

Projekt zlepšení krizové komunikace Správy železnic, s.o. v době šíření koronaviru

Bc. Eva Pospíšilová

Diplomová práce
2021



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení
Ústav krizového řízení

Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Eva Pospíšilová**
Osobní číslo: **L19407**
Studijní program: **N1032A020002 Bezpečnost společnosti**
Studijní obor: **Rizikové inženýrství**
Forma studia: **Prezenční**
Téma práce: **Projekt zlepšení krizové komunikace Správy železnic, s.o. v době šíření corona-
viru**

Zásady pro vypracování

1. Provedte kritickou literární rešerši týkající se krizové komunikace a komunikace rizika.
2. Charakterizujte vybranou společnost a proveďte analýzu její krizové komunikace zejména v období krize způsobené epidemií Covid-19.
3. Navrhněte projekt zlepšení krizové komunikace a komunikace rizik vybrané společnosti.
4. Projekt podrobte časové, ekonomické a rizikové analýze.

Forma zpracování diplomové práce: **Tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

1. EVERLY, George S. a Albert W. WU. COVID-19: Peer Support and Crisis Communication Strategies to Promote Institutional Resilience. *Annals of Internal Medicine* [online]. USA: ACP, 2020 [cit. 2020-10-08]. Dostupné z: <https://www.acpjournals.org/doi/10.7326/M20-1236>
 2. CHALUPA, Radek. *Efektivní krizová komunikace: pro všechny manažery a PR specialisty*. 1. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4234-2.
 3. VYMĚTAL, Štěpán. *Krizová komunikace a komunikace rizika*. 1. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2510-9.
- Další doporučená literatura dle doporučení vedoucího diplomové práce.

Vedoucí diplomové práce: **Mgr. Marek Tomašík, Ph.D.**
Ústav krizového řízení

Datum zadání diplomové práce: **1. prosince 2020**
Termín odevzdání diplomové práce: **14. května 2021**

L.S.

doc. Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.
děkanka

Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.
ředitel ústavu

V Uherském Hradišti dne 2. prosince 2020

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užit své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

V Uherském Hradišti, dne: 7.5.2024

Jméno a příjmení studenta: Bc. Eva Pospíšilová

.....
podpis studenta

ABSTRAKT

Diplomová práce pojednává o krizovém řízení a krizové komunikaci Správy železnic, s.o. v době šíření koronaviru. Teoretická část je zaměřena na samotnou krizi podniku, krizový management a krizovou komunikaci. Pozornost je věnována problematice nejen s využitím obecného pojetí, ale také z pohledu současné epidemiologické situace. V praktické části je popsána aktuální úroveň krizové komunikace ve vybraném podniku, dále jsou použity metody pro identifikaci a analýzu rizik, a v závěru vytvořen vlastní projekt pro zlepšení krizové komunikace Správy železnic, s.o. v době šíření koronaviru.

Klíčová slova: krize, krizové řízení, krizová komunikace, Správa železnic, s.o., coronavirus

ABSTRACT

The diploma thesis deals with crisis management and crisis communication of the Sprava zeleznic, s.o. at the time of coronavirus spread. The theoretical part is focused on the crisis of the company, crisis management and crisis communication. Attention is paid to the issue not only with the use of a general concept, but also from the perspective of the current epidemiological situation. The practical part describes the current level of crisis communication in the selected company, methods for risk identification and analysis are used, and in the end created its own project to improve crisis communication of the Sprava zeleznic, s.o. during the spread of coronavirus.

Keywords: crisis, crisis management, crisis communication, Sprava zeleznic, s.o., coronavirus

Tímto bych ráda poděkovala vedoucímu své diplomové práce Mgr. Marku Tomašíkovi, PhD. za odborné vedení této práce a technickému náměstkovi Oblastního ředitelství Olomouc Ing. Františku Komárkovi za cenné rady a připomínky. Dále bych chtěla poděkovat rodině a přátelům, kteří mě podporovali během mého studia. V poslední řadě děkuji i všem respondentům za ochotu a spolupráci při vyplňování dotazníku.

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

OBSAH

ÚVOD	9
CÍL PRÁCE A POUŽITÉ METODY	10
I. TEORETICKÁ ČÁST	11
1 KRIZE PODNIKU A KRIZOVÝ MANAGEMENT	12
1.1 KRIZE.....	12
1.1.1 Vývojová stadia krize	12
1.1.2 Krizové stavy	13
1.1.3 Nouzový stav a Covid-19	14
1.2 KRIZOVÝ MANAGEMENT	14
1.2.1 Funkce krizového managementu	15
1.2.2 Krizové plánování.....	17
1.2.3 Kritická infrastruktura.....	18
1.2.4 Řízení rizik.....	19
1.2.5 Podnikové řízení	20
1.2.6 Prostředí podniku.....	21
1.2.7 Bussiness Continuity Management.....	22
2 KRIZOVÁ KOMUNIKACE A KOMUNIKACE RIZIKA	25
2.1 KOMUNIKACE	25
2.2 KRIZOVÁ KOMUNIKACE	25
2.2.1 Zainteresovanost	26
2.2.2 Principy, zásady a strategie krizové komunikace	27
2.2.3 Teoretické modely krizové komunikace.....	28
2.2.4 Plánování krizové komunikace.....	29
2.2.4.1 Plán krizové komunikace	31
2.2.4.2 Krizový komunikační tým.....	32
2.2.5 Prostředky a nástroje krizové komunikace	33
3 CORONAVIRUS A EPIDEMIOLOGICKÁ SITUACE	34
3.1 ŠÍŘENÍ COVID-19	34
3.2 COVID-19 A KRIZOVÁ KOMUNIKACE	35
4 POUŽITÉ METODY PRO IDENTIFIKACI A ANALÝZU RIZIK	37
4.1 STRUKTUROVANÝ ROZHOVOR	37
4.2 DOTAZNÍK	37
4.3 WHAT-IF	37
4.4 MATICE RIZIKA	38
4.5 METODA CPM.....	38
4.6 RIPRAN.....	38
DÍLČÍ ZÁVĚR	39
II. PRAKTICKÁ ČÁST	40
5 CHARAKTERISTIKA PODNIKU	41
5.1 SPRÁVA ŽELEZNIC, S.O.....	41
5.2 SOUČASNÁ ÚROVEŇ KRIZOVÉHO ŘÍZENÍ A KRIZOVÉ KOMUNIKACE	44
5.2.1 Strukturovaný rozhovor	44

