost, neboť kromě konkurence se i oni pro firmu mohou stát zdrojem negativních informací. Jsou ve své podstatě prvními, kdo krizi pocítí, a to především díky atmosféře ve firmě. *„Najdou tací, kteří si postěžují známým apod. A i když třeba si nestěžují otevřeně, celková atmosféra ve firmě se projeví na jejich náladě a chování.“ (Krizová komunikace [online] c. 2008 [cit. 8.9.2011] dostupné z http://www.m-journal.cz/cs/public-relations/formy-PR/krizova-komunikace__s316x351.html)*

Jak ve své knize zmiňuje Peter Anthonissen, žádná firma nebo organizace není imunní vůči krizi. Každý den riskují, že jí mohou být zasaženy. Nicméně krize nutně nemusí znamenat pro firmu pohromu. Vše záleží na tom, jak se vedení firmy k situaci postaví a jak bude komunikovat nejen směrem ven, ale i v rámci firmy. Všechny výše zmíněné aspekty interní komunikace je nutné přísně dodržet i v době, kdy se firma ocitá v určité krizové situaci. Právě tato doba je velmi citlivá na správné uchopení komunikace

k zaměstnancům, kteří zrovna nyní mají zvýšenou potřebu vědět, co se děje a jak se firma k celé záležitosti staví.

Vnitřní komunikace je pro firmu a manažery zodpovědné za komunikaci v období krize velice obtížná, neboť ne všechno je možné zveřejnit předem a v plné verzi. Klíčové však je komunikovat otevřeně, upřímně a pravdivě, neboť právě v krizových situacích je pravděpodobné, že zkreslený obsah prosákne na veřejnost a oslabí tak důvěru v komunikační tým. Je vhodné alespoň okrajově seznámit zaměstnance s aktuální situací a nastínit postupy, které budou následovat a které vyvedou firmu z této krize. Neboť vždy je nutné dát zaměstnancům najevo, že oni jsou klíčoví pro firmu a že je firma i v této situaci podrží. (Krizová komunikace [online] c. 2008 [cit. 8.9.2011] dostupné z http://www.m-journal.cz/cs/public-relations/formy-PR/krizova-komunikace__s316x351.html)

1.2 Proč komunikovat (nejen) v období krize

Studie krize a rizika, která byla realizována mezi českými manažery v roce 2003 uvádí, že jedno sto poražených stromů má dopad na jedno poškozené firemní jméno. Jak dále uvádí: “*Jde o typický problém zasahující až do koruny vedení.*” (Donath-Burson-Marsteller, 2003, s. ii)

Většina představitelů 51 největších českých firem si o identifikaci rizik a minimalizaci dopadů krizí myslí, že krizovým situacím lze v podniku předcházet, investice do identifikování rizik je důležitá, vnímají za klíčové komunikaci s médii a další. Ano, je to tak. Důležité v období krize je ji identifikovat, umět popsat a především ji umět komunikovat. A to nejen směrem k médiím, ale především směrem k zaměstnancům.

Interní PR je považováno za pevnou součást všeobecného PR. Skutečnost, že nejúčinnější reklamou je každý zaměstnanec organizace, je základním pravidlem, které by měla každá firma respektovat. I když bohužel často bývá realita ve firmách na českém trhu opačná. Mnohé z nich si neuvědomují, že informovaný zaměstnanec, který se s firmou identifikuje a chápe její potřeby, šíří také pověst organizace nejen uvnitř, ale především vně, na trhu. Proto by se měl management zodpovědný za interní komunikaci uvědomovat dva základní klíčové body, a to, že:

1. Nejúčinnější komunikace v podniku je tehdy, když se odehrává v otevřeném systému. To znamená, že komunikace prochází v plné míře směrem ke všem zaměstnancům.

2. Stěžejním je postoj vedení k zaměstnancům na nižší úrovni. Zaměstnanec se cítí motivován a uspokojen tehdy, cítí-li, že management má zájem naplnit jeho potřebu být informován o všech zásadních problémech organizace, jestliže se toto všechno uskutečňuje v otevřeném dialogu bez ohledu na hierarchické organizační struktury. Z čehož vyplývá, že zaměstnanci jsou součástí vedení.

Pokud nejsou tyto základní potřeby zaměstnanců naplněny, cítí se demotivováni. Čím víc informací firma zaměstnancovi poskytne (samozřejmě ve správné míře s po správném uvážení), tím víc si jí zaměstnanec váží a tím víc je jí loajální. Brát zaměstnance jako své partnery a jednat s nimi jako s rovnými bez ohledu na pozice, je pro ně to největší ocenění a motivace.

Nikdy nelze ovšem oddělovat interní PR od externího. Protože právě ten může být velmi často zdrojem informací pro zaměstnance. Pokud má firma na své straně stěžejní novináře a komunikuje s nimi otevřeně, podá jim pravdivé informace, pak média otisknou to, co klient potřebuje. Novinářům lačnicím po senzaci vezmou prostor, aby sami získávali informace z neověřených zdrojů a hledali si fakta o problem sami. Proto odborníci doporučují ihned v zárodcích svolat tiskovou konferenci a jít tak s pravdou ven, neboť mohou svými neuváženými kroky poškodit firemní image.

„Cílem PR každé organizace je vytvoření CIm (corporate image), neboli celkového obrazu organizace, jak je chápán veřejností vně organizace, ale i tou částí veřejnosti, která je s ní přímo spojena:

$$CIm = (CI + CC + CD) \cdot CCom$$

Tedy: Image organizace je sumou aktivit a opatření corporate identity. Corporate culture a corporate design, zprostředkovanou corporate communication.“ (Němec, 1993, str. 46)

1.3 Jak vést krizovou komunikaci

“Každá krize bezprostředně ohrožuje společnost. Proto je nutné s krizemi počítat, předvídat je, připravit se na ně. Součástí takové přípravy je i připravenost vést krizovou komunikaci.” (Zásady krizové komunikace [online] c. 2009 [cit. 14.7.2011] dostupné z <http://halek.info/prezentace/krizovy-management-prednasky3/kmpr3.php?l=05&p=26>)

Současný trend sice již firmám velí, aby své komunikační strategie přesně a jasně formulovaly a uměly reagovat na každou situaci, propracovaná krizová komunikace je z mých zkušeností i z pohledu odborníků bohužel prozatím spíše výsadou velkých, mezinárodních korporací. Plán krizové komunikace musí být velice úzce propojený v oblasti interní i externí. Jedna musí navazovat na druhou a musejí se vzájemně doplňovat. Jak zní zlaté pravidlo: *„Zaměstnanci se nesmějí o změnách dozvědět z médií a média se o změnách nesmějí dozvědět od zaměstnanců.“*

1.3.1 Komunikační kanály

“Kanál je soubor činností, prostředků a forem komunikace pro zajištění správného toku a sdílení informací v rámci konkrétního komunikačního procesu firmy.” (Holá, 2006, str. 60)

Jak již bylo výše zmíněno, kvalita dosavadní interní komunikace je tím nejlepším podkladem pro vnitrofiremní krizovou komunikaci. A to nejen ve vztahu k médiím, zaměstnancům, ale také komunikačním kanálům. Pokud firma umí přitáhnout pozornost svých lidí ke komunikačním kanálům v běžném provozu, o to jednodušeji se jim pak šíří do firmy komunikace v období krize.

Dle mých zkušeností a na základě zkušeností kolegů z marketingového prostředí, firmy při krizových situacích využívají většinou tři hlavní komunikační zdroje: přímá setkání management se zaměstnanci, emailovou komunikaci a pohovory. Jeden z efektivních nástrojů je “otevřená linka generálního ředitele”, kdy vrcholový management ukazuje svoji lidskou tvář a dává jim možnost dozvědět se o problem z přímého zdroje. Tím pomůže částečně zamezit spekulacím a schováváním se před problémem.

