OBSAH

ÚVOD **1**

1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ **4**

1.1 PODNIK 4
1.1.1 Okolí podniku *4*
1.1.2 Identita a image podniku *5*
1.2 MIMOŘÁDNÁ UDÁLOST, KRIZOVÁ SITUACE, KRIZE 6
1.3 KRIZOVÝ MANAGEMENT 8
1.4 LEGISLATIVNĚ PRÁVNÍ PROSTŘEDÍ 11

2 KOMUNIKACE **13**

2.1 OBECNÉ POJETÍ KOMUNIKACE 13
2.2 TYPY KOMUNIKACE 14

3 KRIZOVÁ KOMUNIKACE **18**

3.1 DISPONIBILNÍ METODY KRIZOVÉ KOMUNIKACE PODNIKU 21
3.2 DISPONIBILNÍ NÁSTROJE KRIZOVÉ KOMUNIKACE PODNIKU 26
3.3 REKAPITULACE ZÁSAD KRIZOVÉ KOMUNIKACE 33

4 POZNÁMKY K PRAKTICKÉ ČÁSTI **36**

5 MANUÁL PRO KRIZOVOU KOMUNIKACI **41**

6 ZÁVĚR **72**

7 LITERATURA **74**

ÚVOD

Tématem diplomové práce je krizová komunikace jako důležitý nástroj krizového managementu podniku. Krizová komunikace je pro potřeby této práce chápána obecně jako jedna ze složek krizového managementu, který je souhrnem činností nutných k zabezpečení funkce organizace během všech fází krize.

Přestože bývá často podceňována, je krizová komunikace velmi důležitou manažerskou aktivitou. Krize se totiž dříve či později dotkne každého subjektu podnikohospodářské sféry. Taková událost představuje v životě organizace kritický bod, který může negativně ovlivnit její hospodářské výsledky, výrazně zhoršit image a postavení na trhu, způsobit ztrátu konkurenční výhody a v nejhorším případě může způsobit i zánik organizace. Krize však může mít pro podnik i pozitivní důsledky, může se stát příležitostí k demonstraci firemní odpovědnosti, důvěryhodnosti a schopnosti jednat rychle, racionálně a efektivně pod tlakem krizových událostí. Právě míra zvládnutí krizové komunikace je jedním z nejdůležitějších faktorů rozhodujících o tom, s jakou „bilancí“ podnik z dané krize vyjde.

Krizím je možné předcházet – kromě materiální a věcné připravenosti je důležitá také komunikační připravenost firmy. Základem krizové komunikace podniku musí být připravený plán a dodržování praxí ověřených metodických postupů. Důležitým prvkem je vytvoření metodiky pro řízení vnitřní a vnější komunikace podniku v krizových situacích. Velký význam prevence a předkrizových opatření je možné přeneseně vyjádřit citátem Alberta Einsteina:

„Kdybych dostal pouhou hodinu na to, abych vyřešil pro mne životně důležitý problém, využil bych čtyřicet minut na to, abych problém prostudoval, patnáct minut bych věnoval hledání možností a způsobů řešení a pak bych problém během zbývajících pěti minut vyřešil.“

Krize podnikatelského subjektu je v současnosti velmi aktuálním tématem. Z trhu mizí malé i velké firmy včetně bank, jiné společnosti ztrácejí dominantní postavení, přicházejí o klíčové klienty. Menší či větší krizi se nevyhne žádná firma, každý podnik je potenciálně v ohrožení. I přes to stále panuje mezi manažery českých podniků (převážně středně velkých a malých organizací) nedůvěra v důležitost krizového řízení, resp. v důležitost vedení krizové komunikace.

Některé České podniky do jisté míry prvky krizového řízení aplikují, aniž by to bylo jejich původním záměrem. Například firmy, které jsou charakterem činnosti pro své okolí nějakým způsobem nebezpečné (hrozba ekologické havárie, výbuchu apod.), musí mít podle platné legislativy zpracovány havarijní plány (konkrétní zákonné předpisy uvádím v subkapitole 1.4 této práce). Stejně tak zákony týkající se bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a zákony o požární ochraně určují podnikům zpracování a dodržování bezpečnostních a požárních předpisů, které jsou poměrně aktivně kontrolovány státními kontrolními orgány a denně prověřovány v praxi.

To znamená, že alespoň základní rizika ohrožení zdraví a života osob a ohrožení hmotného majetku podniků jsou z velké části ochráněna povinně dodržovanou legislativou, která zahrnuje i prvky krizového řízení. Například podniková směrnice o požární ochraně je v podstatě krizovým scénářem pro mimořádnou událost typu „požár“ a specifikuje jednotlivé kroky nutné ke zvládnutí mimořádné události s minimálním ohrožením zdraví a životů osob a hmotného majetku.

Zákonem řešená rizika jsou však pouze nepatrnou částí ze všech potenciálních rizik, která každý podnik neustále ohrožují, a nelze tedy spoléhat pouze na povinnou legislativu. Proto jsou ve firmách zpracovávány krizové plány, jejichž součástí je také analýza rizik a řešení potenciálních krizí. Jednou z možných příloh krizového plánu je také plán krizové komunikace. V žádném veřejně přístupném dokumentu však **není definováno, co má plán krizové komunikace obsahovat.**

S tím souvisí i následující, v praxi poměrně častý problém. Organizace v dobré víře zpracují krizový plán, ale již do něj nezahrnou detailní řešení interní a externí krizové komunikace. Konkrétní obsah krizového plánu je zpravidla určen nejvyššímu vedení společnosti a členům krizového štábu, popř. zaměstnancům, kterých se plán bezprostředně týká. Řadových zaměstnanců jakoby se plán snad ani netýkal. Přitom první signály počínající krize mohou být zpozorovány právě pracovníkem na nejnižší úrovni organizační struktury.

Dobrým příkladem takto řešeného systému krizové komunikace jsou v České republice bankovní společnosti. Jedná se o firmy s velkým počtem klientů, se kterými denně přímo jednají právě řadoví zaměstnanci. Zároveň jsou banky jedny z nejvíce krizemi ohrožovaných společností, ať již se jedná o hospodářské krize, ohrožení osobních údajů klientů, krádeže apod. V případě vzniku krizové události zaměstnanci vlastně nemají k dispozici konkrétní informace o

tom, jak přesně postupovat, jak reagovat na případné dotazy médií apod. – konkrétně mám na mysli dokument obsahující jakýsi manuál pro krizovou komunikaci.

V rámci získávání podkladů pro svou diplomovou práci jsem měla možnost mluvit s pracovníky několika bank a pojišťoven působících na českém trhu, ale i s pracovníky jiných firem z různých oborů hospodářské činnosti, právě o způsobu řešení krizové komunikace ve společnosti, pro kterou pracují. Ve všech případech mi byly výše uvedené informace plně potvrzeny – řadoví zaměstnanci nemají o krizové komunikaci téměř ani tušení, maximálně dodrží postup k nahlášení krizové události, ale dále již spoléhají na výše postavené pracovníky a vedení společnosti, že „znají další postup a krizi zdárně vyřeší“.

Podle mého názoru je tento způsob řešení krizové komunikace, zvláště pro některé obory podnikání, nedostatečný. Může snadno nastat situace, že přes veškerou snahu vedení a dodržování nastaveného krizového plánu, selže komunikace a krize vyústí v katastrofu, která může znamenat pro podnik nenapravitelnou ztrátu.

S ohledem na výše uvedená zjištění jsem stanovila následující cíle diplomové práce:

1. Analyzovat disponibilní metody krizové komunikace podniku
2. Analyzovat disponibilní nástroje krizové komunikace podniku.
3. Zpracovat manuál pro krizovou komunikaci podniku.

Manuál pro krizovou komunikaci záměrně nebudu aplikovat na konkrétní podnik, bude zpracován jako univerzální dokument s prvky formuláře, pouze se zaměřením na prostředí banky. Na základě tohoto manuálu pak může kterákoliv banka (ale i pojišťovna, stavební spořitelna popř. jiný podnik poskytující služby) po vyplnění údajů a provedení menších či větších úprav dle konkrétních podmínek organizace vytvořit vlastní detailní manuál pro krizovou komunikaci určený pro řadové zaměstnance.

1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

1.1 PODNIK

Pojem podnik je v obchodním zákoníku chápán jako objekt právních vztahů, soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání.

Jiná z definic nahlíží na podnik jako na kombinaci výrobních činitelů (práce, investiční majetek a materiál), s jejichž pomocí vlastníci podniku chtějí dosáhnout konkrétních cílů. K těmto základním výrobním činitelům, které jsou předpokladem pro naplnění a realizaci předmětu činnosti podniku, přistupuje ještě jeden důležitý faktor, kterým je **řízení podniku** [10].

1.1.1 Okolí podniku

Podnik není izolován od svého okolí, **je součástí ekonomického a sociálního prostředí**. Jak vnitřní prvky, tak i vnější okolí ovlivňují podnik jako celek. Mezi nimi existuje **vzájemná interakce ve formě příležitostí a ohrožení** [15]**. Vliv okolí na podnik je zpravidla velmi silný, zatímco možnost podniku ovlivňovat okolí je spíše omezená.**

Okolí působí na podnik jako „svazek“ vnějších sil, faktorů a podmiňování. Má následující prvky:

- geografické,
- sociální,
- politické a právní,
- ekonomické,
- ekologické,
- technologické,
- etické,
- kulturně historické.

Nemá-li být podnik při svém ekonomickém rozhodování okolím zaskočen, ale hodlá-li ho využít ve svůj prospěch, musí se o jeho dynamiku aktivně zajímat. K tomu jim slouží řada informačních zdrojů.

Obecně jde o to, aby podnik dokázal rozumně **definovat své informační potřeby**, pokud jde o okolí a jeho dynamiku, a ty pak systematicky naplňoval, a to především s ohledem na udržování, obnovování a zdokonalování svých konkurenčních výhod [11].

Základním motivem podnikání je snaha o uspokojování potřeb zákazníků **a tím dosažení zisku jakožto přebytku výnosů nad náklady.** Zisková orientace podniku by však neměla zamlžovat **společenské poslání podniku**, jímž je služba zákazníkovi a všem ostatním, kteří jsou s vývojem podniku spjati. Pro tyto osoby se používá název „**stakeholders**“ (v češtině snad nejlépe „interesenti“, „zainteresovaní“, nebo zájmové skupiny). Vedle osobností spojených s okolím sem patří i „vnitřní struktura“ podniku, tj. zaměstnanci, odbory atd.

Dynamicky se rozvíjející podnik zpravidla generuje výhody nejen pro jedinou skupinu interesentů (například akcionářů), ale vyváženě pro všechny.

1.1.2 Identita a image podniku

Pojem **identita** můžeme charakterizovat jako **vůdčí ideu podniku**, která udržuje celek pohromadě a dává jasný směr do budoucnosti. K složkám vytvářejícím identitu podniku patří mj. vize, historie a tradice, začlenění do života nejbližšího okolí, odbornost apod.

Image organizace představuje poměrně **přesně ohraničenou představu, kterou o korporaci má veřejnost**. Úzce souvisí s identitou organizace, její kulturou, komunikací.
Image podniku je do značné míry odrazem jeho identity. Skutečná a chtěná identita tedy musí být v souladu.

Rozhodující veličinou při formování image jsou především členové organizace, vnitřní veřejnost v nejužším slova smyslu. Pokud neexistuje soulad mezi vedením a zaměstnanci, není možné uvažovat o cíleném formování image. *Cílené formování image není účelem samo o sobě, ale slouží realizaci cílů organizace.*

Dobrý image pak pozitivně působí v řadě významných oblastí:

1. Zvyšuje atraktivitu podniku na trhu práce.
2. Motivuje zaměstnance - hrdost a identifikace s podnikem (úzký vztah mezi image a identitou). Pomáhá překonávat krizové doby, ale projevuje se příznivě i na produktivitě práce a její kvalitě.
3. Dobrý image má vliv na kapitálový trh.
4. Posiluje odbyt produktů. Význam značky.
5. Možnost odvrácení útoků/krizí. Image je něco jako konto, na které se ukládá v dobrých časech a z něhož lze čerpat v dobách neklidných [7].

1.2 MIMOŘÁDNÁ UDÁLOST, KRIZOVÁ SITUACE, KRIZE

Mimořádná událost je definována jako škodlivé působení sil a jevů vyvolaných činností člověka, přírodními vlivy nebo jako havárie, která ohrožuje život, zdraví, majetek nebo životní prostředí a vyžaduje provedení záchranných a likvidačních prací [12]. Vznik mimořádné události však ještě neznamená, že musí nutně vypuknout také krize. Riziko, které mimořádná událost představuje, může být včas identifikováno a mohou být provedena důsledná opatření k jeho eliminaci. Mimořádná událost je tedy pouze iniciačním prvkem, způsobujícím následnou disharmonii systému, která může přerůst do krizové situace a ne naopak.

Krizová situace je obecně definována jako nepředvídatelný nebo obtížně předvídatelný průběh skutečností po narušení rovnovážných stavů přírodních, technických, technologických, ekologických, ekonomických, sociálních a společenských systémů, v důsledku kterého dochází k ohrožení životů, zdraví nebo majetku občanů, životního prostředí, veřejného pořádku, vnitřní nebo vnější bezpečnosti státu, a na řešení (zvládání) těchto problémů nestačí běžné kompetence a běžné disponibilní zdroje.

Krize je složitá, kombinovaná krizová situace [3]. Na počátku každé krize podniku je **nerovnováha mezi podnikem a jeho okolím a/nebo mezi jednotlivými systémy uvnitř organizace**. Nerovnováha je permanentním jevem a při jejím zvětšování nastává „skutečná" krize. Každá nerovnováha je potenciální krizí a také **každý podnik se v potenciální krizi nachází** [15].

Z pohledu podniku se za krizi považuje neočekávaná událost, která může negativně ovlivnit hospodářské výsledy společnosti a má potenciál výrazně zhoršit její postavení na trhu včetně ztráty konkurenční výhody. Je to situace, v níž je narušena rovnováha mezi podnikatelskými charakteristikami firmy a postojem okolního prostředí. Jedná se o vážný incident, který ohrožuje zdraví a bezpečí lidí, životní prostředí nebo dobré jméno výrobku či společnosti [6].

Krizové situace představované výrazně odlišnými změnami oproti normálnímu stavu mají některé společné rysy [13]:

- jsou obtížně předvídatelné, symptomy řady z nich nemusí být zjevné, mohou nastat až při kumulování několika negativních jevů za neopakovatelných podmínek apod.;

- probíhají rychle a nemá-li dojít k destrukci, je třeba rychle reagovat na jejich průběh;
- jde o situace neopakovatelné, se kterými manažeři nemají žádné zkušenosti;
- jejich negativní důsledky se netýkají pouze existence organizace, jsou stresující pro pracovníky organizace;
- mohou vést ke zneužití situace obchodními partnery, konkurenty apod.

Krize je charakterizována:

- věcnou podstatou, typem krize,
- rozsahem účinku,
- důsledky pro postižený systém,
- místem krize,
- časem vzniku,
- pravděpodobností vzniku (**rizikem**).

Krizová situace může vzniknout z **vlastní podstaty věci bez úmyslu** krizi vyvolat, či **na základě konfliktu**, tedy s úmyslem krizi vyvolat. Při tomto členění krizí na úmyslné a neúmyslné není podstatné, zda konflikt vzniká postupně na základě rozdílných zájmů (např. politický konflikt, obchodní konflikt atd.), či náhle (např. loupež) [21].

Objektivně krize vzniká prohloubením nerovnováhy do kriticky nestabilního prostoru, **subjektivně** vzniká v okamžiku, kdy je nerovnováha podnikovým managementem a/nebo vlastníky chápána jako krizová. Čím déle krize v podniku trvá, tím více se **zastírá její pravá příčina**, krize **napadá další podnikové oblasti** a vyčerpává podnikové zdroje. Snahou podniku musí být včasná identifikace krize a nastartování krizového řízení [15].

V zásadě jde o krize (a jejich příčiny) [7]:

- **vnitřní** (podnikové klima, vedení společnosti, propouštění, etika),
- **vnější** (trh, či všeobecné vnější prostředí, veřejný zájem lidí, neověřené zprávy, spekulace, obviňování, potíže s termíny).
- **nemateriální** (bezpečnost práce, závady technické povahy, nedbalost, nízká kvalita) – účinky na věrohodnost, toleranci, akceptaci, důvěru v podnik;

- **materiální/technické** (přírodní katastrofy, útoky, nebezpečí nehod) – účinky na majetek/kapitál, životní prostředí, člověka.

Za „pravé“ jsou považovány krize, které neušly pozornosti externí veřejnosti. Za „nepravé“ pak čistě vnitřními prostředky zvládnuté konflikty a krize. K povinnostem managementu patří rozpoznávání krizového potenciálu uvnitř podniku [7].

1.3 KRIZOVÝ MANAGEMENT

Z podnikohospodářského hlediska je **krizový management** definován jako prostředek pro řešení krizových situací, vzniklých v důsledku narušení podnikatelských záměrů, problémů s dodávkami materiálů, energií a služeb, problémů ve vývoji nových výrobků, ve výrobě a odbytu, finančních nebo personálních problémů a v neposlední řadě také problémů spojených s možnostmi vzniku technologických havárií, živelních pohrom apod. [3]

Z funkcionálního hlediska krizový management představuje ucelený soubor přístupů, názorů, zkušeností, doporučení, metod a opatření, které vedoucí pracovníci a krizoví manažeři užívají ke **zvládnutí specifických činností** (manažerských funkcí) **za nestandardních podmínek určitého typu mimořádné události, popř. krizové situace ve všech fázích řešení**, při [3]:

- minimalizaci zdrojů (příčin vzniku, ohnisek) krizových situací /*fáze prevence*/;
- přípravě na činnost v krizových situacích /*fáze korekce*/;
- bránění vzniku a eskalaci krizových situací /*fáze protikrizové intervence* či *kontrakce*/;
- redukci zdrojů krizových situací a jejich negativního působení /*fáze redukce*/;
- odstraňování následků působení negativních faktorů krizové situace /*fáze obnovy*/.