5.2.2	Výzkumný dotazník	46
5.2.2.1	<i>Způsob analýzy dat</i>	47
5.2.2.2	<i>Výsledky</i>	47
6	APLIKACE METOD PRO IDENTIFIKACI A ANALÝZU RIZIK KRIZOVÉ KOMUNIKACE SPRÁVY ŽELEZNIC, S.O.	50
6.1	MATICE RIZIK	50
6.1.1	Identifikace rizik (What-if)	51
6.1.2	Významnost rizik	53
6.1.3	Ošetření rizik	54
7	PROJEKT ZLEPŠENÍ KRIZOVÉ KOMUNIKACE SPRÁVY ŽELEZNIC, S.O.	57
7.1	VÝCHODISKA PRO PROJEKT ZLEPŠENÍ KRIZOVÉ KOMUNIKACE SPRÁVY ŽELEZNIC, S.O..	57
7.2	CÍLE PROJEKTU ZLEPŠENÍ KRIZOVÉ KOMUNIKACE SPRÁVY ŽELEZNIC, S.O.	57
7.3	ČINNOSTI PROJEKTU ZLEPŠENÍ KRIZOVÉ KOMUNIKACE SPRÁVY ŽELEZNIC, S.O.	57
7.4	ODPOVĚDNOST ZA ČINNOSTI PROJEKTU	60
7.5	ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	61
7.5.1	Časový harmonogram	61
7.5.2	Metoda CPM	63
7.6	RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	65
7.6.1	RIPRAN	65
7.6.1.1	<i>Identifikace rizik</i>	66
7.6.1.2	<i>Kvantifikace rizik</i>	67
7.6.1.3	<i>Reakce na rizika</i>	70
7.6.1.4	<i>Celkové posouzení rizik</i>	71
7.7	EKONOMICKÁ ANALÝZA PROJEKTU	71
7.7.1	Náklady	71
7.7.2	Finanční zdroje	73
7.8	VÝSLEDKY A DISKUZE	74
	ZÁVĚR	75
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	77
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	83
	SEZNAM OBRÁZKŮ	84
	SEZNAM TABULEK	85
	SEZNAM GRAFŮ	86
	SEZNAM PŘÍLOH	87

ÚVOD

Situace, v níž se momentálně nacházíme, není příjemná asi pro nikoho z nás. Spousta podniků je v krizi a přibývá lidí, jejichž práce je ohrožena ať už zaváděnými opatřeními anebo přímo zdravotním stavem plynoucím z šíření koronaviru. Jelikož není zcela jasné jak, a kdy se nynější epidemiologická situace zlepší dlouhodobě, je třeba k tomu začít přistupovat proaktivně. A to mimo jiné i v organizacích, kde je důležitý především efektivní krizový management a krizová komunikace. Východiska a celkově tato tematika týkající se krizové komunikace v době šíření koronaviru, je zde více rozebrána, a zároveň tvoří hlavní problematiku této práce.

Krise podniku a krizový management je definován v úvodu teoretické části, kde je také částečně propojen s problematikou Covid-19. Krizový management sehrává významnou roli nejen při krizové intervenci, ale i samotné prevenci krizové situace.

Stěžejní kapitolou je krizová komunikace, neboť komunikace je hlavním zdrojem informací, ale i základem pro různá opatření. Jsou zde popsány kroky pro správné zavedení a fungování krizové komunikace včetně existence krizového komunikačního týmu či různých forem krizových plánů. Epidemiologické situaci je věnována samostatná kapitola v souvislosti s šířením Covid-19, v rámci kterého byl vyhlášen v České republice nouzový stav v březnu roku 2020.

V praktické části je věnována pozornost samotné organizaci – Správě železnic, s.o., a zhodnocení její aktuální úrovně krizové komunikace s využitím strukturovaného rozhovoru a výzkumného dotazníku. Pro identifikaci a analýzu rizik je využita matice rizik, která poukazuje na potenciální hrozby a scénáře v krizové komunikaci. Na základě aplikování těchto metod byl vytvořen projekt zlepšení krizové komunikace pro vybranou organizaci zahrnující časovou, rizikovou a ekonomickou analýzu. Správa železnic, s.o. může tento projekt přímo využít, případně z něj čerpat informace pro podobné situace v budoucnu.

CÍL PRÁCE A POUŽITÉ METODY

Cílem diplomové práce je vytvořit projekt a navrhnout možné zlepšení krizové komunikace v organizaci Správa železnic, s.o. tak, aby byly informace nejen efektivně předávány, ale také zpracovány.

V teoretické části je nejprve provedena literární rešerše za pomoci dostupných českých i zahraničních literárních zdrojů. Pozornost je soustředěna zejména na krizové řízení a krizovou komunikaci, což tvoří jádro celé práce. Podstatnou část tvoří také praktické využití teoretických východisek souvisejících s šířením Covid-19 v analyticko-empirické a aplikační části.