1.3.2 Krizový management

“Krizový management PR je veden stálou snahou zpojovat fenomén nepředvídatelného do úvah v řízení podniku – to proto, aby v případě, že se něco stane, nebyl subject bezmocně konfrontován s naprosto nečekanou situací, navíc bez jakékoliv komunikační strategie.” (Svoboda, 2009, str. 75)

Clarke L. Caywood ve své knize charakterizuje krizový management jako přípravu a aplikaci strategií a taktik, které mohou ochránit nebo zmírnit dopad hlavních událostí na firmu nebo organizaci. V lepším případě je to způsob myšlení a jednání, v okamžik, kdy všechno pracuje tak, jak má. V opačném případě může mít smrtící dopad na produkt, kariéru nebo společnost.

Lidé odpovědní za PR pracují (nejen) v případě krize pod tlakem, často musí během několika vteřin učinit relevantní opatření. Mají de facto zodpovědnost za celou firmu - zaměstnance, dobré jméno i její budoucnost. Musejí rychle jednat vertikálně, horizontálně, směrem k zaměstnancům i směrem k veřejnosti, což vyžaduje vysoké psychologické požadavky na jedince.

Krizový management, sestavený především z vrcholných představitelů a tiskového mluvčího by se měl držet jasně stanových pravidel a základních bodů:

- Zkoordinovat externí a interní komunikaci;
- Pečlivě připravit komunikační plán ke všem skupinám;
- Důkladně propracovat krizový manual;
- Zahájit otevřenou komunikaci a snažit se předejít všem komunikačním šumům (případně se na ně snažit připravit);
- Spolupracovat se všemi zainteresovanými odděleními ve firmě;
- Informovat zaměstnance ve stejném okamžiku (nebo v mírném předstihu) jako média;
- Sladit harmonogram interní a externí komunikace;
- Klást důraz na koordinaci všech zodpovědných osob;
- Investovat do komunikačních dovedností osob středního a nižšího management.

V závěrečné fázi po ukončení krize by měl management celou situaci zanalyzovat, vyhodnotit a vyvodit z ní poučení pro příště.

1.3.3 Krizový plán

Krizový plán je vnitrofiremní manuál, jež má odpovědět na otázky, jak se dají krize rozpoznat, jak se jim dá zabránit, jak se na ně lze optimálně připravit, jak se dá v krizi efektivně jednat a čím nás může krize obohatit. Pomocí něj má každý účastník krizového managementu pochopit účel (smysl a jednání), cíle (úkoly) celého procesu a metody pro jejich dosažení. Jen tehdy, kdy lidé přesně vědí, co mají udělat, může být proces zvládnání krizí úspěšný a efektivní.

Obsahuje například informace o krizovém týmu a co se od něj očekává, zprávách, které mohou být komunikovány, zázemí, médiích, tiskových informacích, důležitých kontaktech, atd.

Jeho příprava se odehrává v šesti důležitých fázích: analýza možných potíží, příprava plánu, okolnosti a personál krizového plánu, komunikační prostředky, trénink a simulační cvičení. Jeho účinnost je dobré předem přezkoušet tréninkami a simulacemi. Každá krize je ovšem individuální a přináší s sebou specifické požadavky. Takže i přes kvalitně připravený krizový manuál, musí firma zmítající se v problému, stresu a chaosu umět improvizovat a přizpůsobovat vše dané situaci.

Český guru na komunikaci, ředitel PR agentury Donath-Burson-Marsteller Michal Donath ve studii Rizika a řízení rizik 2003 říká:

“Příprava interního krizového manuálu je jistě dobrým cvičením pro přípravu a testování teoretických postupů při řešení krizových situací. Praxe však ukazuje, že každá krizová situace je specifická a není zcela možné se na úplně všechny odpovědně připravit. Řešení krizových situací vyžaduje originalitu, operativnost a ochotu nést odpovědnost.”
(Donath-Burson-Marsteller, 2003, s. iv)

1.4 Dopady nepropracované interní krizové komunikace

„Public relations musí být dlouhodobě budovány a nemohou být řešeny pouze ad hoc – nejčastěji jen v době krize. Praxe ukazuje, že často právě vedoucí pracovníci organizací podceňují public relations v podniku a vnitřní PR.“ (Svoboda, 2009, str. 88)

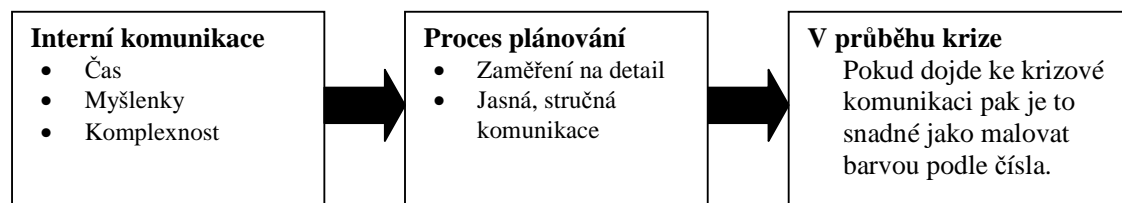
Jak dále ve své knize Svoboda uvádí a jak měly mnohé firmy možnost v relativně nedávné době poznat díky ekonomickým turbulencím, intenzita interní komunikace mezi

organizacemi a jejich zaměstnanci graduje obvykle ve vypjatých krizových situacích, například v době hospodářských recesí. Obzvláště takové situace, jako jsou propouštění zaměstnanců, změny v managementu, apod. vyžadují velice citlivý a velmi důkladně strategicky propracovaný komunikační krizový plán. Na jeho základě pak musí komunikace poskytnout správnou zprávu ve správný čas a správným lidem. Veškeré informace jsou vedeny skrze předem ustavený krizový štáb, který by měl zahrnovat dva lidi zodpovědné za komunikaci, CEO, majitele firmy či akcionáře, tiskového mluvčího, plně profesionální PR agenturu.

Krizová komunikace bývá sama o sobě opomíjenou částí interní komunikace. Management začíná tajit informace a zaměstnancům se dostávají většinou jen útržkovité a zkreslené. Důvodem je obava z reakce nejen uvnitř firmy, ale také u externích obchodních partnerů. Nepodložené informace se tak k zaměstnancům dostávají nerelevantními kanály a vytvářejí ve firmě negativní atmosféru. Tato situace pak způsobuje klesající kvalitu a výkonnost zaměstnanců, ztrátu loajality a koloběh dalšího vynášení špatně interpretovaných zpráv.

„Krizová komunikace vyžaduje vysokou míru organizovanosti z hlediska předávání informací. Manažerský tým by měl jasně stanovit komunikační strategii, určit osoby odpovědné za komunikaci a sdělovat svému okolí dostatek informací, aby nedošlo k prohloubení krize. HR manažer by měl být v této chvíli odpovědný za komunikaci s různými skupinami lidí – tzv. focus groups (odborníci, krizovou situaci dotčené týmy, nedotčené týmy). Právě HR manažer by měl být důvěryhodnou osobou, která diskutuje vzniklou situaci a přibírá různé skupiny zaměstnanců (tzv. opinion leader) k řešení dané situace.“ Interní komunikace jako odraz firemní kultury [online] c. 2010, [cit. 20. 7. 2011] dostupné z: <http://www.dmc-cz.com/aktualne/204-interni-komunikace-jako-odraz-firemni-kultury>