Krizové řízení v užším smyslu představuje zahájení procesu vyvedení z krize v době, kdy se krize evidentně projevuje a lze ji na základě jejich projevů identifikovat.

Krizové řízení v širším smyslu je možné chápat jako proces, obsahující preventivní opatření omezující vznik krize, vytváření systémů pro včasnou identifikaci krizového vývoje, zmírnění jejího dopadu a jejího rychlého a úspěšného zvládnutí.

Každou krizi lze brát i jako impuls pro změnu. Důležitým aspektem je rozhodnutí, kdy každé rozhodnutí je rizikové, ale **nejrizikovější je nedělat nic** – neučinit rozhodnutí žádné [15].

Tabulka č. 1: *Základní rozdíly mezi standardním a krizovým řízením*

	Standardní řízení	**Krizové řízení**
Postup	- stanovení strategie - stanovení cílů - určení tzv. nositelů úkolů - vytvoření organizačního rámce	- zjištění hlavních příčin krize - krizový plán - zajištění koordinace - vyhlášení výjimečného stavu - vtažení všech schopných lidí na všech úrovních bez rozdílu - definování co je krizí zasaženo - stanovení hlavního nositele řešení
Komunikace	Dodržování hierarchických vazeb, předávání informací přes jednotlivé stupně řízení.	Přímá komunikace klíčových nositelů (řešitelů krize) s ostatními dle potřeby.
Odpovědnost	Vyplývá z organizačního uspořádání a funkčního zařazení.	Vyplývá ze vztahu úkol – hlavní nositel. Hlavní nositelé jsou zbaveni standardního řízení, krizové oblasti jsou řešeny odděleně.
Odměny a sankce	Vyplývají z metodiky odměňování a hodnocení.	Jsou přímo vázány na jednotlivé úkoly, v případě selhání je třeba nositele úkolu změnit.
Kontrola	Je prováděna pravidelně přes jednotlivé úrovně řízení.	Je stanoveno, jak vypadá překonání krize a časový horizont řešení. Nositel úkolu provádí a předkládá v krátkých intervalech vyhodnocení a vývoj situace. Nositel nectí hierarchické úrovně, ale vztah člověka k úkolu.
Přístup manažerů	Každý je odpovědný za svou oblast, řídí především své přímé podřízené.	Jsou aktivní ke všem lidem, kteří jsou nápomocni v řešení problémů bez rozdílu úrovně. Upřednostňuje se autoritativní styl řízení. Důraz se klade na odstranění příčin problémů.

Zdroj: HÁLEK, V.: *Krizový management – přednášky* [online]. Fakulta informatiky a managementu, Univerzita Hradec Králové. Dostupné z WWW: http://halek.info/krizovy-management.php?show=krizovy-management-prednasky

K základním rysům krizového managementu se řadí malá možnost predikce, rychlost působení, kritický negativní dopad na fungování organizace a její kolektiv, psychologický stres v organizaci a kritická pozornost partnerů, konkurentů a společenského okolí.

Krizový management je postaven **na dvou pilířích tvořených plánem krizového řízení a plánem krizové komunikace**. Krizový management není v žádném případě souborem mechanických pravidel, postupů a aktivit, ale souborem promyšlených procesů a postupových kroků zaměřených na předjímání komplexní podstaty krize. Tato podstata, v závislosti na úhlu pohledu, má jak svoji reálnou podobu, tak svoji vnímanou podobu.

Krizový management má v zásadě **čtyři cíle** [28]:

- Snížení napětí v průběhu krizové události.
- Demonstrace firemních závazků a odborných znalostí.
- Řízení toku a přesnosti informací.
- Efektivní řízení zdrojů.

Externí poradci v oblasti krizové komunikace

Některé organizace řeší otázku krizového řízení (respektive krizové komunikace) formou externí spolupráce se specialisty v daném oboru. S externími poradci bývá uzavřena smlouva o dlouhodobé spolupráci, tzv. smlouva „stand-by“ - jde o něco jako pohotovost, kdy je činnosti poradců využíváno jen v určitých situacích, ovšem honorováni jsou průběžně. Výhodou je, že v době vypuknutí krize může být přeskočena fáze „zasvěcování“ poradců do intimností ze života organizace a může se přistoupit přímo k řešení krizové situace. Velkou výhodou je možnost účasti těchto poradců již na tvorbě krizového plánu, vyhledávání a hodnocení rizik a přípravě preventivních opatření. Poradci jednak přispějí svými odbornými znalostmi ke kvalitě zpracování krizového plánu a jednak mají možnost seznámit se s fungováním společnosti v klidu, bez časové tísně, ještě dříve, než jakákoliv krize nastane.

Manažerské desatero v krizových situacích [26]:

1. Předjímejte krizové situace, uvažujte o potenciální možnosti vzniku krizových situací a připravte se na ně.
2. Vytvářejte plány krizových opatření jako integrální součást systému plánování organizace v podmínkách rizika a neurčitosti.
3. Využívejte transdisciplinárních týmů složených z kvalifikovaných pracovníků k řešení situace.
4. Zajistěte informační procesy pro realizaci manažerských funkcí v rámci řešení krizové situace.
5. Zabezpečte interní i externí komunikaci s relevantními partnery.
6. Dbejte na konzistenci sanačních cílů se strategií společnosti. Klíčové je včasné přepnutí strategie na krizový scénář.
7. Vnímejte vzájemnou závislost a podmíněnost krizových faktorů a při návrhu sanačních opatření klaďte důraz na komplexnost všech opatření.

8. Musíte zvládnout psychologické nároky krizového managementu v průběhu krize, ale i po jejím vyřešení či odeznění. Počínejte si při realizaci krizových opatření maximálně eticky.
9. V okamžiku, kdy je firma nucena vyrovnat se s fenoménem krize, identifikujte a využijte pozitivní stránky krize (krize jako stimul k inovaci, krize jako podnikatelská příležitost).
10. Jmenujte krizový tým, vyhodnocujte možné scénáře krizového vývoje, vytvořte krizový plán, periodicky nacvičujte řešení krizových situací.

Základní nástroje krizového managementu [21]**:**

- krizové myšlení;
- krizový štáb;
- krizový plán;
- ***krizová komunikace.***

1.4 LEGISLATIVNĚ PRÁVNÍ PROSTŘEDÍ

Základní legislativu pro krizové řízení z hlediska krizové komunikace týkající se podniků tvoří v České republice následující předpisy [19]:

- **Zákon č. 1/1993 Sb.**, Ústava České republiky, ve znění pozdějších předpisů a novelizací;
- **Zákon č. 110/1998 Sb.**, o bezpečnosti České republiky, ve znění pozdějších předpisů a novelizací;
- **Zákon č. 240/2000 Sb.,** o krizovém řízení a o změně některých zákonů (krizový zákon), ve znění pozdějších předpisů a novelizací;
- **Zákon č. 241/2000 Sb.**, o hospodářských opatřeních pro krizové stavy a o změně některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů a novelizací;
- **Zákon č. 106/1999 Sb.,** o svobodném přístupu k informacím, ve znění pozdějších předpisů a novelizací;
- **Zákon č. 231/2001 Sb.,** o provozování rozhlasového a televizního vysílání a o změně dalších zákonů, ve znění pozdějších předpisů a novelizací;
- **Zákon č. 239/2000 Sb.,** o integrovaném záchranném systému, ve znění pozdějších předpisů a novelizací;
- **Zákon č. 238/2000 Sb**., o Hasičském záchranném sboru ČR, ve znění pozdějších předpisů a novelizací;

- **Nařízení vlády** č**. 462/2000 Sb.,** k provedení krizového zákona, ve znění pozdějších předpisů a novelizací;
- **Zákon č. 127/2005 Sb.**, o elektronických komunikacích o změně dalších zákonů, ve znění pozdějších předpisů a novelizací,
- **Vyhláška ministerstva vnitra** č**. 380/2002 Sb.,** k přípravě a provádění úkolů ochrany obyvatelstva;

2 KOMUNIKACE

2.1 OBECNÉ POJETÍ KOMUNIKACE

Klidné a cílům podniku nakloněné okolí, spokojení a motivovaní zaměstnanci, kteří jej podpoří i v dobách nepříznivých, to je jistě přání vedení každého podniku. Jedním z nejdůležitějších nástrojů dosažení takového stavu je symetrická komunikace. Podniky vyznačující se dobře organizovanou komunikací jsou charakterizovány pojmy jako exponované, aktivní, vedoucí, schopné přizpůsobit se.

Nejde jen o to, co sdělujeme, ale také o to, jak to sdělujeme, jak interpretujeme. Vše, co děláme jako jednotlivci, jako formální či neformální skupina, je komunikace. Nemusí jít vždy jen o řečová nebo písemná sdělení. Dokonce i mlčení a doprovodná gesta jsou formou komunikace umožňující interpretaci. Pokud položíme důraz na pojem komunikace, uvědomíme si, že nikdy nejsme sami. Komunikace nás zařazuje do kontextu společnosti [7]. Nelze nekomunikovat [1].

Duální pojetí komunikace [1]:

- Komunikace jako zprostředkované sdílení, jehož základním východiskem je řeč.
- Komunikace jako sdělování informací prostřednictvím artikulovaných slov, jehož základním východiskem je souhrn informací sdělených subjektem a působících na okolí i na něj samotného.

Komunikace je tedy pojem, jímž označujeme naši schopnost sdělit slovem, tvarem, barvou a jejich uspořádáním informace o stavu něčeho, co je předmětem zájmu jiného subjektu [1].

Podniky komunikují se svým okolím, ať již si to uvědomují nebo ne, od prvního okamžiku své existence až do okamžiku, kdy nějakou formou zanikají.

Mezi hlavní funkce komunikace patří [14]:

- informovat – předat zprávu, doplnit jinou, něco oznámit;
- instruovat – navést, vysvětlit;
- přesvědčit – získat někoho na svou stranu, ovlivnit;
- vyjednat, domluvit (se) – řešit a vyřešit.

2.2 TYPY KOMUNIKACE

Sociální komunikace zahrnuje kromě informační také funkci vztahovou umožňující vytváření sociálních vazeb a jejich sdílení v sociálním prostoru (např. v rodině, v podniku, mezi podnikem a jeho okolím) [1].

V rámci sociální komunikace rozlišujeme několik typů komunikace [1]:

- **podle prostředků**, které jsou k realizaci nezbytné (verbální a neverbální),
- **podle účelu** (manipulace, argumentace, sedukce, demonstrace, fyzické násilí),
- **podle povahy vztahu** mezi účastníky (komunikace intrapersonální, interpersonální, skupinová, veřejná, masová a mediální).

Verbální komunikace

Verbální komunikaci vnímáme a dešifrujeme pomocí procesorů centrálního nervového systému (zejména sluchu a zraku). Mluvený projev má jak příslušný objektivní věcný obsah, tak odráží vnitřní pocity řečníka. V řeči vnímáme vedle obsahu sdělení, logiky, stavby vět, slovní zásoby, výskytu cizích slov i hlasové prostředky řeči, především – barvu hlasu, sílu hlasu, výšku a melodii, v neposlední řadě pak rychlost řeči (kadenci), plynulost řeči, přízvuk a artikulaci.

Nejběžnějším typem komunikace je mluvené slovo – ***ústní komunikace***.

- Pozitiva:
  - přímý styk s příjemcem informace;
  - přímé, aktivní zapojení všech účastníků;
  - možnost poměrně rychlé výměny informací, reakcí, názorů postojů;
  - umožňuje zachytit celé sdělení – včetně důležitých nonverbálních složek komunikace;
  - přináší rychle zpětnou vazbu.
- Negativa:
  - nedostatek času k reakci, k formulaci myšlenek;
  - vysoká náročnost při větším počtu účastníků komunikačního procesu;
  - běžně neposkytuje možnost zpětné kontroly.

Specifikem ústní komunikace je ***telefonická komunikace***, u které chybí důležité nonverbální složky.

Písemná komunikace poskytuje dostatek času na formulaci a precizaci sdělení, skýtá možnost archivace (možnost zpětné kontroly).

- Pozitiva:
  - je typickým představitelem zejména formálních sdělení, kdy může informace získat mnoho příjemců najednou.
- Negativa:
  - absence nonverbálních složek komunikace, hodí se proto pouze k některým typům sdělení;
  - v případě nepochopení, resp. zkreslení, předané písemné informace není možnost rychlé reakce či nápravy, rychlé zpětné vazby, okamžité a bezprostřední výměny názorů.

Komunikace pomocí technických prostředků (osobní počítače včetně internetové sítě, faxy, videorekordéry, projektory, tabule apod.)

Neverbální komunikace

Při běžném rozhovoru nám pouze jeho malou část (do 10 %) poskytnou slova, zhruba 40 % pak tón, výška a barva hlasu a zbylou polovinu informací získáváme z nonverbální komunikace – řeči našeho těla. „Mluvíme“ totiž teritoriálním chováním, pohledy, mimikou, gesty a pohyby, postojem a pozicí, zjevem, podáním ruky, svým okolím, respektive prostředím.

Obě složky, tedy verbální i neverbální komunikace, jsou stejně potřebné a důležité, úzce spolu souvisejí a doplňují se [1]**.**

Intrapersonální komunikace

Je charakterizována jako komunikace individuálního subjektu se sebou samotným jako druhým subjektem. Může být vnější i vnitřní.

Interpersonální komunikace

Realizuje se v přímém vztahu s ostatními účastníky komunikačního procesu. Dělí se na **meziosobní** (dialog), **skupinovou** (přednáška) a **masovou** (sdělení v rozhlase, televizi, novinách, internetu). U meziosobní a skupinové komunikace je kontakt přímý, pro masovou komunikaci je charakteristická prostorová a časová vzdálenost. Liší se také samozřejmě zpětnou vazbou. Zcela ojedinělým typem komunikace je písemná komunikace formou dopisů, ale dnes hlavně pomocí elektronické pošty.

Veřejná komunikace

Při komunikaci veřejné jsou oslovovány velké skupiny obyvatel, cílové skupiny čtenářů, voličů, diváků, zákazníků apod. Je zde jeden podavatel informace a publikum. Tato komunikace tak podléhá jednotě místa a času, ale není individualizovaná.

Masová komunikace

Komunikace masová je druh sociální komunikace, při které se sdělení veřejného charakteru rozšiřují prostřednictvím masových médií směrem k širokému, rozmanitému, rozptýlenému a individuálně neurčenému publiku. Tuto komunikaci nelze pevně lokalizovat v čase a prostoru.

Mediální komunikace

Jedná se o specifickou masovou komunikaci realizovanou prostřednictvím tisku, televize, rozhlasu, internetu atd.

Mezi základní **formy mediální komunikace** patří tiskové konference, rozesílání tiskových zpráv, formální a neformální setkání se zástupci médií, neformální brífinky, interview, prezentace na Internetu, mediální kampaň či práce s vybraným okruhem specializovaných novinářů [2].

Způsob práce konkrétních médií se velice liší vzhledem k jejich velikosti a dopadu – rozlišujeme lokální, regionální a celostátní média.

Manažerská komunikace

Cílem manažerské komunikace je ovlivnit svoje okolí žádoucím směrem. Povzbudit, probudit a podpořit lidi k žádoucím výsledkům a postupům.

Účinná manažerská komunikace je „mostem“ mezi plánem a realitou, pomáhá manažerovi zvládat krizové situace, konflikty, má vliv na změny nejen jednotlivců, ale i týmů, používá ověřené strategie, které se stávají kompetenční výhodou manažera ve všech typech jednání (profesní, soukromá, zájmová úroveň).

Specifické případy verbální manažerské komunikace:

- *Projev* - proti sobě stojí řečník a auditorium, diskuse je možná, ale není pravidlem;
- *Porada* – skupina pracovníků – vedoucí a podřízení, kolegové, hosté – řízená diskuse je pravidlem;
- *Rozhovor* – řešení problému – oznámení rozhodnutí – nadřízený versus podřízený, resp. podřízený pracovní kolektiv;
- *Pohovor* – hodnocení pracovních výsledků – např. za účelem pokárání – mezi čtyřma očima [1].

Externí a interní komunikace

Základní dělení relevantních veřejností je na tzv. *vnitřní (interní) a vnější (externí) veřejnost*. Podle toho, na kterou skupinu je komunikace zaměřena, pak hovoříme o ***interní, resp. externí komunikaci***.

Význam interní komunikace roste úměrně s velikostí organizace. Interní komunikace, ať si to připustíme nebo ne, je součástí komunikace externí. Zaměstnanci, resp. jejich rodinní příslušníci a bývalí zaměstnanci – důchodci, působí jako multiplikátor. V konfliktní a krizové situaci jsou nejdůvěryhodnějšími zdroji informací, protože za ně „nejsou placeni“ a znají věc „zevnitř“ [7].

3 KRIZOVÁ KOMUNIKACE

Z odborného hlediska je **krizová komunikace specifická forma sociální komunikace a současně je nástrojem krizového řízení**. Může mít formu verbální i neverbální. Svým charakterem jde především o interpersonální, jedno i dvousměrnou veřejnou meziosobní, skupinovou a masovou komunikaci.

Předmětem krizové komunikace je sdělování (předávání) informací:

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

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

- včasné a odborně plnohodnotné připravenosti orgánů a prvků krizového řízení (v případě podniku krizového štábu) k následným činnostem;
- redukovat nejistotu, přispět k zajištění „efektivního“ chování, zabránit vzniku paniky a posilovat víru v budoucnost;
- zabránit nebo alespoň zmírnit rozsah negativní publicity poškozující integritu a dobré jméno (image) firmy, jenž by mohla být označena jako původce nebo příčina krizové události.