Analyticko-empirická část obsahuje analýzu rizik, v rámci které jsou použity kvalitativní metody za současného využití analyticko-syntetických poznávacích postupů, metod indukce a dedukce. Prvně jsou použity metody sloužící primárně pro sběr dat, a to strukturovaný rozhovor a dotazník, na základě kterých se zjistí, jak si zaměstnanci a samotná organizace stojí v dané problematice. Následně je aplikována matice rizik pro analýzu rizik v oblasti krizové komunikace zahrnující také metodu What-if pro prvotní identifikaci rizik. Na základě toho je provedena formulace následných opatření pro oblast krizové komunikace v organizaci.

V aplikační části je zpracován vlastní projekt podrobený časové, rizikové a ekonomické analýze. V rámci časové analýzy je aplikována metoda CPM a k analýze rizikovosti slouží metoda RIPRAN. Výsledný projekt obsahuje návrhy a doporučení realizovatelné v praxi.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KRIZE PODNIKU A KRIZOVÝ MANAGEMENT

Šíření pandemie je jednou z příčin, v rámci které může dojít ke krizi podniku. Pro řešení všech krizí je stěžejní zaktivizovat krizový management, které má definované prostředky, s jejichž pomocí by mělo dojít ke zmírnění krize.

1.1 Krize

„Krise podniku je chápána jako situace různé časové délky, ve které se rozhoduje, zda se podnik navrátí (minimálně) do situace, ve které byl před vznikem krize, nebo je perspektivně ohroženo dosahování podnikových cílů, případně jeho další existence“ (Zuzák a Königová, 2009).

Krize se potenciálně týká každého podniku, instituce či jednotlivce, a to bez výjimky. Náchylnost ke vzniku krizové situace roste s významem podniku a týká se to například dopravy, ve které se jedná o bezpečnost cestujících (Vymětal, 2009).

Krize se může vyvíjet buď pomalu, nebo rychle v závislosti na druhu ohrožení nebo nastalé krizové situaci. Podnik by měl být připraven na oba typy krize, přičemž krizové řízení uplatňuje strategie zamezení a zvládnutí krize. Dále je důležité identifikování, zda se nachází zdroj krize uvnitř či vně firmy (Smejkal a Rais, 2013).

Vznik krize a její následné působení má negativní dopady na objekt zasažený krizí i na jeho okolí. Podnik se především snaží o stabilizaci, které předchází zastavení negativního vývoje a následuje změna vývojové křivky do vzestupného směru (Zuzák a Königová, 2009).

Zásadním a rozhodujícím faktorem, když nastane krize, je čas. Čím déle krize trvá, tím se obvykle krize prohlubuje a celkově způsobuje větší škody (Zuzák a Königová, 2009). Je důležité zmínit roli médií v krizi, která je účinným nástrojem krizové komunikace (Tomandl a kol., 2020).

1.1.1 Vývojová stadia krize

V rámci krizového managementu jsou rozeznávány stadia vývoje krize – stadium symptomů, akutní stadium, chronické a stadium vyřešení krize.

Stadium symptomů identifikuje první příznaky, že chod systému se stává nestabilním. Zde je možné charakter možné krize buď ignorovat, nebo jej podchytit s předstihem. Jako akutní stadium označujeme stav, kdy je již zřejmý nesoulad mezi zájmy subjektu a jeho vnějším okolím. Dochází k ohrožení, nastupuje protikrizová intervence a nasazení všech dostupných

prostředků mající za cíl dostat krizi pod kontrolu. Chronické stadium je stav, kdy první pokus o zvládnutí krize nebyl dostatečný (Antušák, Vilášek, 2016). Během různých fází krize by tedy měly být distribuovány různé typy informací (XU et al., 2019).

Klíčové je období před krizí, kdy se veřejnost může více zajímat o informace, jako jsou zprávy o katastrofách v reálném čase, evakuace, úkryty a informace týkající se ochranných opatření. Během akutní a chronické fáze se rychle šíří dezinformace a fámy prostřednictvím sociálních médií a je nutné tyto nepravdivé informace opravit. V poslední fázi, zotavení se z krize, může veřejnost upřednostňovat otevřenou diskusi zaměřenou na poskytování informací a řešení problémů zahrnující různé zdroje a půjčky. Potřeby veřejnosti se odvíjejí v závislosti na stádiu krize (XU et al., 2019).

1.1.2 Krizové stavy

„Krizovou situací je dle zákona č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení a o změně některých zákonů (krizový zákon) ve znění pozdějších předpisů, mimořádná událost podle zákona o integrovaném záchranném systému, narušení kritické infrastruktury nebo jiné nebezpečí, při nichž je vyhlášen stav nebezpečí, nouzový stav nebo stav ohrožení státu“ (HZS ČR, 2021).

Jestliže nelze mimořádnou událost odvrátit nasazením všech dostupných složek IZS, běžnou činností správních úřadů a subjektů kritické infrastruktury, pak se jedná o krizovou situaci, kterou je zapotřebí řešit orgány krizového řízení dle platné legislativy, tedy vyhlášením některého z krizových stavů za využití krizového plánování (Antušák, Vilášek, 2016).

Krizová situace je taková situace, při níž je vyhlášen jeden z krizových stavů – viz tabulka.