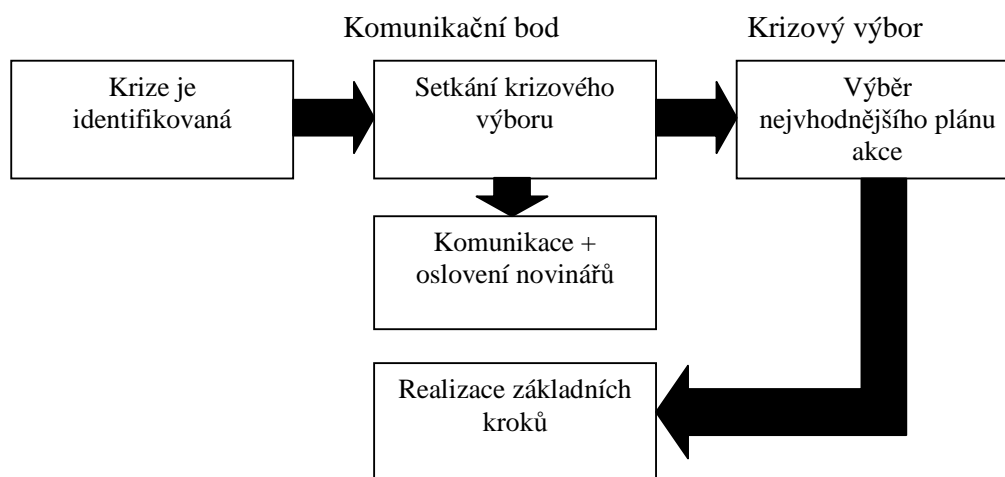
Obr. 1: Podklady pro krizový tým



Zdroj: Anthonissen, P., str. 33

Graf shrnuje základní kritéria důležitá pro krizový tým. U interní komunikace je kladen důraz na čas (tj. správné a včasné načasování komunikace), myšlenky (aby byly pochopitelné pro všechny příjemce zprávy) a komplexnost. Při procesu plánování je nutné zohlednit zaměření na detail (komunikovat to, co je v daný okamžik důležité) a jasnost a stručnost komunikace (čím jednodušší a jasnější komunikace bude, tím lépe se v ní lidé budou orientovat). Pokud jsou obě složky v souladu, pak je průběh krize podstatně jednodušší.

Obr. II. Komunikační tok informací ve firmě



Zdroj: Anthonissen, P, str. 36

Graf znázorňuje schéma správného toku komunikace od okamžiku, kdy je krize definovaná. V první fázi přichází na řadu setkání krizového výboru, jehož hlavním úkolem je nejdříve zahájit komunikaci a vybrat nejvhodnější plán akce. Následně na výběr plánu musí postupně začít realizovat základní kroky. Vzhledem k situaci je potřeba schéma přísně dodržovat a jednat racionálně a velmi obezřetně. Každý špatný krok se špatně zachraňuje.

II. ANALYTICKO-METODOLOGICKÁ ČÁST

2 SPOLEČNOSTI DELL COMPUTERS

Společnost Dell byla založena roku 1984 v Texaském městě Austin Michaelem Dellem. Svým 5,4 milionům zákazníků po celém světě nabízí počítačové systémy. Tým má po celém světě 96 milionů členů. Ten zpřístupňuje produkty své firmy lidem i organizacím po celém světě. Každý den expeduje zákazníků ze 180 zemí světa 110 000 systémů. Je druhým největším výrobcem počítačů na světě, v Česku patří do první pětky nejprodávanějších počítačů na trhu.

Společnost vybavuje svojí technologií nejen domácnosti, ale také školy, kde jsou druhým celosvětově největším poskytovatelem počítačové podpory pro zákazníky v oblasti vzdělávání.

Rovněž jako ekologicky smýšlející firma umožňuje svým klientům recyklaci starého kusu zboží.

2.1 Postavení krizové komunikace ve firmě

Vzhledem ke svým zahraničním vazbám a úzké spolupráci s pobočkami ve střední, západní Evropě, Americe, Asii a dalším klíčovým velmocím, má také Česká pobočka pravidla pro interní i krizovou komunikaci na poměry českého trhu velice dobře zpracována a snaží se jimi řídit.

Komunikaci považuje firma za velice důležitou pro její fungování a budování kvalitního brandu mezi zaměstnanci, na trhu a mezi současnými i potenciálními klienty. Díky silné podpoře vrcholového managementu tak má svoji nezanedbatelnou pozici a je vnímána jako důležitou a nedílnou součástí fungování firmy a jejího byznysu. To stejné platí pro interní komunikaci.

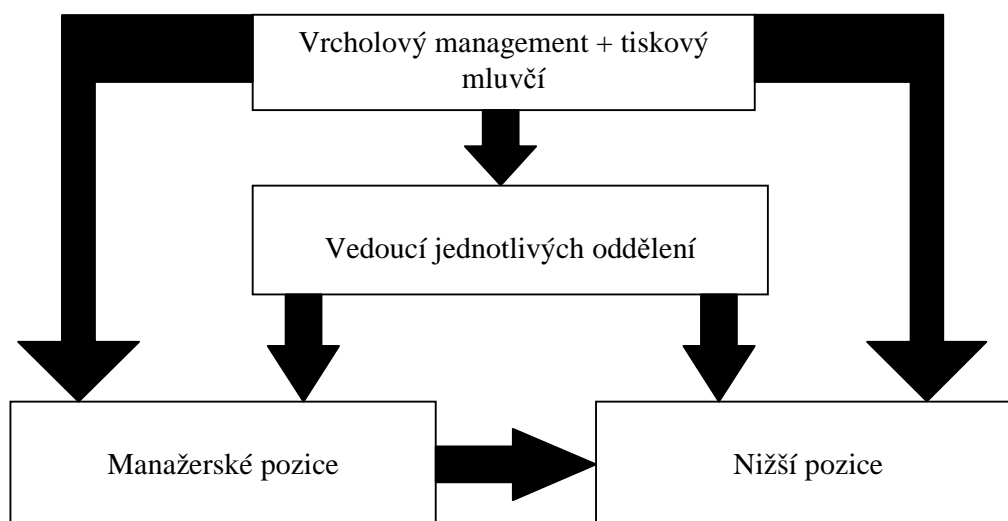
Nicméně pro technologickou firmu se stovkami zaměstnanců různých pozic, desítkami oddělení a několika desítkami důležitých státních i nestátních klientů, je pravděpodobnost rizika relativně vysoká a tím pádem tato situace obtížně uchopitelná. Pokud tedy top management zodpovědný za komunikaci nepracuje ve své podstatě na 150%.

Za interní komunikaci ve firmě zodpovídá vedoucí oddělení human resources v úzké spolupráci s oddělením marketingu. Samotná interní komunikace je ve firmě velice dobře

propracována. Základní komunikační kanály, jako je intranet, kvartální firemní elektronický časopis a emailová komunikace je propojena s all staff meetingy, setkáními jednotlivých oddělení, face to face rozhovory nadřízených a podřízených, apod. Ovšem nikdy není možné přimět zaměstnance pravidelně sledovat všechny dostupné kanály interní komunikace a nikdy není možné předejít zákulisním spekulacím a předávání nepodložených informací na nižších, občas i vyšších pozicích ani v době stability, natož v době krize.

Pro případ krizové komunikace je pak vytvořený komunikační manuál. Ten zahrnuje jednotlivé kanály, časový harmonogram, PR agenturu, která je v době krize využívána, média, vzory komunikace a nositele komunikace uvnitř firmy. Majitelem a tvůrcem manuálu je předem stanovený krizový štáb, který zodpovídá za jeho funkčnost a aktualizaci. V návaznosti na problémy, se kterými se firma v minulosti potýkala, se neustále snaží jeho obsah zkvalitňovat.

Obr. III Schéma toku informací ve firmě



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf znázorňuje, jak je ve firmě vedená interní komunikace. Dle schématu je klíčovým nositelem informací v krizovém štábu general manažer ve spolupráci s oddělením HR a marketingovým managementem. Dále pak jsou na strukturu navázáni vedoucí manažeři jednotlivých oddělení. Vedoucí manažeři získávají informace přímo z

nejvyšších míst a od PR manažerů. Vedoucí manažeři komunikují ke střednímu managementu a nižším pozicím. Tyto pak mohou být také informovány prostřednictvím svých teamleaderů. Top management komunikuje nejen na bezprostředně podřízené pozice, ale i na nižší místa. Komunikace může probíhat písemnou formou, all staff meetingy nebo prostřednictvím individuálních setkání.