Principy krizové komunikace:

- *princip přímé odpovědnosti* – krizová komunikace není záležitostí tiskových mluvčích, ale vedení společnosti;
- *princip nezávislosti* – krizová komunikace nesmí být plně závislá jen na jedné osobě;
- *princip přesnosti a stručnosti* – přesné a stručné definování problému;

- *princip důvěryhodnosti* – držet se faktů a podstaty věci, žádné spekulace či dohady;
- *princip znalosti věci* – znát základní komunikační cíl své firmy, mít připravená klíčová sdělení pro cílové skupiny, znát všechna potřebná fakta o své organizaci, o daném tématu, o možných hospodářských či jiných souvislostech;
- *princip očekávané reakce* – nejdříve analyzovat možné dopady sdělení a mít představu o způsobech zvládání těchto reakcí – nebýt zdrojem sekundárních a terciálních krizí;
- *princip nejhoršího vývoje* – identifikovat a plánovat komunikaci vždy ve vztahu k nejhoršímu možnému scénáři vývoje případu;
- *princip hledání podpory* – hledat spojence a spolehlivé zastánce;
- *princip pravdivosti* – mluvit pravdu. Nikdy neříkat „bez komentáře“. Pokud není možné na otázku odpovědět vůbec, vysvětlit to. Pokud není mořné na otázku odpovědět okamžitě, poznamenat si ji a slíbit, že odpovíme v nejkratší možné době a slib dodržet;
- *princip otevřenosti* – neskrývat se před novináři, být vždy k dispozici. Přednostně hovořit o pozitivních stránkách věci – vyhnout se negativnímu. Být sebevědomí (nikoli však arogantní). Nekritizovat své kolegy, vedení, zaměstnance [2].

Krizová komunikace nemůže být jednotná pro všechny případy, pro všechny typy krizí. Každá krize má několik kritických dimenzí, a ke každé musíme přistupovat odlišně. Jestli kteroukoli z nich podceníme, můžeme se dočkat nepříjemného překvapení, krize se nám vymkne z rukou a výsledek banálního případu může být katastrofální.

Při plánování i během vedení krizové komunikace proto musíme věnovat neustálou pozornost **sedmi kritickým dimenzím managementu krizové komunikace**:

1. **Dimenze provozní činnosti**

- Pro znovuzískání důvěry veřejnosti musí organizace nejprve přiznat vlastní vinu a provést taková operativní rozhodnutí, která zmírní bolest postižených a uklidní veřejnost. Provést opatření, která vybudují nové vztahy a ve stejném čase minimalizují negativní informování medií o situaci ve společnosti.

2. **Dimenze managementu obětí**

- Původce problému musí rozpoznat očekávání obětí a reagovat na ně pozitivně, jinak mohou nastat velice negativní následky.

3. **Dimenze důvěry a věrohodnosti**

- Důvěryhodnost je založena na „minulém“ chování organizace. Pokud chování organizace v minulosti bylo dobré a nápomocné – je na čem stavět.

4. **Dimenze chování**

- Existuje model nevhodného chování, které působí proti obnovení reputace, důvěry a důvěryhodnosti. Dobrý krizový plán je strukturován tak, aby pracoval proti tomuto chování, a aby předvídal a eliminoval negativní vzory chování.

5. **Profesionální dimenze očekávání**

- Očekávání společnosti, obecně přijatelný model chování a jednání jednotlivců, ale i organizací za krizových situací tak, jak ho zachycuje kodex chování a etiky – jsou užitečným nástrojem pro analýzu a následné posouzení účinnosti krizové komunikace.

6. **Etická dimenze**

- Od obchodních organizací a institucí se očekává, že budou mít svědomí, a že budou jednat takovým způsobem, jak od nich očekává společnost.
- Obecně platí pravidlo, že když jsou napadeny obecné veřejné hodnoty, musí být reakce na tyto otázky neobvykle rychlá. Morální problémy vyžadují jedince, kteří jsou schopni názorně demonstrovat to, v co věří společnost, co představuje obecný model chování.

7. **Dimenze ponaučení**

- Velice důležitá část jakékoli krizové reakce je, aby společnost měla takový přístup, který umožní, aby si zapamatovala své chyby, úspěchy a vítězství. Veřejnost očekává, že organizace bude komunikovat a bude popisovat závěry, které vyvodila ze svých pochybení, chyb, nehod a zanedbání. Mluvit veřejně o tom, jaké ponaučení jsme si odnesli, je velice důležitým krokem k tomu, abychom zase zpět získali veřejnou důvěru a odpuštění zaměstnanců [2].

Hlavní skupiny veřejnosti, vyžadující ze strany podniku specifický způsob komunikování v krizové situaci [2]:

- **Zaměstnanci**
  - Měli by být informováni při první možné příležitosti – nejpozději do 24 hodin po vypuknutí akutní krize – o událostech a o stávající situaci s tím, že další informace jim budou poskytnuty co nejdříve. Jednou z nejvhodnějších forem komunikace se zaměstnanci je osobní komunikace (např. porada, meeting s vedením společnosti apod.), především pokud jde o objasnění krizové události a plánovaných opatření. V některých případech by ale osobní jednání bylo příliš časově náročné nebo komplikované (například ve společnosti s několika tisíci zaměstnanci). Jde-li na začátku krize o čas, je možné doručit informace zaměstnancům například formou e-mailu nebo prostřednictvím Intranetu apod.

- **Zákazníci**
  - Je nutno je ujistit o tom, že situace je řešena a že jejich objednávky nebudou zpožděny (nebo, že budou zpožděny a uvést reálný termín dodání). Především však musíte posílit jejich důvěru ve vaši společnost. Pro komunikaci se zákazníky můžeme využít celou řadu komunikačních kanálů a jejich kombinací, podle charakteru krize a důležitosti zákazníka zvolíme osobní jednání, telefon, dopis, e-mail, tiskovou zprávu, sdělení na Internetových stránkách, v tisku atd.
- **Investoři**
  - Neuvádějte je v omyl, snažte se však vyslat jim zprávu takového obsahu, že jejich důvěra v manažerský tým bude stát na dobrých základech. Informujte je o tom co se děje, ujistěte je, že vše je pod kontrolou a sdělte jim, že budou dostávat pravidelná komuniké až do doby ukončení akutní krize.
- **Vládní, regionální, místní činitelé**
  - Tyto komunikace budou přirozeně záviset na charakteru krize a na jejím potenciálu způsobit v komunitě rozruch, pozdvižení nebo škody.
- **Pojišťovací společnosti, právníci.**
  - Zřejmé důvody, podle potřeby.
- **Rodiny obětí**
  - Tito lidé by měli být kontaktováni osobně, pokud možno nejvýše postavenou osobou společnosti.

3.1 DISPONIBILNÍ METODY KRIZOVÉ KOMUNIKACE PODNIKU

Metody krizové komunikace v zásadě vychází z obsahu jednotlivých kroků obecného postupu plánování krizové komunikace. Toto plánování začíná souběžně s analýzou hrozeb a rizik a představuje aktivity zaměřené na vypracování základní komunikační strategie (komunikačních cílů) organizace a klíčových sdělení, kterými předpokládáme oslovit veřejnost, média, odborníky, podřízené, zaměstnance firmy, rodinné příslušníky a jiné věcně zainteresované právnické a fyzické osoby v době příznaků krize, v době krize i v post-krizovém období [2].

Postup při plánování krizové komunikace zahrnuje zhruba následující kroky [2]:

1) **Uvědomění si příležitosti**

- Z hlediska cílů krizové komunikace, komunikačních okruhů, společenských priorit, ekonomických možností apod.

2) **Stanovení cílů a úkolů krizové komunikace**

- Kde chceme být a jak a kdy si přejeme toho dosáhnout?
- Cíle a úkoly krizové komunikace musí vycházet z komunikační strategie organizace, z odhadu předpokládané a garantované odolnosti organizace vůči krizím, z odhadu citlivosti organizace vůči možnému vzniku krize v operačním prostředí organizace, z vyhodnocení potenciálu vnitřní krizové kultury organizace a dalších kriterií vycházejících z ***analýzy silných a slabých stránek a příležitostí a hrozeb společnosti***.

3) **Analyzování rizik a porovnání možných krizí**

- ***Analýza typu rizika*** (co je to za typ krize a co je to za klíčovou informaci, která se musí sdělit), ***identifikace aktérů v jednotlivých komunikačních okruzích*** (s kým je třeba komunikovat, v jakém pořadí a proč, jakou formu dialogu zvolit a proč), ***budování vztahu důvěry mezi komunikačními partnery*** (účinnost krizové komunikace je závislá na kvalitě vztahů mezi všemi účastníky komunikačního procesu; laický pohled určuje, jaké druhy spojení se tvoří mezi rizikem a společností a jaký image má daná konkrétní organizace podle názoru veřejnosti; odborníci vidí rizika jako možný řetězec příčiny a následku).
- ***Analýza a popis možné krize***.
- Metody a nástroje **analýzy rizik** z hlediska krizového sdělení nejsou totožné s metodami, které se používají při zpracování krizového plánu. Cílem analyzování typů rizik a možných krizí z hlediska potřeb krizové komunikace je minimalizovat rozdíl mezi odborným určením rizika a tím, jak na riziko nahlíží veřejnost, média, apod.

4) **Stanovení základních stavebních pilířů krizové komunikace**

- ***Kvalita vztahů*** (důvěra v konkrétní osoby, že budou jednat odpovědně, důvěra v kvalitu a validitu rizikových analýz).
- ***Informační design*** (stanovit obsah klíčových problémů pro každý typ krize; vybrat správné informační kanály – TV, tisk, rozhlas, internet; stanovit způsob reagování na možné názory, kritiku a doporučení veřejnosti, médií, zaměstnanců, expertů atd.; rozpoznat klíčové problémy v komunikaci při určité krizi – vnímání krize druhou stranou; použít správné příklady, aby ostatní lépe pochopili, kam až může nastalá krize vést).

- ***Formování dialogu mezi členy komunikačního procesu*** (od práva na informace až po účast na rozhodování).

5) Formulování základních témat (okruhů) krizové komunikace

- Obrázek č. 1 znázorňuje **model životního cyklu vznikající krize**, rozdělený do čtyř etap. V počáteční etapě symptomy krize nevyvolávají velký zájem veřejnosti, pouze mezi malou skupinou odborníků. V další fázi (aktivaci hrozby) se může situace vyvinout v „problém“, který začínají řešit odborníci (krizové štáby) a „problém“ začíná zajímat média i veřejnost. Začíná boj o informace. Další gradace problému, který se tak dostává do akutního stádia krize. Zájem médií i veřejnosti dosahuje maxima. V následující fázi (fázi redukce) zájem médií i veřejnosti opadá, krize se stává předmětem spíše výběrových a periodických informací. Každé stádium krize tedy vyžaduje mít připravené informace odpovídající dané situaci.
- *Komunikace před krizí*
    - Cílem je včasným, pravdivým a objektivním informováním zabránit vzniku krize, vylepšit schopnost jednat rychle a účinně, předejít vzniku paniky mezi zaměstnanci, veřejností apod., a to pomocí následujícího řetězce úkolů:
        - Naplánovat zdroje krizové komunikace
        - Přidělit kompetence, odpovědnost při krizi
        - Stanovit kritéria pro rozpoznání krize
        - Vyhodnotit priority krizové komunikace
        - Zajistit průběžný monitoring vývoje krize (zřídit varovný systém)
        - Vytvořit pravidla pro preventivní komunikační strategii
        - Naformulovat pokyny, jak jednat v různých krizových situacích
        - Zajistit školení aktérů krizové komunikace (popř. praktický nácvik řešení krize)
    - ***Systém včasného varování*** [15] – systém k podchycení nerovnováh, které dospěly svou odchylkou do fáze latentní krize, začínají se v podniku projevovat a lze je již identifikovat na základě určitých symptomů. Cílem tohoto systému je:
        - včasná registrace změn v okolí podniku a uvnitř podniku;
        - rychlý přenos informací o vzniklé změně k místu, které je kompetentní se změnami zabývat;
        - analýza a vyhodnocení změny především z hlediska jejího dopadu a dalšího vývoje do budoucna;

- rozhodnutí zda je nebo není nutné se změnou dále zabývat, tedy identifikovat její příčinu a provést následná opatření.

Systém včasného varování musí být **založen na široké základně, informačních kanálech** směřujících do podnikového centra (center), kde dojde k vyhodnocení signálů a k dalším opatřením.

- *Komunikace v době krize*
  - Cílem je učinit opatření, která umožní rychlé varování a upozornění na krizový vývoj situace, učinit opatření pro okamžitou reakci a zahájení jasné a přesné komunikace. To bude vyžadovat splnění následujících úkolů:
    - Analyzovat příznaky a dosavadní vývoj krize:
      - co se stalo?
      - kdy a kde?
      - jak se krizové události vyvíjí?
      - co již bylo řečeno, kde a kým?
    - Definovat informace, které se musí sdělit, určit cílové skupiny v jednotlivých komunikačních okruzích a stanovit odpovídající komunikační design.
    - Neustále monitorovat a dokumentovat průběh krize. Průběžně formulovat informace, které zmírní nepříznivý důsledek krize na organizaci a vytvoří předpoklady pro zvládnutí krize. Dodržovat pravidla krizové komunikace.
- *Komunikace v post-krizovém období*
  - Cílem je prostřednictvím proaktivní komunikační kampaně zabránit novým nebo dalším potenciálním krizím. Zabránit, aby se krize nestala chronickou. Hlavní úsilí krizové komunikace v této fázi je nutno nasměrovat směrem k ujišťování, že krize byla úspěšně zvládnuta a nezanechá trvalé následky. Hlavní úkoly jsou:
    - Provést interní analýzu průběhu krize a účinnosti krizové komunikace v jejím průběhu.
    - Vytyčit a formulovat úkoly krizové komunikace, týkající se post-péče o postižené a oběti krize.
    - Formulovat nové úkoly předat informačním partnerům informace o odstranění nedostatků v krizové komunikaci v průběhu krize a učiněných opatřeních ke zlepšení.

- Provést detailní analýzu dopadů krize v rámci: ztráty důvěry, dodatečných výdajů a odpovědností za škody a ztráty, poškození image apod.

6) Výběr a porovnání alternativ

- Jaké jsou nejslibnější alternativy pro dosažení cílů?
- Které alternativy mají největší šanci dosáhnout cílů s největší efektivností?

7) Zpracování Plánu krizové komunikace

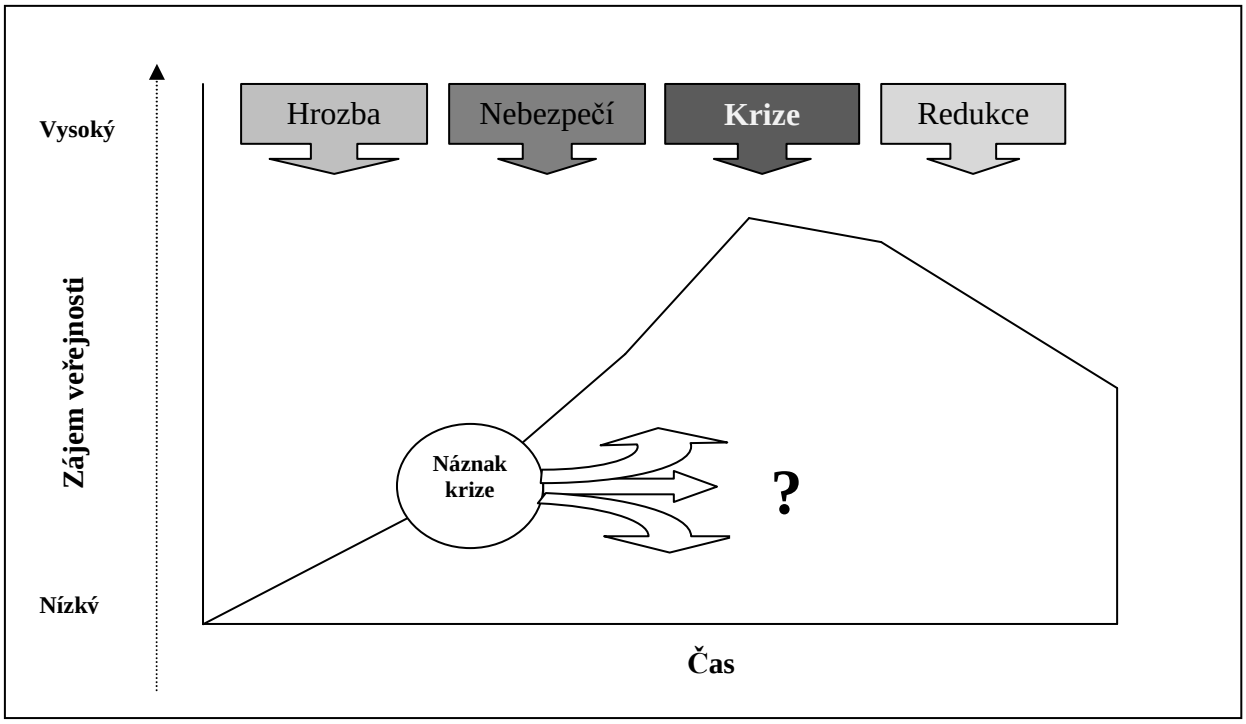
- Výsledkem výše popsané činnosti je ***plán krizové komunikace***, který je přílohou krizového plánu organizace. S jeho pomocí je možné rychle a efektivně řešit krizi, a to ať známou nebo neznámou. Je nutné, aby byl zpracován písemně a měl v podstatě charakter normy. **Žádný právní předpis neřeší obsah a strukturu tohoto dokumentu**, z analýzy obdobných dokumentů ve vyspělých demokratických státech Evropy a Severní Ameriky a z domácích zkušeností můžeme odvodit, co by měl Plán krizové komunikace obsahovat:
  - Administrativní část plánu:
    - Identifikace zpracovatele
    - Cíl krizové komunikace
    - Metodika vytvoření a složení týmu krizové komunikace
    - Metodika činnosti týmu v jednotlivých fázích krizové komunikace
  - Praktická část plánu:
    - Závěry z analýzy hrozeb a rizik a stanovení typu krize
    - Stanovení identifikačních a komunikačních okruhů pro jednotlivé typy krizí
    - Stanovení modulu (typu) krizové komunikace a hlavních stavebních pilířů tohoto systému
    - Stanovení témat (okruhů) krizové komunikace – před krizí, v době krize, v pokrizovém období
    - Stanovení množství a kvality informací pro každé období
    - Stanovení způsobů organizace vnitřní a vnější krizové komunikace

8) Implementace přijatého modelu krizové komunikace uvnitř organizace

- S ohledem na velikost společnosti a na naléhavost existujících problémů lze organizovat krizovou komunikaci uvnitř firmy jedním z následujících nejvíce využívaných modelů:
  - Zaměstnanecká funkce – profesionální tiskový mluvčí organizace
  - Pracovník úseku krizového řízení

- Vnitřní část celkové firemní komunikace – představitel vedení nebo určený pracovník
- Síť holdingové společnosti

Obrázek č. 1: *Životní cyklus krize versus zájem veřejnosti*



Zdroj: ANTUŠÁK, E., KOPECKÝ, Z.: *Krizový management - Krizová komunikace.* 1. vyd., Praha: Oeconomica 2005, 92 stran. ISBN 80-245-0945-8

3.2 DISPONIBILNÍ NÁSTROJE KRIZOVÉ KOMUNIKACE PODNIKU

Krizová komunikace má v praxi k dispozici mnoho nástrojů, každý z nich má své výhody i nevýhody a svůj účel. Pro každý typ krizové situace, někdy i pro každou fázi krize, je vhodná jiná forma přenosu informací. Některé jsou výslovně zaměřené na interní veřejnost, jiné pouze na externí veřejnost a další mohou být využity v obou případech. Konkrétní uplatnění závisí na mnoha faktorech, jako je například charakter podniku a jeho činnosti, stanovené cíle krizové komunikace, typu krizové události a fáze, ve které se podnik aktuálně nachází, individuální nastavení krizových scénářů a další.