Tabulka 1 – Přehled krizových stavů (vlastní zpracování dle HZS ČR, 2021)

NÁZEV	ZÁKON/NORMA	VYHLAŠUJÍCÍ ORGÁN	ÚZEMÍ	DOBA TRVÁNÍ
Stav nebezpečí	Z č. 240/2000 Sb.	Hejtman kraje	Celý kraj, část území kraje	Nejvýše 30 dnů
Nouzový stav	ÚZ č. 110/1998 Sb.	Vláda ČR	Celý stát, omezené území státu	Nejdéle 30 dnů

Stav ohrožení státu	ÚZ č. 110/1998 Sb.	Parlament ČR	Celý stát, omezené území státu	Není omezeno
Válečný stav	ÚZ č. 1/1993 Sb. ÚZ č. 110/1998 Sb.	Parlament ČR	Celý stát	Není omezeno

1.1.3 Nouzový stav a Covid-19

V současnosti, v roce 2020, byl vyhlášen v souvislosti s šířením pandemie koronaviru nouzový stav pro celou Českou republiku, a proto je zde samostatně více rozebrán.

Nouzový stav je stav, který vyhláší vláda ČR, případně předseda vlády ČR, a to v případě živelných pohrom, ekologických nebo průmyslových havárií, nehod, nebo také jiného nebezpečí, při kterém jsou značně ohroženy lidské životy, zdraví nebo majetkové hodnoty, vnitřní pořádek či bezpečnost (Ministerstvo vnitra, 2020).

Vláda vyhláší nouzový stav v souladu s článkem 5 a 6 ústavního zákona č. 110/1998 Sb., o bezpečnosti České republiky. Nouzový stav byl poprvé vyhlášen dne 12. března 2020 pro území České republiky z důvodu ohrožení zdraví v souvislosti s prokázáním výskytu koronaviru (Vláda ČR, 2020).

1.2 Krizový management

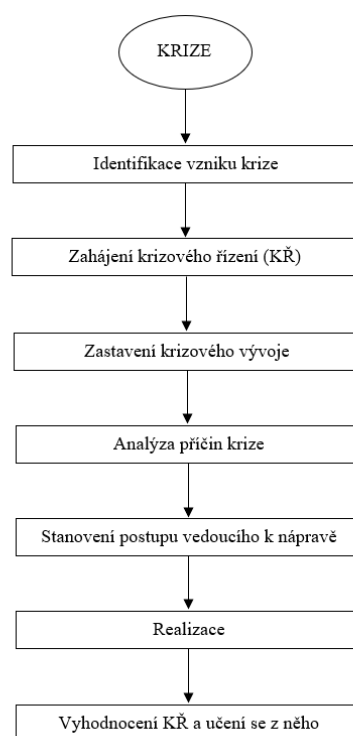
Co se týče obecného pojetí managementu, tak Vodáček a Vodáčková (2001) uvádí definici managementu následovně: „*Management je ucelený soubor přístupů, názorů, zkušeností, doporučení a metod, které vedoucí pracovníci (manažeři) užívají ke zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí), jež jsou nezbytné k dosažení soustavy cílů organizace.*“

Vochozka a Váchal (2013) zmiňují, že management plní funkci nařizování, rozhodování, kontroly, řízení, koordinace, informování a posuzování.

Krizový management je interdisciplinární obor a spadá do skupiny označené jako prediktivní projektový management. Jeho cílem je aktivní předcházení problémům, řízení rizik a zvládání krizí. Vyznačuje se vysokou vnitřní efektivností řízení a vysokou produktivitou realizačních týmů. Proaktivní řešení problémů má za následek vytvoření prostředí, kde krizové situace a jevy nenarušují postup vpřed (Antušák a Vilášek, 2016).

Krizový management může stavět na plánech krizového řízení a protokoly s pomocnými prostředky, nebo to může zajistit přísnější, ale efektivní rozhodování a protokoly pro řešení problémů se selektivně používanými postupy. Pomáhají respondentům přizpůsobit se konkrétním narušení infrastruktury pro reakci na mimořádné události (Tagarev a Ratchev, 2020).

Cílem subjektů zasažených krizí je nejen redukce následků a škod, které krize způsobila, ale také minimalizace doby trvání krize. K těmto cílům se využívá soubor opatření, přístupů a metod, známé právě pod pojmem krizové řízení nebo také krizový management (Zuzák a Königová, 2009).



Obrázek 1 – Schéma krizového řízení (vlastní zpracování dle Zuzák a Königová, 2009)

1.2.1 Funkce krizového managementu

Antušák (2010) uvádí, že základní funkce krizového managementu představují činnosti vzájemně propojené, na kterých je postaven celý systém krizového managementu. Mezi tyto funkce patří:

- Prevence
- Korekce
- Protikrizové (krizové) intervence

- Redukce
- Obnovy

Cílem funkcí krizového řízení je dosahovat účinků, např. koordinace, směr úsilí, sdílené povědomí, atd. Pod pojmem funkce je myšleno, čeho má být dosaženo, nikoli jak a kým (Tagarev a Ratchev, 2020).

Prevence

Prevence představuje organizační zajištění a přípravy organizace na provádění činností, sloužících k zabránění eskalace hrozeb do krizových situací a samotných krizí. Dále spočívá v omezení působení jejich škodlivých a ničivých jevů na prvky organizace nebo její celek. Je prováděna v celém kontinuu krizového prostředí (Antušák a Vilášek, 2016).

Prevence představuje přípravné funkce zahrnující mitigaci rizika, rozvoj schopností a strategickou přizpůsobivost (Tagarev a Ratchev, 2020). Zahrnuje vyhodnocení krizové situace, zdroje a vytvoření plánu na její překonání (Zapletalová a kol., 2012).

Korekce

Korekcí rozumíme přijímání takových právních, ekonomických, hospodářských a jiných norem, které vytvoří podmínky pro eliminaci dopadů krizových situací a zároveň zabezpečí připravenost k řešení různých typů krizových situací (Antušák a Vilášek, 2016).