2.2 Krizová komunikace vedená ve firmě v inkriminovaném krizovém období

Období ekonomických turbulencí uplynulých let řadě firem přineslo těžké období a vysoké nároky na interní i externí komunikaci. Většinou z nich se nevyhnulo propouštění, transformace, zánik firem. I přesto, že bylo možné krizi na základě prognóz českých i světových odborníků relativně dobře vysledovat, jen málo firem si tuto situaci připustilo a dostatečně dobře se na ni připravilo. Ať už z hlediska finančního, personálního, ale především komunikačního.

Krize se dotkla i firmy Dell. Nastala hrozba propouštění, pokles meziročních obrátů a firma se tak ocitla před otázkou, jak a co nejvhodněji komunikovat ke svým zaměstnancům. Možná, že právě díky zvýšení pozornosti na události, které se právě odehrávaly a nutnost posílit komunikaci týkající se krize a všech náležitostí a kritických bodů, které s ní byly spojeny, firma neočekávala žádné další neočekávané záležitosti.

Bohužel nastala situace, kdy se společnost ocitla nejen v krizi ekonomické, ale také v krizi interní, a to díky selhání jednoho člena vrcholového managementu. Na tuto situaci nebyla firma dostatečně připravena, a z toho důvodu se komunikace ubírala právě tím směrem, kterým neměla. Zásadním aspektem pak byla i skutečnost, že z obavy před únikem informací komunikační tým přistoupil k variantě nepsaného informačního embarga. O situaci bylo informováno pouze nejvyšší vedení, směrem k zaměstnancům se komunikace začala dostávat až poté, co se o téma začala zajímat média.

Z komunikačních kanálů pak firma využila pouze emailovou komunikaci, podpořenou individuálními setkáními s nadřízenými a vedením firmy. Emailová komunikace byla jednoduchá, situaci dostatečně nevysvětlila, dotkla se jí pouze okrajově a zaměstnanci z ní nepochopili, jaké budou dopady na firmu a na jejich pracovní místo.

Také externí komunikace byla zpočátku potlačena úplně. Až po prvních zmínkách v médiích firma zareagovala a prostřednictvím tiskového prohlášení připraveného PR agenturou dementovala uvedené informace. Ty však bohužel médiím sám nabídl

zaměstnanec, který byl s dotyčným partnerem v jeho týmu. Média tak dostala šanci honu za senzací a potenciálnímu snížení důvěryhodnosti firmy.

V tomto případě nastalo selhání komunikačního týmu. Pokud by byl tok informací v kruhu opačným směrem, tj. ne z médií do firmy, ale z firmy do médií, mohlo se podobným spekulacím zabránit, přinejmenším minimalizovat rozsah nepravdivě uvedených údajů. Zaměstnanci tak pociťovali zklamání z reakce firmy.

3 VNÍMÁNÍ KOMUNIKACE ZAMĚSTNANCI

Zaměstnanci jsou pro každou firmu velmi důležitým kapitálem, proto je potřeba do nich investovat nejen finance, ale především informace. Ze svého vlastního průzkumu, který jsem během své marketingové praxe realizovala, jsem zjistila, že na první místo důvodu spokojenosti a sounáležitosti s firmou zaměstnanci považují příjemné firemní klima. Firemní klima je tak jako téměř vše v rukou top management a oddělení HR. Příjemná atmosféra a podmínky pro práci pak zaměstnanci spojovali s jednáním managementu a s tím, jak je s nimi komunikováno. Měli potřebu vědět o firmě zásadní informace, potřebovali propojení mezi jednotlivými pozicemi a odděleními, zajímalo je, jaká je strategie a vize firmy. Z výsledků jsem tedy pochopila, že komunikace, komunikace a zase komunikace je to, co zaměstnance motivuje k práci a zvyšuje jeho loajalitu k firmě.

3.1 Metoda zkoumání: dotazník

Metodologická část bakalářské práce mapuje vnímání komunikace, která proběhla ve firmě v dubnu 2010, zaměstnanci. Vycházela jsem z teoretických poznatků uvedených v první části práce. Ty jsem pak porovnávala se skutečným stavem dat získaných šetřením ve firmě.

Metodou zkoumání byl zvolen kvalitativní průzkum vedený formou dotazníkového šetření. Vstupní informace a jejich interpretace jsou citlivé na správné uchopené a vyjádření, proto jsem zvolila tuto metodu. V případě nejasností jsem tak mohla otázky lépe uchopit, případně rozšířit.

Průzkum byl realizován mezi 20 zaměstnanci formou rozhovoru. Respondenti byli pečlivě vybráni dle předem stanovených kritérií:

- a) být zaměstnancem firmy minimálně od února 2010 do současnosti
 - termín počátku jsem stanovila dle toho, aby respondent komunikaci vnímal již jako zaměstnanec firmy, nikoliv zprostředkovaně. Důvodem termínu ukončení je skutečnost, že pokud by již dotyčný nebyl v současné době zaměstnancem firmy, jeho postoj k celé situaci by mohl být negativně zkreslený.
- b) průřez různými strukturami pozic (od asistentky po top management)
 - vzhledem ke skutečnosti, že dle hierarchie pozic je informovanost ve špičce pyramidy vyšší, považuji pro získání dat oslovení všech pozic za důležité.

c) zastoupení více měst (15 Praha, 2 Brno, 3 Ostrava).

- Dle mého názoru bývají zaměstnanci v centrále většinou citlivější na události, které se jich bezprostředně týkají.

Průzkum probíhal po skončení pracovní doby v zasedací místnosti, aby se tak eliminovaly případné rušivé elementy a nervozita zaměstnance. Předem připravené otázky jsem zaznamenávala jak do záznamového archu, tak na diktafon. Pro doplnění jsem u každého respondent uváděla i základní sociodemografické údaje, tj. pohlaví, věk, vzdělání a region, ve kterém pracují. Dodatečnými údaji pak byla délka zaměstnání v dané době a pozice. Všechna tato data mohou mít dle mého mínění z psychologického hlediska vliv na odpovědi zaměstnanců

Jelikož se jedná o velice citlivou záležitost, měl jsem obavy, jak budou zaměstnanci na dotazník reagovat. Reakce zaměstnanců na průzkum byl veskrze pozitivní. Z celkově 23 oslovených pouze 3 odmítli, 20 s rozhovorem souhlasilo.

Pro vytvoření SWOT analýzy, ze které jsem následně vyvodila rady a doporučení, bylo osloveno dalších 30 zaměstnanců. Demografické rozložení kopírovalo složení reprezentativního vzorku osloveného pro dotazníkové šetření.

3.1.1 Sociodemografické složení respondentů

Tab. I. Sociodemografické rozložení

<i>Pohlaví</i>	<i>Žena</i>	<i>Muž</i>	
	10	10	
<i>Vzdělání</i>	<i>Střední s maturitou</i>	<i>Vysokoškolské</i>	
	7	13	
<i>Věk</i>	<i>25-35</i>	<i>35-45</i>	<i>45-55</i>
	8	9	3
<i>Region</i>	<i>Praha</i>	<i>Brno</i>	<i>Ostrava</i>
	15	2	3

Z údajů vyplývá, že poměr oslovených žen a mužů byl totožný, což bylo záměrem. Obdobné složení (1:1) pohlaví je také v rámci firmy. Vzdeláním byli až na jeden případ všichni oslovení vysokoškolsky i středoškolsky vzdělaní. Věkové kategorie byly rozděleny na tři, a to především kvůli tomu, že každá generace vnímá postoj firmy k různým situacím rozdílně. Nejvíce zastoupenou kategorií je věková skupina 35-45 let, která je také nejvíce početnou ve firmě. Dle regionu je nejvíce respondentů z Prahy, neboť v centrále pracuje 90% všech zaměstnanců. Následovala Ostrava a v těsném závěsu Brno.