V následujícím textu se pokusím stručně popsat jednotlivé nástroje krizové komunikace.

Krizové komuniké

Krizové komuniké je první věc, kterou bychom si měli připravit po aktuálním zjištění krize. Jedná se o prohlášení k věci, k události. Slova napsaná na papír člověk vždy formuluje přesněji a rozvážněji, než to, co říká spatra. Z tohoto prohlášení by mělo být zřejmé, že o věci víme, že se ji nesnažíme zakrýt, naopak se snažíme problém vyřešit a učinit taková opatření, která by podobné problémy do budoucna vyloučila, nebo alespoň omezila [1].

Mapy sdělení

Jedná se o specifický nástroj krizové komunikace. Obsahují klíčová sdělení, mají vést k pochopení podstatného. Při jejich tvorbě je nutné identifikovat hlavní cílové skupiny sdělení a přiřadit jim prioritu oslovení. Dále identifikujeme otázky a zájmy jednotlivých cílových skupin a opět přiřadíme priority. Mapa sdělení by měla obsahovat maximálně 3 klíčová sdělení; v audiovizuální formě by měla trvat maximálně 9 sekund; v tištěné podobě se doporučuje délka maximálně 27 slov.

Při formulaci sdělení je vhodné zodpovědět 3 otázky:

a) 3 nejdůležitější věci, které by publikum mělo vědět;
b) 3 nejdůležitější věci, které by publikum vědět chtělo;
c) 3 věci, které, pokud by byly zdůrazněny, by vedly k dezinformacím [29].

Firemní časopis

Firemní titul má tu vlastnost, že jej obvykle nečtou jen samotní zaměstnanci, ale rovnou celé rodiny. Slouží tedy jako informační zdroj primárně pro interní komunikaci, ale podceňovat by se neměla ani role sekundární - podnik si časopisem buduje dobrou pověst v místě svého působení. Silně přispívá k budování identity a image podniku (období prevence krize). Je vhodný k umístění sdělení během všech fází krize. Je ale potřeba počítat s časovým posunem.

Intranet

Předpokládá přístup všech zainteresovaných zaměstnanců k síti Intranetu. Umožňuje dynamickou komunikaci se zaměstnanci. Na rozdíl od časopisu se podaří novinku zveřejnit v reálném čase. Navíc umožňuje zaměstnancům okamžitě reagovat (například prostřednictvím formuláře, případně diskusního fóra na dané téma). Může zde být umístěn interaktivní formulář

pro hlášení krizových událostí, vnitropodnikové směrnice a nařízení, aktuální znění plánu krizové komunikace, kontakty na členy krizového týmu apod. Intranet je dobré využívat v průběhu všech fází krize.

E-mail

Elektronická pošta slouží jako velice rychlý nosič zpráv. Bez problémů lze tímto způsobem ve velice krátkém čase informovat velké množství pracovníků. A rychlost předávání informací je v krizi zcela zásadní. Je třeba dávat pozor na formulaci obsahu elektronické zprávy – může se v této formě dostat „za hranice podniku“ a mohou tak být nechtěně uveřejněny citlivé, nevhodné nebo špatně formulované informace. Pokud tedy využíváme e-mail k interní komunikaci, formulujme tak, jako by se jednalo o komunikaci externí.

Eventy pro zaměstnance

V interní komunikaci nejde jen o suché sdělování změn a novinek. Pojem teambuilding zahrnuje veškeré aktivity, které pomáhají stmelovat kolektiv. Jedná se většinou o outdoorové aktivity, které nepostrádají náboj dobrodružné výpravy, kde spolupráce každého jedince je klíčovou pro úspěch všech. Může to být příležitostí pro budování tzv. corporate identity a týmové spolupráce – obojí je během řešení krize velkým přínosem.

V post-krizovém pak období může být neformální setkání dobrým prostředkem, jak poděkovat zaměstnancům za dobře odvedenou práci během přestálé krize. Je to příležitost k vyhodnocení krize ve vztahu k zaměstnancům, udělení veřejné pochvaly konkrétním pracovníkům apod. – jakési uvolnění napětí, které trvalo během krize.

Telefon / Bezplatná telefonní linka

Telefon – pevná linka i mobilní telefony včetně SMS zpráv jsou zřejmě jedním z nejvíce využívaných nástrojů interní krizové komunikace. Telefonicky lze ohlásit signály vzniku mimořádné/krizové události, svolat krizový tým, informovat vedení podniku apod. Telefon zde má své nezastupitelné místo

Oslovení určité cílové skupiny zákazníků telefonem je vhodné pouze ve velmi specifických případech – jedná se o časově a personálně poměrně náročnou metodu. Je vhodný např. při krizové události spočívající v napadení osobních údajů klientů, kdy první kontakt s klientem může být realizován právě telefonicky s tím, že klient je pozván k osobnímu jednání, kde jsou následně objasněna zaváděná opatření ke zmírnění následků krize.

Zřízení bezplatné telefonní linky (0800) je naopak vhodné pro komunikaci v případě, kdy se počítá s velkým množstvím dotazů ze strany široké veřejnosti. Slouží k uklidnění klientů, předání doporučení k individuálnímu postupu atd. Na zřízení bezplatné linky lze upozornit v hromadných médiích nebo např. letáky a placenou inzercí.

Meetingy se zaměstnanci / porady

Může se jednat o mimořádné porady, setkání s vedoucími jednotlivých oddělení/odborů nebo přímo s vrcholovým vedením společnosti.

Během krize se pravděpodobně objeví mnoho negativních, ale i falešných zpráv a zaměstnanci v tomto období dvojnásob preferují otevřenost managementu. Komunikujte se svými lidmi více než předtím, a to jak v případě pozitivních, tak i negativních informací [7].

Smyslem porad a meetingů je tedy jednat informování zaměstnanců o aktuální situaci, vyslechnutí zpětné reakce, ale také případně projednání dalšího postupu - přidělení konkrétních úkolů v řešení krize jednotlivým zaměstnancům.

Setkání s veřejností mimo prostory organizace

Tato setkání jsou vhodná například v krizových situacích, které mají přímý dopad na veřejnost – například ekologická havárie, kdy zdrojem nebezpečí je podnik apod. Setkání by se měl účastnit zástupce vrcholového managementu společnosti, tiskový/á mluvčí, členové krizového týmu, popř. odborníci na danou problematiku, kteří objasní situaci a mohou podpořit svým stanoviskem kroky realizované podnikem ke zvládnutí krize – vhodné především během akutní fáze krize.

Telekonference

Vhodné například pro komunikaci členů krizového štábu mezi sebou nebo s externími odborníky na oblast řešené krize ve chvíli velké časové tísně, v případě kdy nemohou být okamžitě osobně účastni jednání krizového štábu. Tato metoda se využívá také pro přímé vstupy v médiích (nevýhoda – velké časové omezení rozhovoru).

Tiskové oznámení

Tiskové oznámení je stručná informace, jejímž obsahem bývá nejčastěji oznámení o akci nebo pozvánka na tiskovou konferenci. Může jím být také uvedení nesprávné informace na pravou míru (dementi) nebo stručné vyjádření (reakce) k nějaké události.
Tiskové oznámení musí obsahovat některé formální náležitosti jako je hlavička organizace a fungující spojení na kontaktní osobu [1].

Tisková zpráva

Jedná se o písemné sdělení obsahující novou informaci, které rozesíláme médiím. Je pravděpodobně nejčastější formou kontaktu organizace s médii. Měla by vždy obsahovat alespoň jednu novou zprávu či informaci a musí být zakotvena ke dni, kdy ji posíláme. Ideální tisková zpráva je takové sdělení, z něhož novinář může napsat zprávu do novin, nebo vyrobit příspěvek do zpravodajství rozhlasu či televize.

V zásadě existují tři základní druhy tiskových zpráv:

a) **Zpráva o události** (co jsme udělali a proč).
b) **Zpráva, jejímž obsahem je reakce na událost** (relevantní vyjádření k tématu, konkrétní reakce na konkrétní událost – může být připravena i s předstihem).
c) **Zpráva provázející zveřejnění materiálů** (obsahuje novinářsky nejzajímavější fakta a informace o zveřejňovaném problému).

Tisková konference

Předem avizované setkání zástupců firmy, instituce či jiného subjektu s novináři, kteří jsou zde informováni o nových skutečnostech týkajících se vývoje krizové situace, přijatých opatřeních, jejich účinnosti, případně o obětech krize a výsledku posledních jednání krizového štábu atd. Tisková konference bývá řízena **moderátorem**, trvá ve vymezeném čase s předem daným počtem otázek a je přístupná všem novinářům. Pokud je omezený počet míst, vyžaduje se akreditace, po ukončení tiskové konference se zástupcům médií zasílá tisková zpráva, popř. může být zúčastněným rozdána již před začátkem konference. Nikdy však neposílejte tiskovou zprávu k tiskové konferenci předem – novináři pak nepřijdou [1]. Tisková konference je jednou z nejvhodnějších forem komunikace s médii, resp. s veřejností během vypuknutí a akutní fáze krize, kdy má veřejnost největší zájem o informace.

Komunikujeme-li kontroverzní téma, v zásadě se nedoporučuje zvát na tiskovou konferenci také naše oponenty.

Na tiskovou konferenci bychom si měli připravit [1]:

- tiskovou zprávu;
- cedulky se jmény vystupujících;
- prezenční listinu;
- další písemné materiály k tématu (mohou být na CD);
- materiály o organizaci nebo události – CD s fotografiemi, video záznam apod.;
- zajistit základní občerstvení;

Tiskový/á mluvčí

Osoba (popř. osoby) zastupující firmu v oblasti komunikace navenek (včetně komunikace s médii), k dispozici má tiskové oddělení s několika členy, v mnohých případech bývá vedoucím interní komunikace, jeho/její náplní práce je podporovat dobré jméno firmy, vydávat tisková prohlášení a prezentovat postoj podniku k vývoji krizové situace, zodpovídat otázky novinářů [20].

Brífink

Moderní prvek v rámci setkávání se s novináři po jednáních, slouží k rychlému informování o výsledcích jednání a o postojích zúčastněných; neplánuje se s předstihem, bývá svoláván „narychlo“ pouze za účelem informovanosti veřejnosti. Vhodný např. pro uveřejnění stručných výsledků jednání krizového štábu apod. Je ale nutné již během jednání přesně formulovat, jaké informace a v jakém znění budou veřejnosti sděleny, aby nedocházelo k nechtěnému úniku informací (předčasné sdělení některých údajů apod.) nebo protiřečení si jednotlivých účastníků jednání.

Letáky, placená inzerce

Poměrně nákladná metoda komunikace, ale má svůj smysl, zejména pokud máte v úmyslu demonstrovat váš soucit výrazněji než je možné prostřednictvím zpravodajských médií; sdělit důležitou zprávu přímo; komunikovat pomocí čísla 0800; ohlásit, že jste zpět v podnikání; nebo přerušit dosavadní inzerci např. o kvalitních službách, aby firma nevyvolávala dojem bezcitnosti [2]. Tato forma komunikace je vhodná ve všech fázích krize i v post-krizovém období.

Tisk

Předností tištěných médií je pravidelné a časté vycházení, jejich individualismus a orientace na realitu. Jsou dostupná velkému množství lidí, působí ve veřejné sféře i na „obyčejné“ publikum. Z pohledu oznámení o krizových situacích a stavech je nevýhodou časový interval, kdy se informace dostane k veřejnosti. Často rozhodují minuty a situace se musí řešit ihned, což tištěná média nemohou splnit. Nicméně zůstávají jedním ze základních informačních zdrojů veřejnosti během celého průběhu krize.

Televize

Televize je charakteristická rychlou dostupností velkému počtu lidí při velkém dosahu. V současné době má přístup k televizi téměř každý a televizní vysílání patří k hlavním prostředníkům krizové komunikace s veřejností. Přenos informací televizí má však i své nevýhody oproti tisku, kde můžeme své vyjádření předem dobře promyslet a přesně formulovat jeho konečné znění. Televize však zachytí i projevy naší neverbální komunikace, případné zaskočení nečekanou otázkou, váhání či nejistotu v odpovědi.

Televize je vhodná pro informování veřejnosti od chvíle zavedení preventivních opatření, až po post-krizové období. Lze ji považovat za nejdůležitější medium v případě velmi vážných krizí, kdy jsou ohroženy životy lidí, či hmotný majetek ve velkém rozsahu.

Rozhlas

Má dvě nevýhody oproti jiným prostředkům masové komunikace a to absence názornosti (je pouze zvukový, chybí mu přednost obrazu) a také prchavost mluveného slova (složitější věci se těžko pamatují a proto je většinou nutné opakování informací). Nicméně v rychlosti poskytování aktuálních informací je srovnatelný s televizním zpravodajstvím.

Internetové stránky

Internet slouží nejen jako komunikační prostředek, ale také jako informační zdroj – archiv, databanka. Nabízí výhodu neomezeného paměťového prostoru pro informace, které se dají kdykoli aktualizovat (mohou být podávány v reálném čase, bez zpoždění), jsou dostupné komukoli na síti. Návštěvník takovéto web stránky má možnost zpětně sledovat vývoj události nebo rozšiřovat své poznatky na dalších odkazovaných adresách.

Internet má však i svoje nevýhody. Vysoký stupeň otevřenosti dělá internetovou komunikaci velmi rizikovou, protože dochází ke ztrátě kontroly nad zdroji a tedy není zcela zřejmé, zda je informace pravdivá.

Další nevýhodou je nedostupnost internetu (podstatné části veřejnosti je stále ještě nedostupný) nebo zvláště starší generace neumí s internetem zacházet a využívat jeho služby, proto jsou v některých situacích mimo dění a musí se spoléhat na informace v tisku nebo televizi [9].

Blogy - Mohou být využity jak pro interní, tak pro externí komunikaci, umožňují přístup široké veřejnosti. Jsou místem, kde vedení podniku může vyjádřit svá stanoviska k aktuálnímu dění ve firmě, v okolí podniku, k okolnostem vzniku či průběhu krize apod. – doplnit tak mediálně prezentované informace. V krizové komunikaci se ale blog může stát místem ne zcela pozitivně naladěné diskuse s veřejností např. o provedených opatřeních pro vyřešení krize [23].

3.3 REKAPITULACE ZÁSAD KRIZOVÉ KOMUNIKACE

Bezprostředně po odhalení krize by měl subjekt (ať už jde o firmu nebo o fyzickou osobu) přistoupit k následujícím základním krokům [24]:

- Reagujte ihned, a co nejdříve se začněte řídit krizovým plánem, svolejte krizový tým.
- Pokud se odehrála tragédie, zajistěte, aby se pověřená osoba objevila na místě nehody co nejdříve – nejlépe vedoucí představitel firmy.
- Začněte s vyšetřováním příčiny a okolností problému.
- Komunikujte s relevantními médii a sdělte jim první, ale ověřené a pravdivé informace o problému. Nic neodhadujte, nic nepředvídejte.
- Ještě než budou o problému informovat novináři, zajistěte komunikaci směrem k lidem postiženým krizí, případně k jejich příbuzným nebo k zaměstnancům.
- Začněte urychleně chystat tiskovou konferenci pro média (nutná účast nejen krizového managementu, ale také nejvyššího představitele společnosti).
- Po dobu krize sdělujte jen takové množství informací, které je skutečně potřeba. Snažte se svými postoji zbytečně „nenafukovat“ problém, ale zároveň jej ani nebagatelizovat.
- Omezte další komunikaci společnosti, která může být v danou chvíli zbytečnou zátěží, a soustřeďte se nejprve na odstranění krize.
- Ve všech projevech se soustřeďte na tvorbu zpráv s ohledem na příjemce. komunikujte tak, aby vám rozuměla nejširší veřejnost.

- Zahajte monitoring médií a sledujte informace o krizi v jejím průběhu, ale i po ní.