Protikrizová intervence

Protikrizová intervence obsahuje proaktivní opatření vedoucí k zabránění vzniku, nebo eskalaci krizové situace. Následně vede ke stabilizaci situace a k postupnému návratu do běžného stavu (Antušák a Vilášek, 2016). Jedná se o strategii restrukturalizace a diferenciaci, kdy jsou k dispozici náhradní zdroje informací, zdroje analýz, možnosti inovací pro překonání krize a kvalifikace pracovníků (Zapletalová a kol., 2012).

Redukce

Redukce spočívá v aktivní realizaci krizových plánů, aktivaci systému ochrany obyvatelstva a dalších aktivitách (Antušák a Vilášek, 2016).

Obnova

Obnovou je míněna likvidace následků působení škodlivých a ničivých faktorů krize a zabránění dalších navazujících krizových situací (Antušák a Vilášek, 2016).

Úkoly jsou zde stanoveny k poskytnutí pomoci postiženým lidem, k obnovení důležitých veřejných služeb, spravení poškozené infrastruktury, obnově ekonomiky a zmírnění nepříznivých účinků na životní prostředí (Tagarev a Ratchev, 2020).

1.2.2 Krizové plánování

Obecně je plánování manažerská aktivita, která je zaměřená na stanovení budoucího stavu, a jakými cestami jej lze dosáhnout. Výsledkem je nějaký plán, který by měl zodpovědět stěžejní otázky – co má být uděláno a jak (Antušák a Vilášek, 2016). Plán krizové komunikace má za cíl řídit tok informací směrem k zájmovým skupinám uvnitř i vně podniku a zabezpečit jejich přesnost. Odpovídá na otázky „kdy, jak, koho a o čem budeme informovat“ (Zapletalová a kol., 2012).

Cílem krizového plánování je zejména vytvoření účelného a efektivního systému předcházení vzniku krizových situací, vytvoření akceschopného systému regulace nežádoucích dopadů hrozeb různé povahy na jednotlivé části systému, vytvoření efektivního a ekonomicky přijatelného systému na zvládání krizových situací (Antušák a Vilášek, 2016). Pro úspěšné zvládání krizí by se mělo definovat následující: intervenční strategie, neboli co a kde dělat, v jakém pořadí, jak to dělat a kdo to má dělat (Smejkal a Rais, 2013).

Překážkou v efektivnosti krizového plánování je zejména podcenění jeho potřeby ze strany vedení podniku a přesvědčení, že se na potenciální krizi nelze připravit. Efektivita plánování spočívá právě ve využití potřebných zdrojů, které lze zajistit i prostřednictvím služeb specializovaných organizací v případě, že interní zdroje jimi nedisponují (Zuzák a Königová, 2009).

Orgány krizového řízení a jiné ústřední správní úřady zpracovávají souhrnný plánovací dokument, ve kterém je obsažen souhrn opatření a postupů pro řešení nevojenských krizových situací. Tímto dokumentem je krizový plán (Antušák a Vilášek, 2016).

Krizový scénář a krizový plán

Krizový scénář je písemný dokument, který popisuje možné krizové situace v podniku a jejich průběh v prostoru a čase. Popisuje předpokládanou budoucí situaci, co všechno se může stát (Zapletalová a kol., 2012). Scénářem je míněn popis situačních sledů v čase, popis události nebo situací, plánovaných postupů nebo způsobů jednání. Nejedná se o přesnou předpověď, ale pouze o možnou variantu vývoje na základě dostupných informací (Zuzák a Königová, 2009).

Na krizový scénář následně navazuje krizový plán, který popisuje řešení dané krizové situace (Zuzák a Königová, 2009). Krizový plán je výsledkem krizového plánování, který vymezuje automatické řešení předvídatelných situací (věcné, časové a finanční řešení), zmapování prostředků ke zvládnutí krize, personální nasazení krizového týmu (Bělohávek, Košťan a Šuleř, 2006). Jan Tomandl a kol. (2020) definují krizový plán jako soubor dokumentů obsahujících popis a analýzu hrozeb a souhrn krizových opatření a postupů. Krizový plán tak musí obsahovat všechny dostupné informace, postupy a opatření vedoucí ke zvládnutí krizové situace (Zuzák a Königová, 2009). Součástí krizového plánu by měl být plán krizové komunikace (Zapletalová a kol., 2012).

1.2.3 Kritická infrastruktura

Pojem kritická infrastruktura vznikl a byl vymezen po implementaci směrnice Rady Evropské unie č. 2008/114/ES ze dne 8. prosince 2008 do novely zákona č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení. Krizový zákon stanovuje působnost a pravomoc při přípravě na krizové situace, při jejich řešení a při ochraně kritické infrastruktury a odpovědnost za porušení těchto povinností (Smejkal a Rais, 2013).

Antušák a Vilášek (2016) uvádí definici kritické infrastruktury takto: „*Kritická infrastruktura je prvek kritické infrastruktury nebo systém prvků KI, narušení jehož funkce by mělo závažný dopad na bezpečnost státu, zabezpečení základních životních potřeb obyvatelstva, zdraví osob nebo ekonomiku státu.*“

Primárním výsledkem správy zabezpečení je zabezpečené prostředí pro respondenty, lidi, vybavení a zásoby zapojené do operací krizového řízení. Funkce a úkoly jsou definovány z hlediska plánování, organizace a budování schopností pro zabezpečení a řízení bezpečnosti. Mezi hlavní činnosti však patří zajištění veřejné bezpečnosti a každodenní ochrana kritické infrastruktury, bezpečnostní operace v případě nehody, katastrofy a krize, donucovací opatření a opatření na ochranu postižených osob, majetku a hodnoty (Tagarev a Ratchev, 2020).