3.1.2 Doplnující informace

Tab.II Doplnující informace

<i>Délka zaměstnání (v letech)</i>	<i>1-3</i>	<i>4-8</i>	<i>9 a více</i>
	4	12	4
<i>Pozice</i>	<i>Asistent</i>	<i>Střední management</i>	<i>Vyšší management</i>
	7	10	3

Tabulka znázorňuje doplňující informace, která dále mohou mít vliv na vnímání interní komunikace zaměstnanci. Informace byly zohledněny vzhledem k faktu, že čím déle jedinec ve firmě pracuje, tím více je s firmou sžitý a vnímá ji více osobně. Délka zaměstnání označuje počet odpracovaných let ve firmě v době, kdy komunikace proběhla. Nejpočetnější skupinou je 4-8 let, což je celkový průměrný firmy.

Vnímání zaměstnanců dle pozic považují za jeden z klíčových bodů, neboť čím vyšší pozice, tím více informací zaměstnanci dostávají a většinou čím nižší pozice, tím méně je o informace týkající se dění ve firmě zájem a tím více funguje tzv. "interní tichá pošta".

Cílem zkoumání bylo zjistit, zda-li zaměstnanci vnímají interní komunikaci, zda-li jí věnují zvýšenou pozornost v době klíčového problému. Dalším bodem analýzy bylo vyhodnotit jejich vnímání interní krizové komunikace v inkriminovaném období a postoj zaměstnancům jednak k práci komunikačního týmu, jednak zjistit jejich názor na to, jaký daná komunikace bude mít dopad na firmu jako celek. Právě z posledního bodu bude možné vypožorovat, zda-li špatně uchopená komunikace ovlivní jejich loajalitu vůči managementu.

Na základě zpracovaného šetření pak proběhne vyhodnocení, zhodnocení pozitiv a negativ a finální doporučení.

4 KVALITATIVNÍ ŠETŘENÍ VNÍMÁNÍ KOMUNIKACE VE FIRMĚ

Jak již bylo zmíněno, výzkum probíhal kvalitativními rozhovory se zaměstnanci. Vzor dotazníku je uveden v příloze.

4.1 Sledujete interní komunikaci?

Zde 100% všech dotázaných respondentů odpovědělo kladně, i když většina z nich (téměř 80%) přiznala, že interní komunikaci věnuje pozornost jen nepravidelně a sleduje pouze záležitosti, které dle jejich vnímání jsou důležité buď pro ně samotné nebo pro jejich práci. Pouze 20% respondentů sleduje interní komunikaci pravidelně a byli schopni zodpovědět kontrolní otázku vážící se k již realizované interní komunikaci. Jen 50% respondentů dokázalo vyjmenovat klíčové komunikační kanály, které firma využívá a dokázalo je seřadit podle důležitosti. 25% mělo povědomí pouze emailové komunikaci a intranetu, zbývajících 25% navíc příležitostně sleduje interní časopis. Nejvíce zaměstnanci vnímají, pokud dostanou do své interní poštovní schránky malý informační letáček podpořený emailovou komunikací.

Střední a vyšší management podotkl, že sleduje informace vydané o firmě v médiích, z čehož vyplývá, že externí komunikace se velmi úzce váže na interní může být svým způsobem nositelem informací pro interní komunikaci. Vše je jen otázka správné práce managementu zodpovědného za komunikaci, aby obě dokázal vhodně propojit a neustále udržovat ve vzájemném souladu. Jak bylo také v jednom případě zmíněno, zaměstnanec se cítí být oklamán, pokud se z médií dozví více, než od svého vlastního vedení.

4.2 Zaznamenali jste v uplynulém roce ve firmě krizovou interní komunikaci?

19 z 20 respondentů odpovědělo, že krizovou komunikaci zaznamenali. Přibližně dokázali identifikovat období. Vyšší a střední management uměl situaci i komunikaci velmi přesně popsat, neboť se jich bezprostředně dotýkala. Více ji vnímala mužská část

dotázaných. Otázkou je, zda-li není zkresleno faktem, že tato cílová skupina působí na vyšších postech. Asistentské pozice pak uvedly, že situaci začaly vnímat až poté, co na ní byly upozorněny kolegy či nadřízenými. Což může být propojeno s faktem, že interní komunikaci a dění ve firmě nesledují aktivně, neboť ji nepovažují za důležitou. Nižší pozice raději získávají informace od svých kolegů, než aby si je samy aktivně vyhledávaly z ověřených zdrojů.

Jeden dotázaný nedokázal definovat pojem krizová komunikace, splývá mu s běžnou komunikací.

100% dotázaných uvedlo, že tato krizová komunikace nebyla v uplynulé době jediná. Další komunikace mapovala situaci odrážející ekonomickou krizi. Nicméně i přes obsah tuto komunikaci zaměstnanci vnímali dobře, neboť jim bylo sděleno přesně to, co potřebovali vědět.

4.3 Jaké atributy od takové komunikace očekáváte?

Dle výčtu se na první místo zařadila pravdivost, dále pak včasnost, stručnost, aktuálnost a jasnot. Na tomto se shodlo 100% dotázaných. Zmiňován byl také fakt, aby se k nim informace donesli od vrcholového managementu, případně od přímých nadřízených. 80% by ocenilo, kdyby management svolal setkání všech zaměstnanců a o situaci formou diskuze pohovořil. Ve třech případech se dotázaní shodli (všichni patřili do kategorie pracujících ve firmě 9 let a více), že tento případ nepodchycené krizové komunikace zaznamenali poprvé. V předchozích komunikacích vše fungovalo bez problémů. Vnímali to jako jednorázové selhání management, který nedokázal v hektické době správně uchopit dva zásadní problémy, ekonomickou krizi a selhání člena vrcholového managementu.

Většina respondentů považuje za důležité, aby jim byly sděleny naprosto všechny informace. Důvody pro, aby nejcitlivější informace byly pouze v rukou vrcholového managementu neuznávají. Operují s faktem, že pak tyto informace dostávají z více kanálů a ty se od sebe velmi liší. Je těžké si pak na ně udělat svůj osobní názor a mají pocit, že s nimi zaměstnavatel nejedná jako s rovnými. Vyšší management tento postoj plně nesdílí (dle mého názoru je to dáno skutečností, že právě on měl o situaci ve své podstatě adekvátní přísun informací), domnívá se, že ne vše je možné komunikovat v plné míře, neboť by mohlo dojít k vynesení informací, které by se neměli dostat na veřejnost.

4.4 Jak jste vnímali komunikaci v období XY?

Z průzkumu vzešlo, že v tomto období byla zvýšená pozornost na interní komunikaci. Důvodem byl problém ekonomické krize, její dopady a obavy o pozici ve firmě. Velký rozdíl jsem zaznamenala mezi vnímáním komunikace mezi jednotlivými pozicemi. Vrcholový management poznamenal, že byl o situaci informován spíše dobře, neboť měl informace, které získal na setkání managementu, proto nepotřeboval sledovat klasické informační toky plynoucí do firmy. Střední management uvedl, že měl pouze kusé informace. Částečně byl informován od svých nadřízených, částečně sledoval zákulisní neověřené zdroje. V celkovém zhodnocení komunikaci považoval za klíčovou a každá získaná informace pro něj byla důležitá. Jeden respondent z této cílové skupiny uvedl, že informován prostřednictvím formálních zdrojů nebyl vůbec. Nižší pozice informace téměř nesledovaly a nepostřehly téměř žádné změny. Stejně ohlasy byly ze všech zkoumaných regionů.