Při externí komunikaci je důležité dbát na následující:

- **Rychlost** - V krizové situaci se nevyplatí čekat, až budou k dispozici všechna relevantní fakta. Pokud od samého začátku zapojíte do komunikace hned několik médií, sníží se tím nebezpečí umělého vystupňování případu.
- **Jasná slova** - Pokud byly sdělovací prostředky již v „normální“ době informovány také o tzv. zbytkových rizicích příslušného podnikání, byla o nich informována také veřejnost v okolí, a to včetně možných protiopatření, čímž se snižuje šance na zkreslení. Velmi záleží na pravdivé a věcně správné informaci.
- **Šéf patří na bojiště** - Dojde-li již ke krizi, byť by byla vzdálená od centrály, platí zásada, že šéf patří na bojiště. Šéf také musí být schopen lidských gest, byť to zní cynicky.
- **Také jste jen lidé** - Upřímná lítost a upřímné doznání viny za vzniklou situaci, pokud jsou na místě, jsou vhodnější než kamenná tvář. Na druhé straně je nezbytné chápat a akceptovat i pocity druhých. V každém případě ale neslibovat nemožné, např. náhradu škod. Sliby nenásledované konkrétními činy, mohou přijít později velmi draho.
- **Dopřejte postižené straně čas** - Mluvíte-li s představiteli občanských iniciativ, zájmových (nátlakových) skupin, s angažovanými jednotlivci, dopřejte jim vždy čas na vyslovení starostí, obav a vůbec jejich názorů na vzniklou situaci. V roli tiskového mluvčího jste apriorně podezřelí, že situaci „mlžíte“.
- **Buďte výmluvní i struční** - Na rozdíl od přímého styku s veřejností, kde můžeme být ve svém sdělení obsažní, ve styku s tiskem se cení stručnost. Pokud tisk projeví zájem o další informace – a ty mu budou vhodnou formou nabídnuty, pak se jistě přihlásí sám.

Nejhorší chyby, kterých se můžete dopustit v konfliktních a krizových situacích:

- nekomunikujete;
- komunikujete polopravdy;
- s médii udržujete kontakty jen tehdy, když musíte;
- za slovy nenásledují činy;
- informace si protiřečí;
- myslíte jen na média;
- svalujete vinu na jiné;
- jste agresivní vůči novinářům;
- odpůrce a média nepovažujete za rovnocenné partnery;

- neberete ohled na argumenty, stanoviska a názory protistrany;
- dopustíte chaos a nekoordinované jednání;
- jste úzkoprsí;
- pokoušíte se o řešení problémů bez tvůrčího přístupu.

4 POZNÁMKY K PRAKTICKÉ ČÁSTI

Manuál pro krizovou komunikaci jsem zpracovala jako univerzální dokument s prvky formuláře se zaměřením na prostředí banky – po vyplnění údajů na vyznačených místech, popřípadě provedení menších či větších úprav textu dle konkrétních podmínek organizace, může prakticky jakákoliv banka, pojišťovna, stavební spořitelna apod. vytvořit vlastní manuál pro krizovou komunikaci.

Bohužel, s ohledem na výrazná specifika jednotlivých oborů podnikání a odlišnosti ve strukturách podniků, nelze zpracovat takovýto manuál tak, aby mohl být použit pro všechny organizace. Podle mého názoru je ale následující dokument možné bez větších problémů aplikovat na poměrně širokou škálu podniků poskytujících služby i mimo jmenovanou oblast finančního trhu.

V Manuálu pro krizovou komunikaci jsem některá slova zvýraznila kurzívou – jedná se o údaje, které bývají v různých podnicích odlišné (názvy jednotlivých oddělení, pracovních funkcí apod.) nebo se jedná o příklad vyplněného údaje či praktickou poznámku. Stejným způsobem je zvýrazněno slovo „banka“ v místech, kde v reálném plánu bude pravděpodobně použito celé obchodní jméno společnosti.

Manuál pro krizovou komunikaci zpracovaný v rámci této diplomové práce v žádném případě nemá v podniku nahrazovat krizový plán nebo plán krizové komunikace (tyto pojmy se v praxi často zaměňují). Má být přílohou plánu krizové komunikace, jeho rozšířením či rozpracováním. Manuál je určen především pracovníkům středního a nižšího managementu a řadovým zaměstnancům. I tito pracovníci totiž denně přicházejí do kontaktu s relevantní veřejností - komunikují se zákazníky, stakeholdry, dodavateli a není vyloučena ani případná komunikace s médii – zvídavý novinář se při „honbě za informacemi“ může dovolat do jakékoliv kanceláře ve firmě.

Není mým záměrem naučit pomocí manuálu každého zaměstnance komunikovat se širokou veřejností tak, aby mohl kdykoliv sdělovat nejaktuálnější informace o probíhající závažné krizi ve společnosti. Jsem ale přesvědčená, že každý zaměstnanec by měl být detailně obeznámen s tím, jak postupovat v případě, že zpozoruje signál začínající krize, že bude při odchodu z práce

před branami podniku požádán novinářem o vyjádření ke krizové situaci, že bude přímo dotázán zákazníkem například během vyřizování běžného obchodního případu na přepážce apod. V každé z těchto situací by měl zaměstnanec vědět, jak si poradit, jak správně ohlásit potenciální krizi, jaké informace může poskytnout a v jakém znění a na koho má dotazujícího odkázat pro získání bližších údajů o krizi tak, aniž bylo narušeno image podniku v jakémkoliv smyslu. To vše je řešeno právě v následujícím Manuálu pro krizovou komunikaci.

Potřebu a smysl využití takového manuálu v praxi dokládá mimo jiné také výsledek výzkumu kvality komunikace českých bank – viz níže.

České banky a komunikace – výsledky výzkumu

Společnost Stem/Mark zrealizovala výzkum kvality komunikace českých bank problému týkající se problému současné finanční krize. Na emailové dotazy klientů bank souvisejících s **krizí na finančních trzích v USA** reagovaly do několika hodin pravidelně **jenom čtyři české banky**. Krizová komunikace prověřila a potvrdila dlouhodobě měřenou úroveň elektronické komunikace.

Potenciální klienty zajímal **vliv krize na situaci v českých bankách**, **pojištění vkladů a možnosti výběru hotovosti**, rovněž změny podmínek poskytování hypotéčních úvěrů. Nejrychleji (maximálně do 2 hod.) na všechny dotazy reagovala Česká spořitelna. V průběhu téhož dne odpověděla mBank, Komerční banka a Volksbank. Ostatní banky poskytly odpovědi v různých časových intervalech, případně do několika dnů nereagovaly vůbec.

Konkrétně zněly otázky pro banky následovně:

- ***Otázka 1:*** Opatření banky na ochranu klientů v případě krizových situací, hrozba podobné události v ČR, oficiální vyjádření banky na internetu
- ***Otázka 2:*** Omezení a limity při výběru hotovosti z účtu, výše pojištění vkladů klientů
- ***Otázka 3:*** Vliv finanční krize na ceny za bankovní služby, změna u hypotečních úvěrů a spotřebitelských půjček

Tabulka č. 1**:** *Rychlost reakce bank do 24 hodin od zaslání dotazu (údaj v hod.min.)*

Instituce	Otázka 1	Otázka 2	Otázka 3
Česká spořitelna	0.25	1.54	1.11
mBank	2.37	2.52	2.34
Komerční banka	4.22	2.21	3.24
Volksbank	3.23	0.59	5.26
GE Money Bank	1.12	0.32	x
UniCredit Bank	x	4.35	0.38
ČSOB	6.46	3.35	x
Raiffeisenbank	3.24	x	x
Poštovní spořitelna	x	23.26	x
Citibank	x	x	x

Zdroj: SKOLEK, T.: *Krize prověřila u bank schopnost rychlé reakce* [online]. Finance.cz – Bankovní trh, článek ze dne 10. 10. 2008. Dostupné z WWW: http://www.finance.cz/zpravy/finance/194710-krize-proverila-u-bank-schopnost-rychle-reakce/

Průzkum prověřil **znalosti a komunikační dovednosti operátorů**, **přístup ke klientovi** a **elektronickou corporate identity**. Přinesl také poznatky o úrovni on-line poradenství a využití potenciálu internetu jako prodejního kanálu. Nejlepší postavení České spořitelny se projevuje již v profesionálně zvládnutém zdvořilém přístupu. Společně s Komerční bankou zároveň dosahují nejvyšší úrovně obsahové stránky emailových odpovědí, reagují promptně a na všechny zaslané dotazy [25].

Dále uvádím vysvětlení některých pojmů, které se objevují v Manuálu pro krizovou komunikaci a jsou specifické především pro bankovní sektor:

Vývěska

Elektronický formulář umístěný na firemním Intranetu, popř. zřízený v programu MS Outlook nebo podobném programu. Slouží jako formulář k odeslání hlášení o události, ale zároveň i jako přehledný zdroj informací o nahlášených událostech. Zachovává historii zadávání informací – je možné kdykoliv zpětně dohledat kdo, kdy a jaké informace zadával. Jednotlivým hlášením je automaticky přidělena priorita dle typu hlášení (předem definováno a nastaveno v systému).

HelpDesk

Prvek organizační struktury banky. Operátoři tohoto oddělení spravují informace umístěné na Vývěsku – přijímají nová hlášení a dle předem přesně stanovených postupů a priority hlášení je předávají určeným osobám. Informace na vývěsce dále aktualizují, v případě mimořádné/krizové situace úzce spolupracují se členy krizového týmu a Odborem firemní komunikace.

HelpDesk může přijímat informace několika způsoby: telefonicky, formulářem vývěsky, formulářem odeslaným z Intranetu, osobně.

Intranet

Vnitřní Internetová síť, do které mají přístup pouze zaměstnanci společnosti.

Obsahuje mj. interní směrnice společnosti, kontakty na jednotlivé prvky organizační struktury, aktuální informace a interní sdělení pro zaměstnance atd.

Mezibankovní krizový štáb

Pracovní a koordinační orgán České národní banky svolávaný za účelem řešení krizových (mimořádných) situací v oblasti bankovnictví ČR. Mezibankovní krizový štáb připravuje návrhy a doporučení na postup řešení krizových (mimořádných) situací v oblasti bankovnictví pro subjekty kritické infrastruktury bankovního sektoru ČR [22].

Phishing [31]

Podvodná technika používaná na Internetu k získávání citlivých údajů (hesla, čísla kreditních karet apod.) od obětí útoku. Jejím principem je rozesílání emailových zpráv, které se tváří jako oficiální žádost banky či jiné podobné instituce a vyzývají adresáta k zadání jeho údajů na odkazované stránce. Tato stránka může například napodobovat přihlašovací okno internetového bankovnictví a uživatel do něj zadá své přihlašovací jméno a heslo. Tím tyto údaje prozradí útočníkům, kteří jsou poté schopni mu z účtu ukrást peníze.

Pharming [31]

Podvodná technika používaná na Internetu k získávání citlivých údajů od obětí útoku. Principem je napadení DNS a přepsání IP adresy, což způsobí přesměrování klienta na falešné stránky internetbankingu po napsání URL banky do prohlížeče. Tyto stránky jsou obvykle k

nerozeznání od skutečných stránek banky. Ani zkušení uživatelé nemusejí poznat rozdíl (na rozdíl od příbuzné techniky phishingu).

Call Centrum

Centrum pro zpravidla bezplatný telefonický styk se zákazníky.

Odbor firemní komunikace

Může být také nazváno oddělení/odbor Public Relations – oddělení pro veřejné vztahy. Tiskový/á mluvčí bývá obyčejně pracovníkem tohoto oddělení/odboru.

5 MANUÁL PRO KRIZOVOU KOMUNIKACI

MANUÁL PRO KRIZOVOU KOMUNIKACI *(název banky)*

Datum vydání / Aktualizace: ……

Účinnost od: ……

Vnitřní předpis č.: ……

Poslední změna: *(stručný popis)* ……

Zpracoval: (*jméno a kont. údaje*) ……

OBSAH

I. Obecné zásady

II. Charakteristiky krizové situace

III. Proces krizové komunikace

IV. Krizový tým a jeho role

V. Povinnosti zaměstnanců a manažerů

VI. Situace přímo eskalované představenstvu *banky*

VII. Seznam příloh

VIII. Odkazy

Přílohy:

1. Příklady krizových událostí, které banka již v minulosti řešila
2. Seznam informací požadovaných pro telefonické hlášení HelpDesku
3. Formulář pro hlášení HelpDesku v elektronické podobě
4. Klasifikace typu události
5. Distribuční seznam pro rozesílání informací o události HelpDeskem
6. Informační tok SMS v případě nedostupnosti elektronických kanálů
7. Seznam a kontakty členů krizového týmu
8. Zásady krizové komunikace s klientem
9. Pravidla pro komunikaci s médii - manuál

I. OBECNÉ ZÁSADY

Manuál krizové komunikace je relevantní v době, kdy hrozí nebo již vypukla **krizová situace**, která ve svém důsledku ohrožuje životy, zdraví či majetek lidí a vyvolává paniku nebo poškozuje dobré jméno či materiální hodnoty *banky*. Cílem dokumentu je uvolnit správné (včasné, hodnotné, důvěryhodné a přesvědčivé) informace ve správný čas a na správném místě. Tím redukovat nejistotu a zabránit vzniku paniky.

V tomto manuálu se vymezují zejména:

a) způsoby, zásady a pravidla vnitřní a vnější komunikace *banky*;

b) základní zásady pro poskytování veřejných a odborných informací;

c) způsob tvorby veřejných informací a pravidla pro vnitřní součinnost organizace;

d) povinnost a odpovědnost vedoucích pracovníků banky při poskytování odborných, informací a přípravě odborných podkladů pro tvorbu veřejných informací specializovaným týmem;

e) rozsah, způsob a metodika poskytování veřejných informací v jednotlivých fázích řešení mimořádných situací v návaznosti na protikrizová opatření.

Tento předpis je platný pro všechny zaměstnance *banky*.

II. CHARAKTERISTIKY KRIZOVÉ SITUACE

Krize je závažná situace:

- která si vyžádala oběti na životech nebo vážně ohrožuje životy či zdraví klientů, zaměstnanců a dalších osob, které mají přímý vztah s *bankou*;
- zásadním způsobem negativně dopadá na majetek *banky* a vyžaduje alespoň krátkodobé přerušení procesů kritických pro zajištění produktů a služeb;
- bude mít zásadním způsobem negativní dopad na reputaci a obchodní aktivity *banky*, včetně závažných výpadků IT;
- jakákoliv další událost ve smyslu Zákona č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení.

Možné důvody vzniku krize:

- přírodní katastrofa: požár, bouře, povodeň, atd.

- technické selhání: rozsáhlý výpadek elektrické energie, závažný IT incident
- agrese: teroristický útok, únos, vydírání, přepadení
- zásadní porušení legislativy: spojení banky s podvody, praním špinavých peněz, financováním terorismu nebo s jinou závažnou trestnou činností s negativním dopadem na její reputaci nebo likviditu.

Krizový management je aktivován na základě dopadu, který může mít daná událost na organizaci, ne na základě události samé. Samotný dopad, nebo hrozba dopadu určuje reakci krizového managementu. Proces krizové komunikace musí být bez prodlení spuštěn již při aktuální hrozbě krizové situace, i když k samotné události zatím nedošlo.

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

- včasné a odborně plnohodnotné připravenosti krizového týmu (resp. všech zaměstnanců), orgánů a prvků krizového řízení k následným činnostem;
- redukovat nejistotu, přispět k zajištění „efektivního“ chování, zabránit vzniku paniky a posilovat víru v budoucnost;
- zabránit nebo alespoň zmírnit rozsah negativní publicity poškozující integritu a image organizace (banky), jenž by mohla být označena jako původce nebo příčina krizové události.

Příklady krizových událostí, které *banka* již v minulosti řešila, obsahuje příloha č. 1 tohoto předpisu.

III. PROCES KRIZOVÉ KOMUNIKACE

Krok čís.	Vykonává, název procesního kroku, popis činnosti, popř. časový rámec	Odkaz
1.	**Všichni zaměstnanci** **Zjištění a vyhodnocení události zaměstnancem.** • Pokud to časové podmínky umožní, kontrola vývěsky zda již má HelpDesk zprávu (*popis „cesty" pro zobrazení vývěsky*) • Vyhodnocení dopadu zaměstnancem: o dopad minimální, řešení jasné - řeší odborný gestor o dopad závažný, řešení nejasné, na vývěsce HelpDesk žádná informace → krok 2.	*Odkaz na vývěsku*
2.	**Všichni zaměstnanci** **Eskalace situace** na nadřízeného manažera Osobně, telefonicky **do 5 minut od zjištění události**	
3.	**Nadřízený manažer, výjimečně při nebezpečí z prodlení každý zaměstnanec** **Hlášení události / stavu situace na HelpDesk** • Telefonicky: HelpDesk *(telef. kontakt)* • Seznam požadovaných informací viz příloha č. 2 • Lze využít formulář „Krizová komunikace" viz příloha č. 3 **do 10 minut od zjištění**	*Odkaz na přílohu č. 2* *Odkaz na přílohu č. 3*
4.	**Help Desk** **Klasifikace stupně závažnosti a rozeslání informace** • určí stupeň závažnosti (č. 3, 2, 1) dle přílohy č. 4 Klasifikace typu události • rozešle informaci dle distribučního seznamu viz příloha č. 5 **do 15 minut od zjištění události** **Závažnost 1. stupně = krizová situace**! Svolá telefonickou konferenci krizového týmu **do 20 minut od zjištění události**	*Odkaz na přílohu č. 4* *Odkaz na přílohu č. 5*
5.	**Krizový tým** **Konference krizového týmu** • Prodiskutuje situaci 1. Co se děje? 2. Je tu ještě další zásadní problém? 3. Přijde další vlna (útoku, vyšetřování apod.)? 4. Jaký je nejhorší možný scénář? 5. Jaký je asi časový vývoj – kolik máme času? 6. Co všechno je krizí ohroženo? 7. Kdo bude pověřen řešením situace, o koho bude rozšířen základní krizový tým?	