Prvky kritické infrastruktury jsou rozřazeny v 9 odvětvích: energetika, vodní hospodářství, potravinářství a zemědělství, zdravotnictví, doprava, komunikační a informační systémy, finanční trh a měna, nouzové služby, veřejná správa (Antušák a Vilášek, 2016).

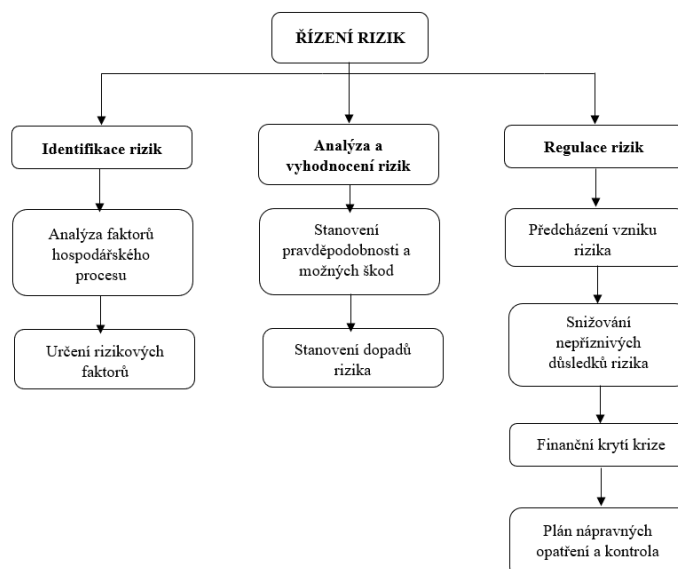
Jelikož tato práce řeší problematiku v rámci státní organizace Správa železnic, která svým charakterem spadá do kritické infrastruktury státu, je pozornost zaměřena primárně na odvětví železniční dopravy.

1.2.4 Řízení rizik

S krizovým řízením je spjat proces řízení rizik, při němž se subjekt řízení snaží zamezit působení existujících i budoucích faktorů a navrhuje řešení pomáhající eliminovat účinek nežádoucích vlivů. Zároveň ale umožňují využít příležitosti působení pozitivních vlivů (Smejkal a Rais, 2013).

Součástí oblasti řízení rizik je rozhodovací proces, který vychází z analýzy rizika. Po zvážení dalších faktorů (ekonomických, technických, sociálních, politických) rizikový management vyvíjí, analyzuje a srovnává potenciální preventivní a regulační opatření. Následně se z nich vyberou ta, která současné riziko minimalizují. Za součást řízení rizik bývá považováno i šíření informací o riziku a vnímání rizika (Smejkal a Rais, 2013).

Prvotní fáze analýzy rizika je identifikace určitých jevů, událostí či faktorů, které by mohly mít negativní dopady (Fotr a Hnilica, 2014). Efektivní management rizika předpokládá hlavně znalost možných rizik organizace, přičemž se využívají různé způsoby pro jejich identifikaci (Zapletalová a kol., 2012). Dalším krokem, a zároveň jádrem analýzy rizik, je stanovení velikosti rizika, ke kterému slouží například zpracování krizových scénářů (Fotr a Hnilica, 2014). Jakmile jsou známa potenciální rizika, je třeba určit účinek a pravděpodobnost, že skutečně nastanou. Následně se provede ošetření a regulování rizik, tedy rozhodnutí o nápravných opatřeních k odstranění či snížení rizik na přijatelnou úroveň (Zapletalová a kol., 2012).



Obrázek 2 – Metodologie řízení rizik (vlastní zpracování dle Zapletalová a kol., 2012)

Management řízení rizika využívá princip zpětné vazby – reaktivní strategie nebo predikační vazby – proaktivní strategie neboli vědecký způsob založený na seznámení se s současným stavem, možnými hrozbami, disponující úplnými informacemi o možném průběhu jejich naplnění. Jelikož však většinou k dispozici tyto komplexní informace nebývají, je nutné aplikovat rozhodování za neúplných informací. Obecně platné preventivní opatření je poskytnuto v rámci krizového řízení, konkrétně se jedná o nouzové plánování (Smejkal a Rais, 2013).

Zuzák a Königová (2009) zmiňují cíle zpětné analýzy rizik následovně:

- Identifikace nedostatků v krizovém plánu
- Identifikace silných a slabých stránek krizového plánu i krizové komunikace
- Poskytnutí podkladů pro aktualizaci krizového plánu a odstranění nedostatků
- Provedení změn v přípravě na krizové situace

Každá zvládnutá krize se následně stává zdrojem a poskytuje zpětnou vazbu zahrnující informace a zkušenosti. Krize je vhodné řádně dokumentovat – jak vznikla, co bylo příčinou, její průběh, řešení a nakonec zvládnutí. Součástí dokumentace je záznam o průběhu krizové situace. Až krize odezní a dojde k odstranění následků, je zapotřebí se ke krizi vrátit a zanalyzovat krizové řízení v souvislosti s danou krizí (Zuzák a Königová, 2009).

Každá krizová událost přináší nejen nebezpečí, ale také možnosti. Je vhodné využít informace pro řešení podobných krizí v budoucnu. Dále by se mělo vyhnout možnosti opakování a připravit nové postupy, inovovat bezpečnostní dokumentaci a dostatečně připravit veškerý personál (Smejkal a Rais, 2013).