4.5 Měli jste o situaci hned od počátku dostatečné množství informací?

Prvotním hlavním zdrojem pro získané informace byl pro 85% respondentů článek uveřejněný v médiích a zákulisních spekulacích. Z oficiální komunikace ve firmě se dozvěděli pouze o okamžitém odvolání dotyčného zaměstnance s dodatkem, že další sdělení budou pokračovat. Ta bohužel přišla právě zase až z médií. V reakci na uveřejněný článek firma fakta interně a v těsné návaznosti na to též externě, popřela. Zaměstnanci z řad vyššího managementu část informací získala od svých nadřízených. Ostatní se tak museli spokojit pouze s kusými informacemi a útržkami, které se k nim dostaly.

Ve své podstatě doposud nemají jasné informace a netuší, jak závažný problém byl, od kdy o něm management firmy věděl a jak se přišlo na špatné hospodaření dotyčného manažera.

4.6 Jak jste vnímali přístup managementu zodpovědného za komunikaci?

Tato otázka byla těsně propojena s předchozími. Zaměstnanci s výjimkou vrcholového managementu by ocenili, kdyby k nim bylo komunikováno otevřeně, o situaci se dozvěděli dříve od vedení než z médií a z neověřených zdrojů. V podstatě postrádali jakékoliv informace, skutečnost týkající se tohoto problému byla záměrně potlačována, lidé získávali jen kusé informace. Ty se k nim dostávali od jiných kolegů. Velký vliv na

celkovou situaci mělo hromadné propouštění zaměstnanců, jelikož jejich exkolegové pak pod tíhou emocí záměrně pouštěli do firmy lživé a zkreslené informace. I proto byl přístup vedení průměrně hodnocen jako podceněný, neboť zaměstnanci získávali kusé informace z různých zdrojů, ovšem oficiálně žádné stanovisko komunikováno nebylo.

Šest zaměstnanců uvedlo, že z jejich pohledu komunikační tým naprosto selhal, i když se domnívají, že mlžení v komunikaci bylo původním záměrem managementu. Nicméně vzhledem k tomu, že se informace skrze exzaměstnance dostala na veřejnost, lidé o problému dozvídali více z médií než v oficiálních interních zdrojů. Pozitivně byl hodnocen fakt, že zaměstnancům byl plně k dispozici nejvyšší manager firmy a o situaci okrajově hovořil. Další plusové body pak získali přímý nadřízení, jež také byli otevřeni individuální diskuzi. Tato možnost však nebyla komunikována, proto ji využilo pouze 15% dotázaných. Vše ale dokazuje zájem zaměstnanců o chod firmy a o získání si podložených fakt.

4.7 Jak by jste celkově tuto komunikaci hodnotili?

Zaměstnanci se cítili nespokojení stavem, že jim byly informace zamlčovány a o prvních náznacích stavu věci se dozvěděli až z médií. Z komunikace, která jim byla rozeslána se dozvěděli jen body, které už věděli a nechápali, proč jim nebyly komunikovány body, které by jakožto zaměstnanci měli vědět. Nedokázali definovat, jestli vše mělo spojitost s krizí a možným propouštěním. Člověk, kterého se celá záležitost týkala, byl považován ve firmě za velmi tvrdého a férového partnera s obrovským vztahem k firmě. Lidé v jeho okolí tedy začali spekulovat o snaze sesadit ho jakožto nepohodlného kariéristu. Jelikož byl svým týmem velmi respektován, několik kvalitních zaměstnanců se přidalo ke jeho dalším podnikatelským záměrům. Zaměstnanci z vyšších pozic podotkli, že pokud by komunikace probíhala korektně a vše bylo nastíneno v pravém světle, pak by zaměstnanci nebyli zmatení a tolik manipulovatelní dotyčnou osobou.

4.8 Jaké pocity ve Vás celá situace zanechala?

Zmatek, ztráta motivace, nejistota, snížení loajality, byly hlavní pocity, jež zaměstnanci v souvislosti s touto situací zmínili. Jelikož se informace nekomunikovala, lidé nedokázali odhadnout, jaké bude další dění ve firmě. Obávali se o svoji pozici a čekali další propouštění, které bylo způsobeno jednak krizí, jednak odchodem jednoho z

vedoucích týmu. Největší obavy měli ti zaměstnanci, kteří pracovali přímo v této skupině. Neblahé dopady měly také neformální informační zdroje, které přinášely “zaručené” zprávy. Nejmenší obavy měli zaměstnanci v Brně a Ostravě, neboť nepřišli do kontaktu se zprávami, které se šířili v centrále.

Negativně působily zprávy v médiích, především v tisku. Většina zaměstnanců byla informována spíše z médií, ze kterých získala více informací než-li z interní komunikace.

4.9 Jak vnímáte celou záležitost ve spojení s pověstí firmy?

50% respondentů uvedlo, že vidí velký dopad situace na další chod firmy. Obávají se poškození pověsti a tím pádem také o odchod klíčových klientů. Tato situace s firmy reálně opravdu dotkla a několik důležitých společností s nimi ukončilo spolupráci. Nicméně na druhou stranu firma také získala pár nových klientů, což koresponduje s názorem druhé skupiny. 30% respondentů se domnívá, že firma utrpí na dobré pověsti, nicméně věří, že se situace časem stabilizuje. 20% respondentů nemá na stav věci názor, domnívají se, že vše zůstane v normálním stavu. Největší obavu projevíli respondenti z řad středního managementu.

4.10 Jak se firma staví k situaci dnes?

Společnost má výhodu silného postavení na trhu, jistotu a stabilitu firmy se zahraničními vlastníky a již po dlouhá léta vybudované dobré pověsti a oblíbenosti mezi klienty.

V současné době se o problému vůbec nemluví a zaměstnanci se o něj nezajímají. Firma do čela týmu postavila velmi kvalitního člověka, který celou situaci stabilizoval, stmelil tým, pozvolna napravil špatnou reputaci vedení a především napravil pohled ostatních zaměstnanců na dané oddělení. Firma se ze situace snažila co nejvíce poučit. V první řadě posílila problematiku vnitřního řízení rizik, zaměřila se na posílení krizové komunikace. Po odeznění nejhoršího období vedení zaměřilo svoji pozornost na zaměstnance a opětovného zvýšení jejich loajality.

4.11 Reálný dopad situace na dobré jméno firmy

Z krize mohla firma profitovat hned od počátku. Pokud by si postavila interní klienty na svoji stranu a sdílela s nimi otevřeně svoje obavy, očekávání a nastínila jim kladný vývoj, byli by ideálním nositelem sdělení vně firmu a její posílení navenek. A to i z důvodu, že spousta zaměstnanců byla ve stálém spojení s klienty, kterým tak mohli ukázat, že obavy nejsou oprávněné a situace je pouze dočasná. I zde by platilo zlaté pravidlo komunikace: *“Pokud management komunikuje opravdově, nezamlčují se žádné informace, firma i přes negativní postavení v určitém období získá kredit za včasnou a pravdivou informovanost svých podřízených.”*

Selhání způsobilo fakt, že se témtu ujala média, která využila oslovení zaměstnanců a ti v neurčitém očekávání sdělili své obavy i navenek. Firma tak přišla o část svých klientů a média stav rozebírala více, než bylo nutno a těžila z vlastních doměnek. V situaci viděla příležitost najít senzaci, která by firmě mohla velmi ublížit. Situaci pak management musel řešit ad hoc a médiím vyvracet fakta nabíraná prostřednictvím zákulisních zdrojů. Velkým pozitivem byla skutečnost, že zásah médií nebyl nijak rozsáhlý. Situaci se snažily mapovat pouze Hospodářské noviny, které chystaly najít na firmu více negativních událostí. Nicméně díky rychlé reakci top managementu a výborné práci PR agentury zůstalo pouze u dvou otištěných článků. I přes obrovskou hrozbu firma externí situaci velmi dobře zvládla, dopad tak byl primárně na interní klientelu. V tomto případě firma zareagovala s obrovským zpožděním, dodala nekvalitní informace, následný krok rekonvalescence podchytila úspěšně.