	8. Jaká opatření budou přijata vůči klientům a zaměstnancům? 9. Připravit základní pokyny pro zaměstnance, jak reagovat na dotazy veřejnosti, klientů, stakeholderů (argumentace). 10. Připravit si odpovědi na možné dotazy médií. Viz příloha č. 9 Pravidla pro komunikaci s médii	*Odkaz na přílohu č. 9*
6.	**Krizový tým - zástupce za komunikaci** **Poskytnutí zprávy** pro zaměstnance a veřejnost / řešení situace **do 90 minut od zjištění události**	
7.	**HelpDesk,** **Informace na vývěsku, pro manažery, na Intranet** • HelpDesk umístí informace na vývěsku • HelpDesk rozešle informaci dotčeným manažerům e-mailem, při nefunkčnosti mailů rozesílá HelpDesk SMS připravenou *odborem Firemní komunikace* podle přílohy č. 6 Informační tok SMS • *Odbor Firemní komunikace* vystaví zprávu na Intranetu. **Obsah informace pro interní použití:** • Co? Kdy? Kde? Zranění? Dopady na klienty? • Kompenzace? Způsob řešení / kompenzace klientům? • Kdy budou k dispozici další informace? • Základní argumentace/QaA.	*Odkaz na vývěsku* *Odkaz za přílohu č. 6*
8.	***Odbor Firemní komunikace*** **Informace pro média, klienty, veřejnost (tisková zpráva)** Zveřejní se až poté, kdy je informace dostupná zaměstnancům! **Obsah informace pro externí použití:** • Co? Kdy? Kde? Zranění? Dopady na klienty? Způsob řešení/kompenzace klientům; • Telefonní číslo, kam může veřejnost volat pro informace. Do rozeslání tiskové zprávy poskytuje *odbor Firemní komunikace* novinářům informace v tomto duchu: 1. Potvrdí krizi. 2. Sdělí, že jedná krizový tým. Přislíbí, že vyjádření rozešle médiím **do 90 minut**, příslib splní!	
9.	**Help Desk** **Aktualizace informace na vývěsce** HelpDesku Aktualizace každých 30 - 60 minut i v případě, že není nic nového známo.	
10.	**Krizový štáb** **Další jednání krizového týmu** Jednání krizového týmu, argumentace a aktualizace informací. **120 minut od zjištění události** a dál.	

IV. KRIZOVÝ TÝM A JEHO ROLE

Krizový tým je podřízený představenstvu *banky*, které je odpovědné za krizové řízení. Členové týmu jsou nominováni představenstvem banky. Krizový tým je rozdělen na základní a širší tým, pro seznam členů viz příloha č. 7 Seznam a kontakty členů krizového týmu. Členové základního krizového týmu mají právo dočasně přizvat další zaměstnance *banky* nebo externí odborné pracovníky dle povahy dané situace.

Podle pokynů představenstva plní základní krizový tým především tyto role:

- **Vyhodnocení krizové situace a rozhodnutí o svolání širšího krizového týmu, popř. kontaktování externích poradců pro krizové řízení.**
- Podpora odbornému gestorovi v průběhu trvání krizové situace a zajištění koordinace gestorů při řešení krize ze strany více odborných gestorů současně.
- Zajištění komunikace v rámci *banky* (včetně informování představenstva).
- Zajištění komunikace zejména s následujícími subjekty:
  - ČNB a Mezibankovní krizový štáb;
  - *Dceřiné společnosti, mateřská společnost;*
  - Státní orgány a orgány samosprávy při plnění úkolů vyplývajících ze zákona č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení (krizový zákon);

- Koordinace obnovy činnosti po ukončení krizové situace.
- Po stabilizaci krizové situace zodpovídá krizový tým v spolupráci s gestorem události za návrh a přijetí opatření pro zlepšení postupů v období krize.

Krizový tým je zodpovědný … (*vrcholové vedení, např. předsedovi představenstva banky, generální ředitel).* Krizový tým má pravomoc při plnění výše uvedených úkolů vydávat interní směrnice podporující komunikaci v době krize a podporující krizové řízení banky a ukládající mimořádné kroky ke stabilizaci situace.

V případě rozhodnutí, které dle standardní organizace nepřipadají žádnému z gestorů, připraví tým podklady a návrh rozhodnutí pro … (*vrcholové vedení, např. představenstvo banky, generálního ředitele)*.

V. POVINNOSTI ZAMĚSTNANCŮ A MANAŽERŮ

Všichni zaměstnanci:

- Musejí být schopni identifikovat potenciální krizi a eskalovat její řešení.
- Musejí znát a mít uloženo telefonní číslo na HelpDesk.
- Musejí vědět, že problém se nevyřeší tím, že se o něm nebude mluvit.
- V případě krize musejí zachovat loajalitu bance (jednání nesmí být v rozporu s dobrými mravy a právními předpisy).
- Dodržují při komunikaci s klientem základní zásady krizové komunikace uvedené v příloze č. 8 Zásady krizové komunikace s klientem
- Dodržují při komunikaci s médii zásady krizové komunikace uvedené v příloze č. 9 Pravidla pro komunikaci s médii.
- Povinně absolvují … (*vzdělávací kurz, školení, e-learning*) na téma krizová komunikace.
- POZOR: Nenahlášení události na HelpDesk může být za určitých podmínek považováno za zvlášť hrubým způsobem porušení povinností zaměstnancem vyplývajících z právních předpisů vztahujících se k jím vykonávané práci.

Manažeři:

- Každý manažer musí mít v mobilním telefonu uloženy kromě kontaktu na HelpDesk také kontakty na členy základního i širšího krizového týmu, viz příloha č. 7 Seznam a kontakty členů krizového týmu.
- Každý manažer musí zajistit informování relevantních zaměstnanců svého týmu v případě, že se krize činnosti týmu dotýká.
- V případě změny kontaktních osob nominovaných do distribučních seznamů HelpDesku zajistit jejích aktualizaci. Aktuální distribuční seznam je k dispozici na vývěsce:… (odkaz, *popis „cesty“ pro zobrazení vývěsky*), zároveň tvoří přílohu č. 3 tohoto předpisu.
- Během krize se pravděpodobně objeví mnoho negativních, ale i falešných zpráv a zaměstnanci v tomto období dvojnásob preferují otevřenost managementu. Komunikujte se svými lidmi více než předtím, a to jak v případě pozitivních, tak i negativních informací.

VI. SITUACE PŘÍMO ESKALOVANÉ PŘEDSTAVENSTVU *BANKY*

Při vzniku situace, kterou lze považovat za velmi závažnou a u které je nevyhnutelná rychlá reakce *členů představenstva banky*, dojde v nejkratším možném čase k mimořádnému svolání *členů představenstva*.

Svolání mimořádného jednání *představenstva* probíhá prostřednictvím *sekretariátu představenstva a dozorčí rady*:

Kontaktní údaje *sekretariátu představenstva a dozorčí rady:*

Kontaktní osoba, telefon: ……

……

Právo iniciovat jednání představenstva mají … (např. *všichni senior manažeři banky - člen představenstva/ ředitel úseku/ ředitel odboru*), resp. krizový tým banky.

Příklady situací:

- pokusy o vydírání top managementu ohrožující banku;
- interní podvod velkého dopadu s negativním vlivem na reputaci banky;
- neautorizované obchody na finančních trzích;
- neočekávané změny na finančních trzích – krize likvidity, náhlá devalvace investičního portfolia;
- politické a ekonomické události se závažným dopadem – například nebezpečí privatizace soukromých podniků, omezení směnitelnosti CZK apod.

VII. SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č.	Odkaz na intranet	Název přílohy	Pozn.
1	…	Příklady krizových událostí, které *banka* již v minulosti řešila	
2	…	Seznam informací požadovaných pro telefonické hlášení HelpDesku	
3	…	Formulář pro hlášení HelpDesku v elektronické podobě	
4	…	Klasifikace typu události	
5	…	Distribuční seznam pro rozesílání informací o události HelpDeskem	
6	…	Informační tok SMS v případě nedostupnosti elektronických kanálů	
7	…	Seznam a kontakty členů krizového týmu	
8	…	Zásady krizové komunikace s klientem	
9	…	Pravidla pro komunikaci s médii - manuál	

VIII. ODKAZY

Související předpisy a dokumenty

Označení dokumentu	Odkaz na intranet	Název dokumentu	Pozn.

Příloha č. 1: **Příklady krizových událostí, které *banka* již v minulosti řešila**

Časové určení	**Událost**	**Kdo primárně situaci řešil**
srpen 2002	*Povodně*	*Odb. správy majetku, regionální manažeři*
únor 2005	*Přepadení pobočky v Mostě (1 mrtvý)*	*Odb. lidských zdrojů a Odb. bezpečnosti*
listopad 2007	*Phishing/Pharming – zneužití osobních údajů klientů*	*Odb. bezpečnosti a Odb. právních služeb*

Příloha č. 2: **Seznam informací požadovaných pro telefonické hlášení HelpDesku**

- Kdo nahlásil událost – jméno, kontakt (telefon, e-mail)
- V kolik hodin byla událost nahlášena
- Kdy a kde událost vypukla
- Typ události – přírodní katastrofa, požár, výbuch, ozbrojený útok, organizovaný protest klientů, zásah policie, policejní vyšetřování, výpadek systémů IT, bezpečnostní problém, soudní spor, jiný
- Podrobnosti o krizi včetně způsobených škod
- Doposud přijatá opatření
- Nezbytné další kroky
- Kdo je zajišťuje, kontaktní údaje
- Dosavadní zapojení médií
- Jakékoli další informace

Příloha č. 3: **Formulář pro hlášení HelpDesku v elektronické podobě**

Náležitosti formuláře:

- **Odesílatel/Kontaktní osoba:** *(jméno, telefon, e-mail)*
- **Příjemce:** HelpDesk
- **Předmět:** Hlášení události
- **Typ události:** *(např. Výpadek IT systému)*
- **Stav:** *Zahájení/Aktualizace/Ukončení)*
- **Datum a čas vzniku:**
- **Upřesnění události:** (*např. výběr dotčených kritických aplikací apod.*)
- **Popis projevů události:**
- **Rozsah/závažnost:** *Dopad plošný/Dopad lokální*
- **Stručný popis hlavních činností vedoucích k vyřešení:** (*uvádět vždy pouze aktuální informaci o posledních provedených krocích vč. časového údaje, kdy byly započaty)*
- **Předpokládaný čas řešení:**
- **Existuje náhradní řešení:** Ano/Ne
- **Popis náhradního řešení:**
- **Příčina události:** (*stručný popis nebo „Nezjištěna“)*
- **Požadovaná informace pro pobočky:** *(např. metodický pokyn, připojit v příloze)*
- **Ostatní informace:**

Pozn.:

Formulář je nejvhodnější zpracovat v elektronické podobě např. v nástavbě aplikace MS Outlook, která nabízí možnost nastavit interaktivní pole s předdefinovanými hodnotami, což umožňuje rychlé a snadné vyplnění formuláře. Pro jednodušší verzi je možné využít nástroje MS Office v aplikaci Word nebo Excel a formulář pak odesílat ve formě listu nebo tabulky jako přílohu běžné elektronické pošty.

Příloha č. 4: **Klasifikace typu události**

Stupeň závažnosti	**Definice**	**Kritéria**
3.	vypuknutí události, bezprostřední hrozba	- menší dopad - situace je zvládnutelná - existuje nízká pravděpodobnost eskalace
2.	vypuknutí události, předchozí stupeň byl reklasifikován, hrozí vážná událost	- došlo k vážnému zranění, nebo ztrátě života - situace je těžko zvládnutelná - existuje pravděpodobnost další eskalace - pravděpodobnost dopadu na image banky - krátkodobé přerušení operací banky - závažná událost v systému IT
1.	předchozí stupeň byl reklasifikován, vypuknutí vážné události – krizová situace	- došlo k vážnému zranění nebo ztrátě života - situace je velmi těžko zvládnutelná - vážná hrozba poškození image banky - prodloužené přerušení operací banky - závažná událost v systému IT

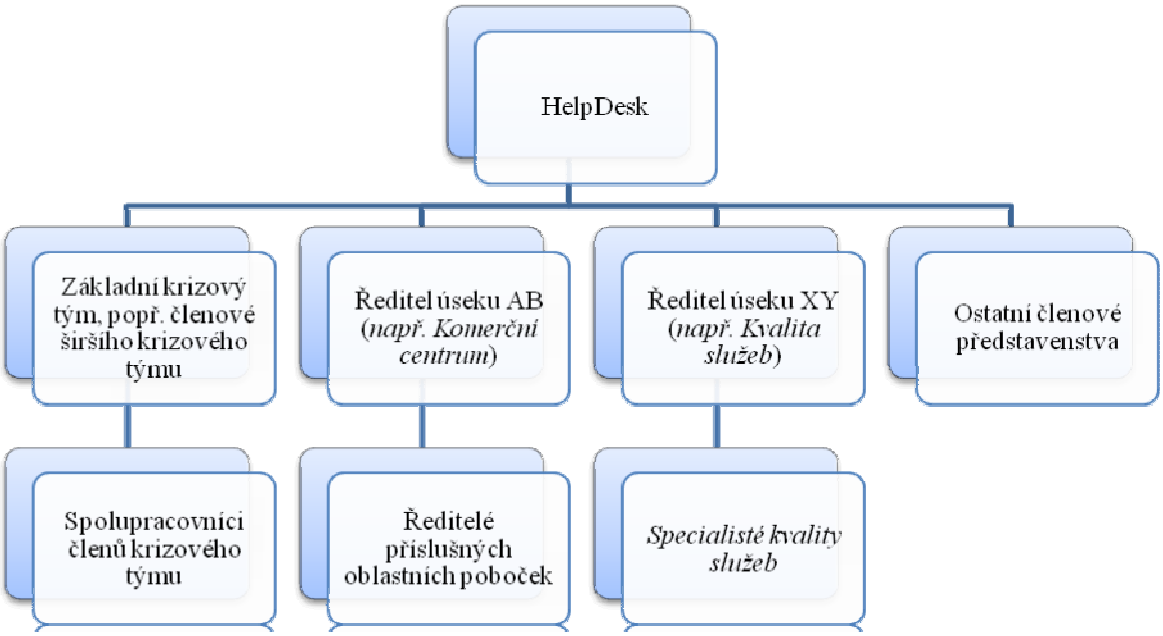
Příloha č. 5: **Distribuční seznam pro rozesílání informací o události HelpDeskem**

Priority informačního kanálu:

1. Telefon
2. SMS
3. E-mail
4. Vývěska

Stupeň závaž-nosti	**Vývěska**	**E-mail** (obsah, komu)	**SMS** (obsah, komu)	**Telef.**
3.	Ano	Zpráva o zahájení události Zpráva o ukončení události *Sekretariáty oblastních poboček a oblastních manažerů, komerčních a klientských center, odbory Firemní komunikace, Řízení rizik.*	Ne	Ne
2.	Ano – průběžné informace nejm. 1x / 60 min.	Zpráva o zahájení události Zlomové zprávy o průběhu události Zpráva o ukončení události *Členové krizového týmu, sekretariáty a ředitelé oblastních poboček, klientských a komerčních center, sekretariáty oblastních manažerů a obl. manažeři, odbory Firemní komunikace, Řízení rizik, Řízení kvality služeb, manažeři, kterým spadá událost do kompetence.*	Zpráva o zahájení události Zlomové zprávy o průběhu události Zpráva o ukončení události *Manažeři, kterým spadá událost do kompetence; v případě přímého dopadu problému na klienty také manažeři odpovědní za přímý kontakt s klientem*	Ne
1.	Ano – průběžné informace nejm. 1x / 30 min. i když není nic nového	Zpráva o zahájení události Zlomové zprávy o průběhu události Zpráva o ukončení události *Členové krizového týmu, sekretariáty a ředitelé oblastních poboček, klientských a komerčních center, sekretariáty oblastních manažerů a obl. manažeři, odbory Firemní komunikace, Řízení rizik, Řízení kvality služeb, manažeři, kterým spadá událost do kompetence.*	Zpráva o zahájení události Zlomové zprávy o průběhu události Zpráva o ukončení události *Členové základního krizového týmu, manažeři odpovědní za oblast přímého kontaktu s klientem, ředitel odboru řízení kvality služeb, ředitel odboru komunikace.*	Ano vedoucí krizovéh o týmu

Příloha č. 6: **Informační tok SMS v případě nedostupnosti elektronických kanálů**



Pozn.:

Schéma je nutné upravit dle aktuálního organizačního schématu společnosti a konkrétních požadavků na informační tok.

Příloha č. 7: **Seznam a kontakty členů krizového týmu**

ZÁKLADNÍ KRIZOVÝ TÝM

Oblast	**Člen týmu**	**Funkce**	**Mobilní tel.**	**Pevná linka**	**Asistent (jméno, tel.)**
Komunikace					
Bezpečnost					
Řízení rizik					
Pobočková síť					
IT					
Interní audit					

ŠIRŠÍ KRIZOVÝ TÝM

– další členové kriz. týmu přizvaní dle vzniklé situace základními členy krizového týmu

Oblast	**Člen týmu**	**Funkce**	**Mobilní tel.**	**Pevná linka**	**Asistent (jméno, tel.)**
Korporátní zákazníci a komerční centra					
Finanční trhy					
Správa centrálních IT systému, IT Kartové centrum					
IT vývoj					
Klientské centrum					
Správa majetku					
Lidské zdroje					
Řízení kvality služeb					
Vztahy i investorům					
Právní riziko					

ZÁSTUPCI ČLENŮ KRIZOVÉHO TÝMU

Oblast	**Člen týmu**	**Funkce**	**Mobilní tel.**	**Pevná linka**	**Asistent (jméno, tel.)**
Komunikace					
Bezpečnost					
Řízení rizik					
Pobočková síť					
IT					
Interní audit					
…					

Pozn.:

Dále mohou být uvedeny kontakty na ČNB, Mezibankovní krizový štáb, dceřiné společnosti, mateřskou společnost atd.

Příloha č. 8: **Zásady krizové komunikace s klientem**

ZÁKLADNÍ PRAVIDLA

1. **Buďte důvěryhodní.**

   Bankovnictví stojí na důvěře. I ve chvíli krize platí vztah banka – klient. Musíte vystupovat pokud možno klidně, rozhodně a důvěryhodně.