1.2.5 Podnikové řízení

Obecně lze řízení charakterizovat jako informační působení mezi jednotlivými systémy – subjektem a objektem řízení. Toto informační působení neboli interakce mohou nabývat různé složitosti různorodého charakteru. Informační působení lze rozdělit do tří základních skupin, a to ovládání, řízení a regulace (Váchal a Vochozka, 2013). Krizové řízení a jeho funkční oblasti jako velení, řízení a koordinace jsou vázány s funkcemi a úkoly krizové komunikace a správy informací (Tagarev a Ratchev, 2020).

Ovládání

Působení jednoho systému na druhý, kdy ovládající systém svým informačním působením vytváří předpoklady pro odstranění neurčitosti v chování systému ovládaného. Ovládaný systém pak může, nebo nemusí tuto přijatou informaci realizovat, protože není zpětně spojen s ovládajícím systémem, jež nemůže provádět kontrolu (Váchal a Vochozka, 2013).

Řízení

Informační působení řídicího systému na systém řízený se zpětným propojením, které u řízeného systému vyvolá cílené chování. Řídicí systém tedy nejen vytváří předpoklady, ale zároveň je zajišťuje (Váchal a Vochozka, 2013).

Řízení rizik se snaží o eliminaci krizí vznikajících z aktivit podniku, které směřují do jeho okolí. Pro aktivní přístup k řízení je nezbytná příprava a realizace kvalitního rozhodnutí nalezením rizik a jejich faktorů (Zuzák a Königová, 2009).

Regulace

Zde je působení informačního systému zprostředkováno dalším vloženým systémem, tzv. regulátorem. Jeho úkolem je udržovat stabilitu chování a díky tomu zamezit působení rušivých vlivů prostředí (Váchal a Vochozka, 2013).

1.2.6 Prostředí podniku

Respektování vlivu prostředí je v managementu jedním z důležitých aspektů. Řízení organizace probíhá vždy ve specifických podmínkách, takže zdánlivě stejný problém se bude v každé organizaci řešit jiným způsobem (Váchal a Vochozka, 2013).

Žádný podnik není izolovaný od působení svého okolí a změn prostředí. Působení na podnik vychází z mikro a makroprostředí, jež představují jak nebezpečí, tak i příležitosti (Zuzák a Königová, 2009).

Vnitřní podmínky

Jelikož je každá organizace jiná, tak Veber a kol. (2014) uvádí dvě skupiny faktorů obecně:

- Tvrdé prvky
- Měkké prvky

Tvrdé prvky zastupují hmotné věci jako jsou výrobky (služby), technické vybavení a jeho logistické uspořádání, zásoby, finance, distribuční kanály, organizační struktury, datové

soubory, hygienické zázemí, a další. Měkké prvky jsou představovány nehmatatelnými akty, ke kterým dochází při jednání, chování, vystupování lidí. Jedná se o reakce na různé situace, podněty a impulsy (Váchal a Vochozka, 2013).

Okolí podniku

Podnik není možné vnímat jako samostatnou jednotku, neboť bez okolí by nebyl schopen existovat. Důležitá je tedy identifikace a analýza okolí podniku, přičemž okolím se rozumí vše, co je vně podniku a souběžně je s podnikem v nějakém vztahu (Váchal a Vochozka, 2013).

Martinovičová, Konečný a Vavřina (2019) uvádí, že okolí podniku lze rozčlenit na prvky, které se navzájem ovlivňují. Patří sem:

- Geografické okolí
- Technologické okolí
- Sociální okolí
- Politické a právní okolí
- Ekonomické okolí
- Ekologické okolí
- Etické okolí
- Kulturně – historické okolí

Jelikož v okolí podniku dochází k řadě změn, tak se změnil i způsob podnikového plánování, které nyní upřednostňuje plánování zpětné. Zpětné plánování slouží k tomu, aby následně dospělo k adaptivní pružné schopnosti podniku optimálně reagovat v každém okamžiku způsobem, který se blíží fungování v reálném čase (Basl a Blažíček, 2012).

1.2.7 Business Continuity Management

Organizace podléhají mnoha typům katastrof, s malou nebo žádnou možností předvídatelnosti. V současné době se čelí nástupu pandemie Covid-19.

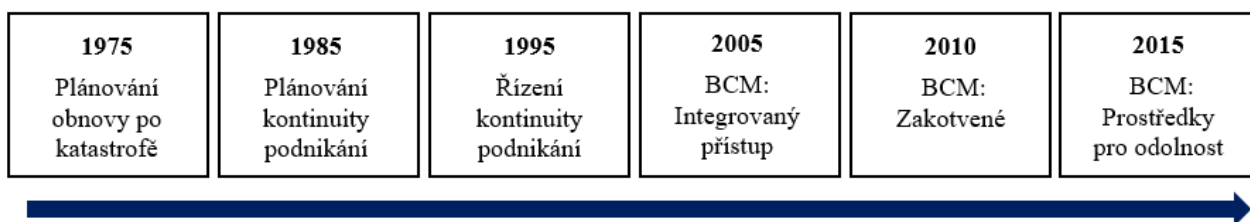
Řízení kontinuity podnikání, zkráceně BCM se snaží poskytovat organizacím systematický přístup k rozšíření kontinuity operací v případě krize či katastrofy. Jedná se o holistický proces řízení, který identifikuje potenciální hrozby a dopady, čímž zároveň poskytuje rámec

pro budování odolnosti organizace, ochranu jejích zájmů, zúčastněných stran a reputace (Suresh, Sanders a Braunscheidel, 2020).

BCM je proces, který umožňuje účinně překonat přerušení provozu, zatímco by organizace měly být připraveny na nouzovou situaci, např. nehodu, aby bylo možné minimalizovat její dopad a umožnit nejrychlejší možné zotavení (Malachová a Oulehlová, 2016).