V současné době, tedy více než rok po události se firma interně zotavila. Odešli zaměstnanci, kteří nejvíce zbrojili proti managementu a negativně se opírali do stavu věci. S odstupem času je však vše bráno pozitivně. Ovšem nemuselo to firmu stát odchozí klienty a hrozbu ohrožení dobrého jména společnosti.

4.12 Zhodnocení projektu krizové komunikace ve firmě

Na základě získaných vstupních dat od zaměstnanců firmy a díky studiu odborné literatury použité v teoretické části této práce byla sestavena SWOT analýza mapující komunikaci ve společnosti. Analýza rozebírá situaci z pohledu vnitřního prostředí – silné a slabé stránky a z pohledu vnějšího prostředí zahrnujícího příležitosti a hrozby. Obě analýzy

vychází z mých vlastních poznatků získaných v čase stráveném s respondenty, informací o firmě a z teoretického základu první části práce.

Tato analýza byla vytvořena výhradně pro účely této bakalářské práce s cílem analyzovat aktuální situaci ve firmě. Její obsah vychází z pohledu marketingového speciality a z informací dostupných v odborných literaturách uvedených v práci.

Tab. III. SWOT analýza projektu krizové komunikace ve firmě

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> - vysoce profesionální management - zájem managementu o zaměstnance - zájem managementu na dobrém jménu firmy 	<ul style="list-style-type: none"> - možné selhání v případě více neočekávaných událostí v jednom období - práce pod tlakem - neucelené vztahy s médii
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> - školení KK pro management - zkvalitnění strategie KK - školení zaměstnanců o důležitosti IK - propracovat media relations 	<ul style="list-style-type: none"> - média - rychlá reakce konkurence - ztráta klíčových klientů - nižší zisky firmy

Silné i slabé stránky vycházejí z celkového průzkumu mezi zaměstnanci. Pro tuto analýzu bylo osloveno dalších 30 zaměstnanců, aby data byla relevantní. Z nich vyplývá, že zaměstnanci v současné době i přes definovanou krizovou událost, která se odehrála před více než rokem, velmi oceňují práci top managementu a kladný přístup k zaměstnancům a zájem na dobré pověsti firmy. K tomu dle mého názoru přispěl i fakt, že firma pročistila vnitřní klima firmy, propustila větší množství zaměstnanců a ve stávajícím stavu začal od nuly. Vše bylo podpořeno také stavem ekonomiky.

Slabé stránky znamenají nedostatky, se kterými se firma může potýkat.

Příležitosti jsem vydefinovala jednak z vlastních zkušeností, jednak na základě doporučení vyššího managementu. Obecně se také odrážejí od teoretického podkladu. Prozatím firma nepřistoupila k žádnému z těchto bodů, které vnímám jako příležitost posunutí projektu interní krizové komunikace a k posílení jejího efektu.

Hrozby jsou pak následky, které mohou firmu postihnout v případě další krize a mohou tak ohrozit a zkomplikovat její renomé, na kterém pracuje.

Swot analýza bude podkladem pro zhodnocení výzkumu a mého dalšího doporučení pro firmu.

5 ZÁVĚREČNÉ SHRNUÍ A DOPORUČENÍ

Na základě podrobné analýzy všech klíčových faktorů interní krizové komunikace ve firmě XY vedené v dubnu roku 2010, jsem se pokusila zodpovědět všechny předem definované hypotézy. Vstupními daty byly údaje získané rozhovorem vedeným mezi 20 respondenty, pro účely SWOT analýzy pak bylo osloveno dalších 30 zaměstnanců. Všechna data získaná šetřením byla detailně rozebrána z pohledu jednotlivě položených otázek a vyhodnocena. Praktický základ práce pak byl podepřen teoretickými fakty první části, ze kterých jsem čerpala. Při hodnocení hypotéz pak zohledňovány právě tyto výše zmíněné parametry.

Chybně vedená interní krizová komunikace firmy má negativní dopad na její zaměstnance i na vnímání jejího brandu

Z provedené analýzy krizové komunikace a rozboru vybrané cílové skupiny jasně vyplývá, že chybně vedená krizová komunikace má značný dopad na její zaměstnance a negativní dopad na její brand. Velký rozdíl byl zaznamenán zejména ve vnímání komunikace v rámci hierarchie pozic. Čím vyšší má jedinec ve firmě postavení, tím více se k němu dostanou informace z oficiálních zdrojů. Tito zaměstnanci mají také větší zájem aktivně sami zjišťovat informace od svých nadřízených. Nejnižší pozice komunikaci téměř nesledují a vycházejí převážně z interních nepodložených zdrojů. V nejhrošším postavení pak byl střední management, který částečně získal kusé informace od svých nadřízených, částečně pak vycházel z „tiché pošty“.

Zaměstnanci negativně hodnotili, že informace nedostali včas a byli jen limitované a kusé. Z toho důvodu pak cítili značnou nejistotu, zmatek a ztrátu motivace. Obzvláště citlivé toto téma bylo také vzhledem k ekonomickým turbulencím, se kterými se již v té době potýkal nejen český trh. Pozitivně byl hodnocen zájem vrcholového managementu o zaměstnance a jejich snaha zmírnit negativní dopady, ovšem kvůli nepsanému informačnímu embargu a snaze pustit na veřejnost co nejméně informací, se ani tímto kanálem lidé příliš informací nedozvěděli.

Škody jak uvnitř firmy, tak na její reputaci zapříčinil komunikační šum a šíření nepodložených informací. Jednotlivé verze se dostávaly prostřednictvím demotivovaných zaměstnanců ke klientům i do médií. Dopady zapříčinily úbytek klientů, což mohlo být ovšem také způsobeno krizí a hromadným šetřením finančních zdrojů.

5.1 Doporučení ke zkvalitnění interní krizové komunikace

Z výše uvedeného výzkumu je patrné, že zaměstnanci nejsou motivováni pravidelně sledovat kanály určené pro interní komunikaci. Prvním doporučením tedy je aktivněji zapojovat zaměstnance do vnímání oficiálních informací. Jelikož je těžké odhadnout, jaké kanály považují zaměstnanci za atraktivní, bylo by vhodné nejdříve provést interní průzkum týkající se kanálů pro krizovou a interní komunikaci jako celek a jejich vnímání zaměstnanci. Dle toho pak nastavit co nejefektivnější komunikační plán se zřetelem na krizovou komunikaci. Interní komunikace je možné také prodat formou interní kampaně, tedy komunikovat o komunikaci a jednotlivé nástroje prezentovat zaměstnancům v rámci interních meetingů. Velký potenciál může mít také zjištění vnímání této události, na jehož základě se management může lépe připravit na další situace.

K dalším doporučením pak patří:

1. Zkvalitnit strategii interní (potažmo i externí) krizové komunikace

Lépe se připravit na možné krize, které mohou nastat. Zaměřit se na včasnou komunikaci směrem ke svým zaměstnancům. I v případě, že management nechce pustit všechny informace, je nutné alespoň částečně zaměstnance o situaci informovat a vyjádřit se k aktuálnímu a očekávanému průběhu. Zaměřit se na komunikaci směrem k zaměstnancům, uspořádat pro ně firemní meetingy, kde celou situaci management představí osobně.

Správně načasovat spuštění interní a externí krizové komunikace a obě realizovat ve správných časových vazbách.

2. Posílit vztahy s médii

Utvořit si databázi novinářů a s nimi udržovat pravidelný kontakt. V případně náhlé krize je pak ihned svolat a paralelně s komunikací směrem k zaměstnancům pravdivě informovat média. Firma tak předejde fabulacím a lživému obviňování v médiích.