2. **Buďte loajální.**

   Nikdy nesvalujte vinu na své spolupracovníky, nadřízené, akcionáře nebo na centrálu. Krizi tím nevyřešíte a klienta neuklidníte. Jediné, čeho docílíte, je prohloubení rozpaků klienta

3. **Buďte rozvážní.**

   Každá situace má řešení a to se nejlépe hledá s chladnou hlavou. Představte si sami sebe na místě klientů. Přemýšlejte, co byste v dané situaci uvítali, co by vás uklidnilo. To může být návodem pro vaše jednání.

4. **Nenechejte se vyprovokovat.**

   Krize může znamenat, že klienti budou roztrpčení a někteří mohou být agresivní. Není to však agrese vůči vám osobně. Jste členem silného týmu, hájíte zájmy banky. Při dialogu říkejte „my“ místo „já“, pomůže vám to čelit kritice a hájit sebe a banku.

Při jednání s klienty a dotazování na událost:

- Stručně potvrďte krizovou situaci. („Ano, máme výpadek IT.“)
- Nepředjímejte žádné závěry. Sdělte, že banka podniká maximum pro stabilizaci situace a ochranu zájmu/zdraví klientů. Zdůrazněte, že řešení situace je prioritou. („Zjišťujeme, jakého rozsahu je problém a podnikáme veškeré kroky ke stabilizaci.“)
- Můžete slíbit, že jakmile budou k dispozici další informace, předáte je. Nejlépe uveďte také časové rozmezí, ve kterém je předáte, popř. způsob zveřejnění informace. Slib vždy dodržte! („V tuto chvíli nemůžeme říci více. Během 30 minut budeme mít nové informace, jakmile je získáme, budou uveřejněny na naší webové stránce / k dispozici v call centru / na pobočce atd.“)
- Sdělte, jakou kompenzaci klientům nabízíme, je-li známa. („Po dobu nedostupnosti bankomatů odpouštíme poplatky za výběry v hotovosti na přepážce.“)

Příloha č. 9: **Pravidla pro komunikaci s médii – manuál**

Účelem tohoto manuálu je pomoci pracovníkům *banky* ve snaze o profesionální přístup k médiím.

Média musí být vnímána jako partneři, se kterými *banka* navazuje a rozvíjí dlouhodobé vztahy. Cesta k úspěšné komunikaci vede přes vzájemnou důvěru, otevřenost, dialog a účast cílových skupin.

Materiál obsahuje pravidla, jimiž by se zástupci banky při jednání s médii měli řídit. Pravidla se snaží postihnout jak situace, kdy je banka oslovena médii, tak situace, kdy se naopak snažíme zájem médií probudit my.

Proč komunikujeme s médii?

Snahou naší společnosti je informovat veřejnost o skutečnostech týkajících se činnosti *banky*, hospodaření, strategických plánů rozvoje apod. s výjimkou informací podléhajících zvláštnímu režimu (např. ochrana utajovaných skutečností, ochrana osobních údajů). Dalším důvodem pro komunikaci s veřejností je poskytování informací o hrozbě či přímo vypuknutí mimořádné/krizové události, jejím vývoji, způsobu řešení a následných opatřeních.

Jedním z nejdůležitějších prostředků, jak komunikovat s veřejností, je samozřejmě komunikace prostřednictvím médií. Proto je třeba vyvinout maximální snahu o rozvoj a posilování partnerství s médii.

JAK KOMUNIKOVAT S MÉDII

Odbor firemní komunikace

Odbor firemní komunikace (OFK) zastřešuje v naší společnosti jak komunikaci interní (mezi jednotlivými pracovníky a organizačními složkami banky, stakeholdery apod.), tak komunikaci externí, tzn. komunikaci s veřejností, resp. s médii. V rámci krizové komunikace rozšiřuje OFK svou činnost také na jednání např. s Českou národní bankou, Mezibankovním

krizovým štábem, státními orgány a orgány samosprávy při plnění úkolů vyplývajících ze Zákona č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení a dalšími subjekty dle aktuální situace.

Odbor firemní komunikace má především tyto úkoly:

- zajišťuje a určuje priority pro komunikaci *banky* s hromadnými sdělovacími prostředky;
- vykonává a koordinuje činnosti, související s prezentací a publikací výsledků práce v celorepublikovém rozsahu i ve vztahu k zahraničí, prezentuje úspěchy práce jednotlivých sekcí/odborů = tiskové konference, tiskové zprávy (příprava, realizace);
- používá standardní nástroje pro komunikaci s médii (tiskové zprávy, webové stránky, tiskové konference) a pomocí těchto nástrojů pokrývá všechny důležité akce v režii *banky;*
- aktivně vyhledává informace, které by potenciálně mohly být zajímavé pro média;
- poskytuje podporu pro komunikaci vedení *banky* s médii a vystupování představitelů *banky* na veřejnosti, zajišťuje přípravu na vystoupení představitelů *banky* v hromadných sdělovacích prostředcích;
- analyzuje média ve vztahu k *bance*, zajišťuje zpětnou vazbu od médií, ale i od široké veřejnosti zpět k *bance*, zajišťuje monitoring celostátního a regionálního tisku;
- poskytuje podporu při vytváření propagačních materiálů a propagačních předmětů;
- zajišťuje jazykové korektury pozvánek a propagačních materiálů pro všechny organizační složky banky;
- vykonává rešeršní činnost;
- zajišťuje překlady, tlumočnické a polygrafické služby;
- přezkoumává a aktualizuje webové stránky *banky* a zodpovídá za jejich obsah;
- zajišťuje publikační činnost a organizaci účasti *banky* na veletrzích, seminářích a konferencích.
- eviduje a pravidelně aktualizuje údaje týkající se médií jako prostředku pro komunikaci s veřejností:
    - kontaktní osoby – jména konkrétních novinářů, redaktorů;
    - redakční politika a styl – názory a druh událostí, o kterých informují;
    - četnost vydání – deník, týdeník apod.;
    - časový rozvrh vysílání;
    - doba uzávěrky – den a hodina;
    - regionální náklad/dosah vysílání;

- profil čtenářů, diváků, posluchačů – demografická, psychografická data;
- metoda distribuce – stánkový prodej, předplatné, zdarma do domácnosti apod.

K plnění výše uvedených úkolů je nutná spolupráce v rámci celé struktury *banky* dle následujících pravidel:

- jednotlivé útvary *banky* nesmějí bez vědomí OFK poskytovat médiím žádné informace, vždy je nutné uvědomit OFK a vše s ním prokonzultovat;
- s médii nejčastěji komunikují vrcholoví představitelé banky (členové představenstva), tisková/ý mluvčí, a ředitelé jednotlivých odborů. Všichni pracovníci pak musí respektovat, že není akceptovatelné odmítnout novináře s tím, že v současné chvíli není přítomen nikdo, kdo by byl kompetentní odpovědět na jeho otázku. Možnost zodpovězení otázky existuje vždy;
- požadavek OFK na zpracování podkladů pro kompetentní odpověď médiím je zasílán ředitelům jednotlivých úseků, jejich sekretariátům, popř. oblastním manažerům, kteří za vypracování zodpovídají;
- termín zpracování požadavku pro kompetentní odpověď médiím zadává OFK dle potřeb médií a je velmi nutné na něj dbát; požadavek pro kompetentní odpověď médiím je v mezích možností proto prioritní;
- odpovědí na dotaz OFK není odkaz na webové stránky a nejsou to ani tiskové zprávy, ani obsáhlé dokumenty; vždy je nutné vybrat základní fakta, která dotaz zodpovídají; odpověď i na složité odborné otázky musí být co nejvíce srozumitelná široké veřejnosti; je nutné dbát na dodržování českého pravopisu;
- informace ke speciálně vybraným tématům, jež jsou dopředu avizována, poskytuje pouze *představenstvo* a tisková/ý mluvčí banky;
- tiskové konference spadají do kompetence OFK
  - s OFK je nutné konzultovat záměr pořádat tiskové konference a to včas;
  - není možné realizovat tiskovou konferenci bez vědomí OFK a to v prostorách *banky* ani mimo ně;
  - je nutné konzultovat s OFK účast zástupců banky na externích tiskových konferencích;
- Pokud chystáte důležitou akci jakéhokoli druhu, u které potřebujete vzbudit zájem médií a generovat publicitu, nepodceňte včasnou přípravu. S předstihem informujte OFK a konzultujte s ním vhodné formy informování médií o vámi chystané akci.

Komunikace s novináři

Co přesně od nás novináři chtějí, záleží na tom, zda mají zájem o informaci, kterou my jim můžeme poskytnout, nebo zda jsme to naopak my, kdo se snaží přitáhnout zájem médií k určité události.

V každém případě je třeba respektovat, že práce většiny novinářů je do značné míry závislá na konkrétních termínech uzávěrky. Informace dodané po termínu uzávěrky nebudou uveřejněny.

V případě, že se s novinářem domluvíte na termínu, do nějž mu dodáte požadovanou informaci, snažte se tento termín dodržet. V opačném případě se může stát, že novinář uvede, že jste se odmítli vyjádřit.

Pokud se s novináři dostáváte do častého kontaktu, snažte se s nimi budovat dobré vztahy. Z dlouhodobého hlediska to přispívá ke kvalitní spolupráci, kterou je možné zúročit během krizové situace.

Pokud připustíme, že sdělovací prostředky mají jiné cíle a jiné termíny, které musí dodržovat, vaše spolupráce s nimi bude jednodušší a budete vědět, co můžete očekávat.

Pravidlo sedmi „N“

Nikdy **N**eříkejte **N**ovináři:

- Nechci s vámi mluvit
- Nemohu (nesmím) s vámi mluvit
- Nemám na vás čas
- Nevím

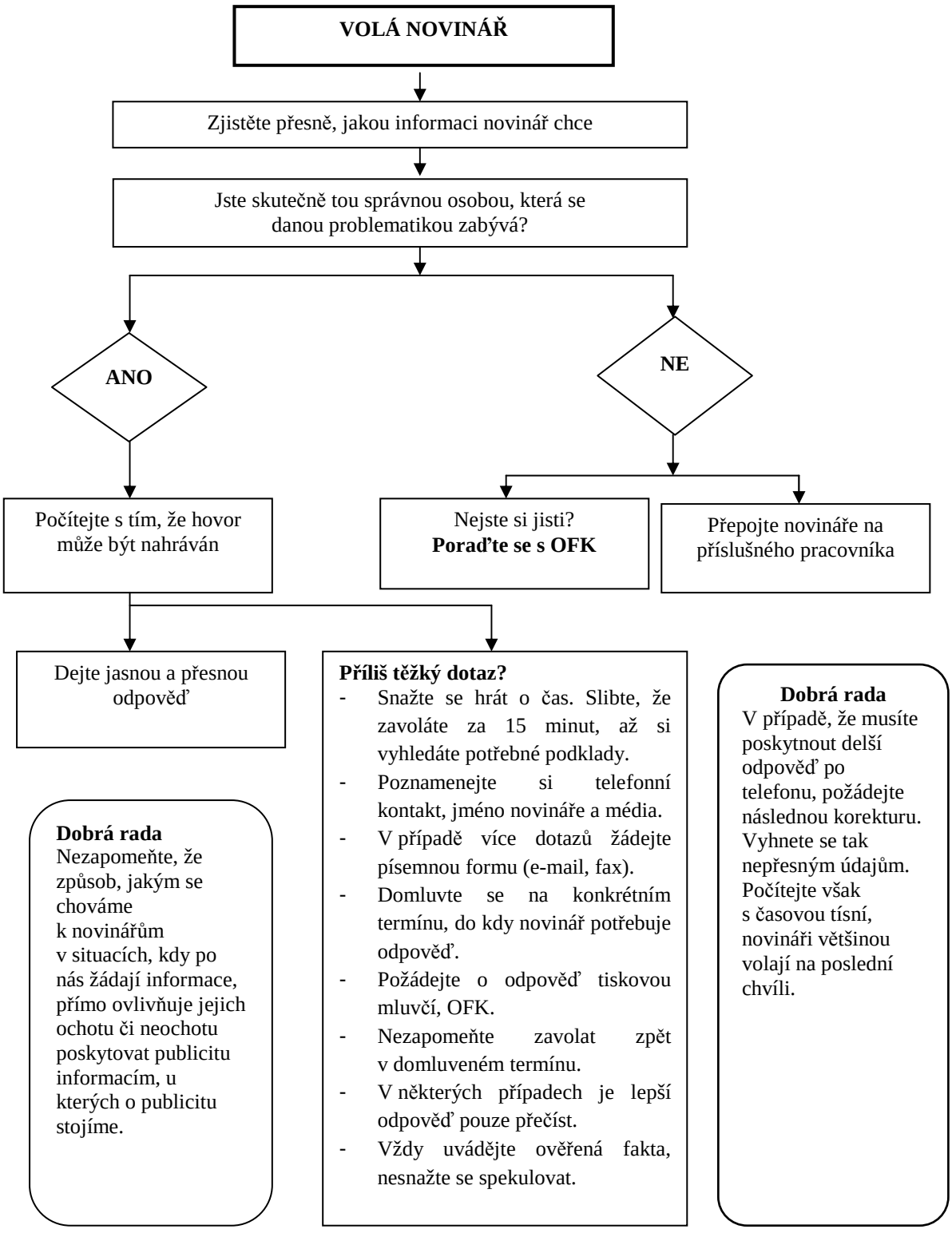
Vždy je nutné informovat média o tom, že v rámci banky existují pravidla interní komunikace, skrze něž je odkážete na pracovníky OFK.

Při komunikace s médii:

- Vyslechněte si celou otázku, než začnete odpovídat.
- Nepoužívejte příliš mnoho odborných výrazů, mluvte srozumitelně pro laickou veřejnost.
- Držte se hlavní myšlenky.
- Buďte pro média dosažitelný a přístupný komunikaci s nimi.
- Jednejte s novinářem jako se spojencem.
- Mluvte pravdu.
- Dívejte se novináři do očí.
- Dodržujte plán krizové komunikace.
- Průběžně informujte své podřízené o vývoji krize a jejího řešení.
- Během rozhovoru nenoste sluneční brýle, nežvýkejte, nekuřte.

Modelový příklad

Jste ve své kanceláři a ozve se telefon. Volá vám novinář a požaduje poskytnutí informací k článku, na kterém právě pracuje. Jak byste měli zareagovat? Není nutné dát konkrétní odpověď tady a teď. Zvolte následující postup:



Tisková zpráva

V některých případech vás OFK požádá o poskytnutí konceptu, který by měl obsahovat všechny podstatné informace, jež chcete sdělit. Netvoříte tiskovou zprávu, to je úkol OFK.

Koncept by měl:

- být krátký (stručně, jednoduše; žádná informace nestojí za více než 350 slov);
- být přizpůsobený typu média;
- být co nejjednodušší (maximálně 2 – 3 sdělení);
- držet se faktů;
- především odpovědět na základní otázky typu: kdo, co, proč, kde, kolik, jak a kdy?
- sdělit vše podstatné v prvním odstavci;
- snažit se použít relevantní citace;
- pokud jsou k dispozici obrazové podklady, dejte je rovněž k dispozici OFK; fotografie a obrázky označte, aby nedošlo k záměně nebo chybě v popisu.

Rovněž se snažte včas identifikovat takové aktivity, které by potenciálně mohly vést k negativní publicitě. Ve většině případů se takovéto negativní publicitě dá zabránit včasnou informovaností, osvětou a vysvětlováním širšího kontextu.

Rozhovor

Situace, kdy vás novinář požádá o rozhovor, skutečně patří mezi ty nejsložitější. Stejně jako v případě tištěných médií zde platí základní pravidlo – necítit se vůči novináři zavázán k tomu, aby rozhovor proběhl „tady a teď“. Požádejte o čas. **Informujte OFK, pomůže vám s přípravou.** Získáváte tím čas na přípravu a vyhledání podkladových informací. Někdy je dobré si své odpovědi (nebo alespoň záchytné body) napsat. Domluvte se na konkrétním termínu, kdy by se rozhovor měl uskutečnit. V žádném případě rozhovor neodmítejte.

V případě, že se jedná o interview přes telefon, počítejte s tím, že toto interview nebude nikdy trvat déle než několik vteřin. To dvojnásob platí u rozhovorů do živého vysílání, jelikož kvalita telefonického spojení nikdy nebývá dobrá. Zeptejte se novináře, jak dlouho by měl váš vstup trvat (někdy zbytečně hovoříte patnáct minut a výsledkem jsou dvě vaše věty).

Nebojte se před samotným nahráváním rozhovoru nebo před živým vstupem domluvit s novinářem na základním scénáři celého rozhovoru, popřípadě konzultovat formulaci otázek, které vám novinář bude pokládat. Samozřejmě při agresivnějším přístupu novináře nebo při kontroverzním tématu rozhovoru tato předběžná domluva nemusí být možná.

Dejte si pozor na to, aby se vám při rozhovoru podařilo sdělit všechny informace, které k danému tématu sdělit chcete. Snažte se odpovídat na všechny otázky, jež vám novinář položí, ale současně se nebojte dodat další důležité informace pomocí frází typu: „To, co je však skutečně důležité, je…“ / „Rád bych dodal ještě jednu důležitou věc…“.

Televize

Pokud vás osloví novinář z televize, dostanete zpravidla časový prostor na to, abyste se na rozhovor připravili. **Informujte OFK, pomůže vám s přípravou.**

V každém případě je třeba **dodržovat následující pravidla:**

- dbejte na upravenost svého zevnějšku;
- nebojte se zeptat na délku svého vstupu (snažte se být maximálně struční – nemá-li novinář co sestříhat, zůstávají fakta), obvyklá délka příspěvku je 40 sekund;
- snažte se tvářit uvolněně;
- dívejte se na novináře, který s vámi dělá rozhovor, a ne přímo do kamery;
- pokud jde o nahrávaný rozhovor, neostýchejte se požádat o zopakování rozhovoru, pokud nejste se svým výkonem spokojeni;
- mluvte jednoduše a jasně, představte si, že hovoříte s dítětem;
- odpovídejte celou větou;
- nikdy nepoužívejte zkratky ani profesní žargon.