3. Proškolení vrcholového a středního managementu na oblast krizové komunikace

Zajistit pro vybranou skupinu zaměstnanců školení na krizovou komunikaci. Tím si firma zajistí, že budou předem na možnost takové situace připraveni, jednak budou umět komunikovat směrem ke svým podřízeným a do médií.

ZÁVĚR

Bakalářská práce se zabývá otázkou interní krizové komunikace se zřetelem na její chybné uchopení.

Z každé krize může firma těžit, každá krize ji může posílit a posunout dál. Vše je jen otázkou kvalitou a správného přístupu jejího vedení. Krize požaduje od firmy zvýšenou pozornost na mnohé její aktivity, v první řadě na vnitřní komunikaci. Ta má tak velkou sílu, že na ní může záležet budoucnost celé firmy.

Cílem práce bylo zodpovězení hypotézy, jestli má na zaměstnance firmy zaměstnanec dopad chybně vedené interní komunikace. Pro potvrzení nebo vyvrácení hypotézy jsem situaci mapovala prostřednictvím přímého rozhovoru se zaměstnanci společnosti, která se s problematikou chybně vedené komunikace potýkala v relativně nedávné době.

Po vyhodnocení rozhovorů vyplynulo, že špatně vedení vnitřní komunikace má opravdu velký dopad na její zaměstnance, na jejich loajalitu a vnímání firmy. Zaměstnanci se stanou zmatenými, nejistými a nositeli negativních informací. Vše bylo možné vysledovat i na základě hierchie ve firmě. Čím vyšší měl zaměstnanec postavení, tím více byl informován. A o to méně kritický pohled na firmu měl. Z mého pohledu je opravdu důležité ctít zásady krizové komunikace a nikdy se jí nevyhýbat ani v okamžik, kdy se firma ocitá před sebevětším problémem. Správnými postupy si může vytvořit velmi dobré spojení nejen v zaměstnancích, ale i v médiích.

Tato práce byla zajímavým náhledem na oblast krizové komunikace jak z pohledu studenta, tak z pozice marketingového specialisty. Jelikož jsem podobnou situaci sama zažila, bylo pro mě zajímavé zjištění, že zaměstnanci různých firem vnímají důležitost komunikace naprosto stejně a v případě jejího špatného uchopení zažívají téměř totožné pocity. Téma mi tak přineslo neocenitelný osobní posun v problematice nejen v praktické, ale také v teoretické rovině.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ANTHONISSEN, P. *Crissis communication*. Vyd.1. London: British Library, 2008. 222 s. ISBN 978 0 7494 5400 5
- [2] CAYWOOD, C. *Public Relations*. Vyd.1. Praha: Computer press, 2006. 222 s. ISBN 80-7226-886-4
- [3] De Pelsmacker, P. *Marketingová komunikace*. Vyd.1. Praha: Grada Publishing, 2003. 600 s. ISBN 80-247-0254-1
- [4] DONATH – BURSTON - MARSTELLER. *Průzkum mezi českými manažery. Rizika a krize 2003*, Praha. 16 s.
- [5] HÁLEK, V. *Krizový management – teorie a praxe*. Vyd.1. Bratislava: Donau Media, 2008. 322 s. ISBN 978-80-89364-00-8
- [6] HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*. Vyd.1. Brno: Computer Press, 2006. 170 s. ISBN 80-251-1250-0
- [7] JANDA, P. *Vnitrofiremní komunikace*. Vyd.1. Praha: Grada Publishing, 2004. 128 s. ISBN 80-247-0781-0
- [8] JURÁŠKOVÁ, O. *Studijní opory z roku 2010*
- [9] NĚMEC, P. *Public relations*. Vyd.1. Praha: Management Press, 1993. 114 s. ISBN 80-85603-26-8
- [10] SVOBODA, V. *Public relations moderně a účinně*. Vyd.2. Praha: Grada Publishing, 2009. 239s. ISBN 978-80-247-2866-7
- [11] VYMĚTAL, Š. *Krizová komunikace a komunikace rizika*. Vyd.2. Praha: Grada Publishing, 2009. 176s. ISBN 978-80-247-2510-9

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY – ONLINE ZDROJE

[1] *Interní komunikace jako odraz firemní kultury* [online] c. 2010, [cit. 20. 7. 2011] dostupné z: <http://www.dmc-cz.com/aktualne/204-interni-komunikace-jako-odraz-firemni-kultury>

[2] *Krizová komunikace* [online] c. 2008, [cit. 8. 9. 2011] dostupné z: http://www.m-journal.cz/cs/public-relations/formy-PR/krizova-komunikace_s316x351.html

[3] *O krizové komunikaci s Petrem Sedláčkem* [online] c. 2011, [cit. 1. 8. 2011] dostupné z:

[4] *O společnosti Dell* [online] c. 2011, [cit. 8. 9. 2011] dostupné z: <http://content.dell.com/cz/cs/corp/about-dell.aspx?c=cz&l=cs&s=corp>

[5] *Využití informačního systému MAX v společnosti STROJSTAV* [online] c. 2006, [cit. 8. 9. 2011] dostupné http://www.m-journal.cz/cs/public-relations/krizova-komunikace/o-krizove-komunikaci-s-petrem-sedlackem__s386x8311.html:<http://www.cvis.cz/hlavni.php?stranka=novinky/clanek.php&id=383>

[6] *Zásady krizové komunikace* [online] c. 2009, [cit. 14. 7. 2011] dostupné z: <http://halek.info/prezentace/krizovy-management-prednasky3/kmpr3.php?l=05&p=26>

Webové portály:

[7] www.cvis.cz

[8] www.dell.cz

[9] www.dmc.cz

[10] www.halek.info

[11] www.mjournal.cz

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

HR	Human Resources
KK	Krizová komunikace
PR	Public relations
SWOT	Strenght-Weekness-Oportunities-Threats

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Podklady pro krizový tým	18
Obr. 2. Komunikační tok informací ve firmě	19
Obr. 3. Seznam toku informací ve firmě	22

SEZNAM TABULEK

Tab.I. Sociodemografické rozložení	27
Tab.II. Doplnující informace	28
Tab.II. SWOT analýza projektu krizové komunikace ve firmě	35

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I Soubor otázek pokládaných zaměstnancům dotazníkovým šetřením	47
--	----

Příloha P1 Soubor otázek pokládaných zaměstnancům dotazníkovým šetřením:

A) Základní otázky

- 1) SLEDUJETE INTERNÍ KOMUNIKACI?
- 2) ZAZNAMENALI V UPLNYNULÉM ROCE VE FIRMĚ
- 3) KRIZOVOU INTERNÍ KOMUNIKACI?
- 4) JAKÉ ATRIBUTY OD TAKOVÉ KOMUNIKACE OČEKÁVÁVTE?
- 5) JAK JSTE VNÍMALI KOMUNIKACI V OBDOBÍ XY?
- 6) MĚLI JSTE O SITUACI HNED OD ZAČÁTKU DOSTATEČNÉ MNOŽSTVÍ INFORMACÍ?
- 7) JAK JSTE VNÍMALI PŘÍSTUP MANAGEMENTU ZODPOVĚDNÉHO ZA KOMUNIKACI?
- 8) JAK BY JSTE CELKOVĚ TUTO KOMUNIKACI HODNOTILI?
- 9) JAKÉ POCITY VE VÁS CELÁ SITUACE ZANECHALA?
- 10) JAK VNÍMÁTE CELOU ZÁLEŽITOST VE SPOJENÍ S POVĚSTÍ FIRMY?

B) Doplnující sociodemografické dotazy

Věk

Pohlaví

Region

Vzdělání

Délka zaměstnaní v době komunikace (tj. k dubnu 2010)