KRIZOVÁ KOMUNIKACE

Jestliže krize vypukne, okamžitě se o ni začnou zajímat média. Někdy o ní novináři vědí dokonce dříve než vrcholný management banky. Připravte se proto na komunikaci s médii pod časovým tlakem a ve stresu. Nezapomeňte, že kvalitu následné publicity a míru zatížení image společnosti neurčuje pouze profesionální úroveň novinářů, ale také vaše schopnost poskytnout hodnotné, důvěryhodné a přesvědčivé informace!

K tomu se váže **desatero úspěšné krizové komunikace:**

1. Musíte znát všechna potřebná fakta o bance, o daném tématu či problému, o možných hospodářských a politických souvislostech.
2. Musíte znát komunikační cíl banky a klíčová sdělení, kterými chcete oslovit veřejnost.

3. Buďte k dispozici, neskrývejte se před novináři! Postoje veřejnosti k určité události se utvářejí v prvních třech až čtyřech hodinách po jejím nástupu.
4. Mluvte pravdu!
5. Držte se faktů – žádné spekulace ani dohady!
6. Držte se podstaty věci. Mluvte stručně a výstižně, abyste omezili riziko špatné interpretace. K umění dobré komunikace patří i odhad množství informací. Nedostatek může být stejně neproduktivní či dokonce nebezpečný jako informační příval.
7. Neříkejte „bez komentáře“. Nebojte se říci: „Je ještě příliš brzy komentovat…,“ „V tuto chvíli ještě neznáme všechna fakta.“ Pokud nemůžete na otázku odpovědět vůbec, vysvětlete to. Pokud nemůžete na otázku odpovědět okamžitě, poznamenejte si ji a slibte, že odpovíte v nejkratší možné době. Slib dodržte!
8. Přednostně hovořte o pozitivních stránkách věci – vyhněte se negativnímu.
9. Buďte sebevědomí (nikoli však arogantní). Nezapomeňte, že výraz vaší tváře může vypovědět víc než všechna slova vycházející z vašich úst. Zůstaňte klidní a nenechejte se dohnat k ukvapeným reakcím a prohlášením.
10. Nekritizujte kolegy, vedení, zaměstnance atd.

Základní pravidla krizové komunikace:

- **Poskytovat omezené množství jasně formulovaných informací** (maximálně 3 klíčová sdělení, každé z nich podpořit 2 až 4 fakty).
- **Jednotlivá sdělení udržet krátká** (9 vteřin nebo 3 až 12 slov).
- **Sdělení opakovat.**
- **Využít vizuální podpory** (grafika, obrázky).
- K vyvážení jedné negativní informace je třeba využít **tři pozitivní.**
- **Vyhnout se záporům** (ne, nikdy, nic, nikdo), používat pozitivní formulace.
- Kontrolovat svou neverbální komunikaci, která tvoří 50 – 75 % obsahu sdělení.

Vodítka pro TV rozhovor:

- Délka klíčového sdělení je 8 až 12 vteřin.
- Je následováno podporujícími fakty (ne delší než 8 až 12 vteřin).
- Zopakování klíčového sdělení!

Vodítka pro rozhovor v tisku:

- Být připraven o věci diskutovat do detailu.
- Předložit klíčové sdělení brzy a často je opakovat.
- Opravit chyby – co nejdříve to půjde.
- Vrátit se ke svým klíčovým sdělením vždy, když nás otázky matou nebo odvádějí.

Další doporučení pro jednání s médii:

1. Snažte se dozvědět, co již média vědí. Tato informace umožní upřesnit vlastní strategii dalšího postupu nebo naznačit, jakým směrem bude zaměřena argumentace.
2. Udělejte maximum pro to, aby první byla zveřejněna verze z našeho pohledu.
3. Zapojte další média. Rozptyl informací může pomoci předejít stavu, kdy jeden monopolista si může s informacemi dělat, co chce.
4. Nepoužívejte rozsáhlý popis skutečných nebo domnělých situací, nepřesvědčivé „doufáme“, „věříme, že“, „myslíme si“. Je lepší konstatovat, že „na základě dosud známých skutečností“ nebo „situaci sledujeme a s výsledky vás seznámíme, jakmile budou údaje ověřené“ (což samozřejmě také udělejte). Nepoužívejte odborný žargon v nevhodné chvíli.
5. Nenechejte se svést k mluvení o věcech, kterým nerozumíte nebo k nimž nemáte co říci. Osobní stanoviska k zásadním věcem jsou věcí osobního přístupu a na veřejnost by se měla dostat jen ve velmi výjimečných situacích.
6. Pokud budete argumentovat a předkládat důkazy, musíte si být naprosto jisti jejich správností.
7. Raději na sebe vezměte riziko určitého zdržení, ale dohodněte se na postupu.
8. Odpovídejte vždy jen na věcné otázky.
9. Nesmí nás překvapit pasivita sympatizujících novinářů.
10. Neříkejte nic mimo záznam (off-record).
11. Ve styku s tiskem se řiďte pravidly tzv. informační pyramidy, kterou tvoří šest základních otázek, na které má odpovědět dobrá zpráva:
    - Co? Kdo? Kdy? Kde? Jak? Proč?

- Co se stalo? To je otázka základní, vyvolává největší zvědavost, je to „zpráva sama o sobě“. Může být doplněna i odpověďmi na otázky 2. až 4. Poslední otázky - jak a proč se to stalo – jsou doplňujícími informacemi. Redakce obvykle krátí agenturní zprávy, ale i zprávy z jiných zdrojů „odzdola“. Profesionální přístup k zpracování informací poskytovaných sdělovacím prostředkům zvyšuje naději, že za důležité bude považováno to, co za významné považujete i vy.

Dodržujte zásady jednání s médii. Vyvarujte se **sedmi „smrtelných hříchů“ krizové komunikace:**

- nepřipravenosti,
- nedostatku informací,
- nevědomosti, nevzdělanosti,
- mlčení,
- odtažitosti, nežádoucího odstupu od problému,
- výmyslům, smyšlenkám, konstruování lží,
- naivitě, bláhovosti.

Zvolte jednoduchou, ale dostatečně rozhodnou strategii pro management krizové komunikace:

- řešte problém, který krizi způsobil, nezabývejte se podružnými záležitostmi,
- jednejte rychle a čestně,
- pomozte obětem vrátit se do normálu,
- chovejte se tak, jako by se na vás dívala vaše matka, které byste museli všechna svoje rozhodnutí vysvětlit u stolu při večeři.

Úkoly a stanovení odpovědnosti za provedení úkolů VNĚJŠÍ KRIZE

Úkoly	*Odpovědnost*
Spolupracovat se všemi sdělovacími prostředky a poskytovat aktuální informace	*členové představenstva, generální ředitel, tisková/ý mluvčí, případně vybraní členové krizového týmu*
Zajišťovat možnosti informování veřejnosti formou přímých vstupů do vysílání rozhlasu a televize	*tisková/ý mluvčí, OFK ve spolupráci s krizovým týmem*
Zabezpečit poskytování informací o vývoji mimořádné/krizové události	*tisková/ý mluvčí, OFK ve spolupráci s krizovým týmem*
Připravovat, organizovat a zajišťovat tiskové konference	*tisková/ý mluvčí, OFK ve spolupráci s krizovým týmem*
Monitorovat zpravodajství, tisk	*OFK*

Úkoly a stanovení odpovědnosti za provedení úkolů VNITŘNÍ KRIZE

Úkoly	*Odpovědnost*
Zajišťovat možnosti informování veřejnosti formou tiskových zpráv, tiskových konferencí, vstupů do TV, rozhlasu, internetu	***tisková/ý mluvčí, OFK ve spolupráci s krizovým týmem***
Připravovat, organizovat a zajišťovat tiskové konference, koordinovat veškeré výstupy	***tisková/ý mluvčí, OFK ve spolupráci s krizovým týmem***
Monitorovat zpravodajství, tisk	***OFK***

Seznam kontaktních spojení na sdělovací prostředky

Druh média	Název média	Kontaktní osoba	Adresa redakce, studia	Telef. spojení v pracovní době	Telef. spojení mimo pr. dobu	E-mail, fax	Uzávěrka
Televize celostátní							
Televize regionální							
Rozhlas celostátní							
Rozhlas regionální							
Tisk celostátní							
Tisk regionální							
Tisk místní							
Tisková agentura							
Agentura pro výzkum veřejného mínění							
Agentura pro mediální analýzu							

6 ZÁVĚR

V diplomové práci jsem se zabývala tématem krizové komunikace jako důležitého nástroje managementu podniku.

Komunikace v krizových situacích podniku je pouze pokračováním komunikace normální v „nenormální“ situaci. Žádný konflikt, žádná krize neprobíhají podle stejného vzoru. Krize nejsou jevy výjimečnými a nestačí se rozhodovat, až když se projeví. Je třeba neustále průběžně identifikovat a vyhodnocovat existující varovné signály, které jsou předzvěstí nadcházející krize a mít připravené postupy a strategie i pro doby výjimečné, které pomohou zabránit ztrátě image (preventivně), popř. takové, které pomohou korigovat a napravovat vzniklé škody (akutně). Pokud podnik začne reagovat až v době vrcholící krize, nutně narazí na rozhořčenou a v každém případě negativně naladěnou veřejnost. Snaha o nápravu škod a změnu stanovisek buď vyzní do prázdna, nebo je daleko dražší, protože si vyžádá mnohem více prostředků, než kdyby navázala na předchozí systematickou práci v tomto směru. Ani sebelepší plán sice nemůže počítat se všemi variantami, již samotná příprava na krizi však posiluje sebevědomí a důvěru, že když krize přijde, bude zvládnuta.

V teoreticko-analytické části práce jsem stručně vymezila základní pojmy z oblasti krizového managementu, dále jsem nastínila legislativně právní prostředí krizového řízení podniků v České republice a definovala komunikaci v obecném pojetí včetně jednotlivých typů komunikace. V kapitole Krizová komunikace jsem se snažila naplnit první a druhý cíl stanovený v úvodu diplomové práce – analyzovat disponibilní metody a nástroje krizové komunikace. Konec této kapitoly jsem věnovala rekapitulaci nejdůležitějších praktických zásad a pravidel krizové komunikace.

Jak stanovuje třetí cíl mé diplomové práce, zpracovala jsem v praktické části práce univerzální manuál pro krizovou komunikaci zaměřený na prostředí banky. Manuál popisuje proces krizové komunikace ve společnosti, charakterizuje krizový tým a jeho role, uvádí povinnosti zaměstnanců a manažerů, zdůrazňuje situace, které musí být přímo eskalované nejvyššímu vedení společnosti a ve formě příloh nabízí konkrétní řešení jednotlivých částí systému krizové komunikace, například zásady krizové komunikace s klientem nebo pravidla

pro komunikaci s médii, která jsou také zpracována jako manuál použitelný pro zaměstnance na všech úrovních organizace.

V praxi je možné tento manuál ještě rozšířit o konkrétní scénáře pro jednotlivé typy mimořádných událostí/krizí (např. dlouhodobý výpadek elektrické energie, dlouhodobě nefunkční počítačová síť, povodeň apod.), předem připravené texty sdělení pro předvídatelné krize (např. sdělení o uzavření pobočky banky z technických důvodů apod.) a další.

7 LITERATURA

Knihy

1. ANTUŠÁK, E.: Přednášky k předmětu Krizový management, řízení věcných krizí. VŠE v Praze 2009
2. ANTUŠÁK, E., KOPECKÝ, Z.: *Krizový management - Krizová komunikace*. 1. vyd., Praha: Oeconomica 2005, 92 stran. ISBN 80-245-0945-8
3. ANTUŠÁK, E., KOPECKÝ, Z.: *Krizový management – Úvod do teorie*. 1. vyd. Praha: Oeconomica 2005, 98 stran, ISBN 80-245-0951-2
4. FEARN-BANKS, K.: *Crisis communications: A casebook approach*. 3. vyd. USA: Routledge 2007, 408 stran, ISBN 978-0-8058-5773-3
5. HORÁK, R. a kol.: *Průvodce krizovým řízením pro veřejnou správu*, 1.vyd. Praha: Linde 2004, 406 stran, ISBN 80-7201-471-4
6. MIKUŠOVÁ, M.: *Prevence a řízení krizí podnikatelského subjektu.* 1. vyd. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava 2002, 60 stran, ISBN 80-248-0100-0
7. NĚMEC, P.: *Public relations: komunikace v konfliktních a krizových situacích.* 1. vyd. Praha: Management Press, Ringier ČR, a.s. 1999, 125 stran, ISBN 80-85943-66-2
8. REKTOŘÍK, J. a kol.: *Krizový management ve veřejné správě*, 1. vyd. Praha: Ekopress s.r.o. 2004, 96 stran, ISBN 80-86119-83-1
9. ROSICKÁ, Z.: *Krizové řízení a ochrana obyvatelstva*, 1. vyd. Brno: Rabínova vysoká škola s.r.o. 2007, 173 stran, ISBN 978-80-87001-07-3
10. SYNEK, M. a kol.: *Manažerská ekonomika.* 3. vyd. Praha: Grada Publishing a.s. 2003, 466 stran, ISBN 80-247-0515-X
11. SYNEK, M. a kol.: *Podniková ekonomika*. 4. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, 475 stran, ISBN 80-7179-892-4
12. ŠENOVSKÝ, M., ADAMEC, V.: *Základy krizového managementu*. 1. vyd. Praha: Edice SPBI Spektrum 2004, 102 stran, ISBN 80-86634-44-2
13. VEBER, J. a kol.: *MANAGEMENT Základy – prosperita - globalizace*. 1. vyd. (3. dotisk) Praha: Management Press, 2003, 700 stran, ISBN 80-7261-029-5
14. VYKOPALOVÁ, H.: *Vybrané kapitoly ze sociální psychologie v kontextu komunikace*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého 2000, 198 stran, ISBN 80-2440-084-7
15. ZUZÁK, R.: *KRIZOVÉ ŘÍZENÍ PODNIKU dokud ještě není v krizi*. Praha: PROFESSIONAL PUBLISHING 2004, 178 stran, ISBN 80-86419-74-6

Internetové publikace

16. ADÁSKOVÁ, P.: *Ekonomická krize zvyšuje zájem firem o řízení rizik* [online]. Risk-management.cz, tisková zpráva ze dne 11. 6. 2009, Ostrava. Dostupné z WWW: http://www.risk-management.cz/index.php?clanek=98&cat2=1
17. BÁRTOVÁ, J.: *Vysvětlení pojmu „řízení rizik“* [online]. Risk-management.cz, článek ze dne 24. 4. 2009. Dostupné z WWW: http://www.risk-management.cz/index.php?cat2=1&clanek=88
18. ČNB*: Výroční zpráva ČNB 2004* [online]. Dostupné z WWW: http://www.cnb.cz/m2export/sites/www.cnb.cz/cs/o_cnb/hospodareni/vyrocni_zpravy/download/vyrocni_zprava_2004.pdf
19. Dostupné z WWW: http://www.epravo.cz/top/zakony/sbirka-zakonu/
20. Dostupné z WWW: http://www.sphere-studio.cz/cs/slovnik-pojmu/
21. HÁLEK, V.: *Krizový management – přednášky* [online]. Fakulta informatiky a managementu, Univerzita Hradec Králové. Dostupné z WWW: http://halek.info/krizovy-management.php?show=krizovy-management-prednasky
22. MV ČR, Výkladový slovník krizového řízení a obrany státu. Dostupné z WWW: http://web.mvcr.cz/archiv2008/udalosti/slovnik/slovicka/123_odbor_info.html
23. PAVLEČKA, V.: *Nástroje interní komunikace* [online]. Marketing journal, článek ze dne 18. 12. 2008 Dostupné z WWW: http://www.m-journal.cz/cs/public-relations/interni-komunikace/nastroje-interni-komunikace__s317x493.html
24. PAVLEČKA, V.: *Postup při krizi* [online]. Marketing journal, článek ze dne 18. 12. 2008 Dostupné z WWW: http://www.m-journal.cz/cs/public-relations/krizova-komunikace/postup-pri-krizi__s386x492.html
25. SKOLEK, T.: *Krize prověřila u bank schopnost rychlé reakce* [online]. Finance.cz – Bankovní trh, článek ze dne 10. 10. 2008. Dostupné z WWW: http://www.finance.cz/zpravy/finance/194710-krize-proverila-u-bank-schopnost-rychle-reakce/
26. ŠPAČEK, M.: *Když přijde krize* [online]. Krizový marketing ve spolupráci s časopisem Moderní řízení, článek. Dostupný z WWW: http://www.krizovy-marketing.cz/zajimave-clanky
27. ŠPAČEK, M.: *Krizový management a jeho zvládání* [online]. Moderní řízení, článek ze dne 21. 8. 2008. Dostupné z WWW: http://modernirizeni.ihned.cz/c1-26573770-krizovy-management-a-jeho-zvladani
28. ŠPAČEK, M.: *Krizový manažer* [online]. Krizový marketing ve spolupráci s časopisem Moderní řízení, článek. Dostupný z WWW: http://www.krizovy-marketing.cz/zajimave-clanky

29. VYMĚTAL, Š.: Krizová komunikace a komunikace rizika [online]. Univerzita obrany Hradec Králové, přednáška pro konferenci, říjen 2008. Dostupný z WWW: www.pmfhk.cz/Prednasky/Konference%2008/Krizová.pdf
30. Výsledky studie: *Safeguarding reputation* [online], Agentura Weber Shandwick, New York, USA, 1. 3. 2007. Dostupné z WWW: http://www.webershandwick.com/Default.aspx/Insights/ThoughtLeadership/ResearchInitiatives/SafeguardingReputationSurvey
31. *Wikipedie: Otevřená encyklopedie: Hlavní strana* [online]. c2009 [citováno 22. 08. 2009]. Dostupné z WWW: http://cs.wikipedia.org/w/index.php?title=Hlavn%C3%AD_strana&oldid=4220678