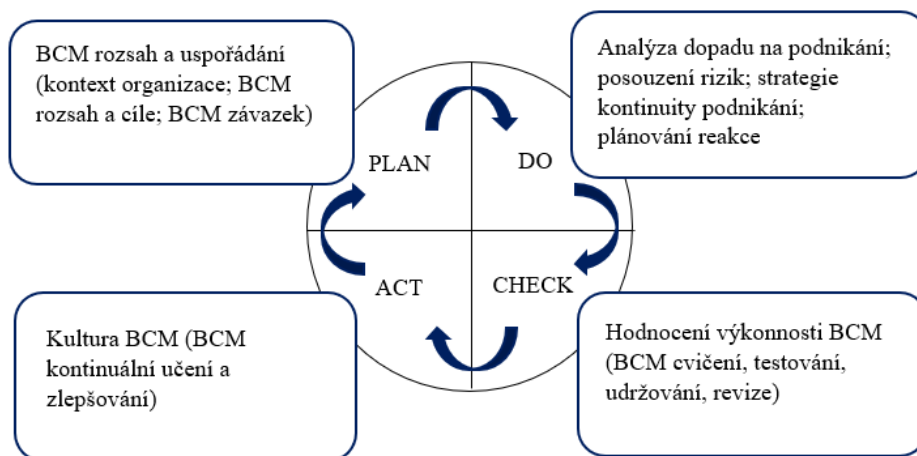
Odolnost se týká schopnosti organizace absorbovat a přizpůsobit se v měnícím se prostředí (ISO 22316). To vyžaduje schopnost identifikovat, komunikovat, reagovat a zotavit se z rizik (Suresh, Sanders a Braunscheidel, 2020).

S BCM souvisí také Internet věcí, který zahrnuje hlavně vytvoření počítačové sítě mezi fyzickými objekty. Prostřednictvím této technologie si zařízení mohou vyměňovat informace mezi sebou, i mezi lidmi a zaměstnanci (Ali, Nasir a Dweiri, 2019).



Obrázek 3 – Vývoj BCM (vlastní zpracování dle Suresh, Sanders a Braunscheidel, 2020)

K vytvoření trvalého a efektivního BCM v rámci organizace, musí být výsledky technických postupů průběžně ověřovány. Tyto praktiky jsou strukturovány v podmínkách PDCA cyklu neboli Plan – Do – Check – Act (Suresh, Sanders a Braunscheidel, 2020).



Obrázek 4 – Rámec BCM (vlastní zpracování dle Suresh, Sanders a Braunscheidel, 2020)

PDCA slouží pro plánování, implementaci a zvýšení efektivity kontinuity podnikání (Malachová a Oulehlová, 2016).

System řízení kontinuity podnikání zahrnuje tyto kroky (Kotulová, 2010):

- porozumění organizaci
- stanovení strategie BCM
- vývoj a implementace reakce BCM
- cvičení, údržba a kontrola BCM

2 KRIZOVÁ KOMUNIKACE A KOMUNIKACE RIZIKA

Krizovou komunikací se rozumí výměna informací mezi odpovědnými autoritami, organizacemi, médii, jednotlivci i skupinami před, v průběhu, ale také po mimořádné události. Oproti tomu komunikace rizika je výměna informací o zdravotních rizicích způsobených prostředím, průmyslovými nebo zemědělskými procesy, politikou nebo produkty mezi jednotlivci, skupinami a institucemi (Vymětal, 2009).

2.1 Komunikace

V obecném pojetí komunikace označuje sdělování informací a podávání zpráv. Komunikovat neznamená pouze předávat informace. Každé vyjádření je i nějaká zpráva o komunikující osobě – od jejího momentálního rozpoložení až po postoj k diskutované problematice a signálu k akci (Antušák a Vilášek, 2016). Podobu firemní komunikace tvoří každý pracovník podniku, nicméně odpovědnost za efektivní komunikaci nese každý manažer, nejen pár lidí ve vedení (Horáková, Stejskalová a Škapová, 2008).

Komunikace je důležitá vždy, ale stává se kriticky důležitou v době krize. Krize je čas, kdy je umožněno a mělo by se komunikovat více než obvykle (Hodder, 2020). Stává se centrálním bodem řešení a zvládnání jakékoliv krizové situace (Antušák a Vilášek, 2016).

2.2 Krizová komunikace

Krizová komunikace je specializovaná komunikační disciplína, která je významnou a nedílnou složkou krizového managementu a jeho nástrojů (Vymětal Jan, 2008). Chrání reputaci, kapitál a lidské zdroje organizace. Cílem je, aby organizace přežila krizi s minimálními následky a vše se co nejrychleji vrátilo do normálního stavu, přičemž je důležité řešit jádro problému (Tomandl a kol., 2020).

Funkční oblast krizové komunikace a správy informací je rozvíjena na základě dvou hlavních předpokladů: je vytvořen integrovaný komunikační systém k poskytnutí příležitostí ke komunikaci agenturám a úrovním řízení; informační toky jsou řízeny podle koordinované struktury a postupů (Tagarev a Ratchev, 2020).

Frandsen a Johansen (2020) začali užívat koncept práce spojený s odolností, protože odolné organizace se zapojují do komunikačních procesů a akcí. Při velkých krizových událostech je potřeba nadměrných organizačních a komunikačních procesů, díky kterým posléze vznikají příležitosti pro budování lepší teorie organizační komunikace.

Při správně nastavené krizové komunikaci by měla firma informovat na prvním místě své zaměstnance. Komunikace se zaměstnanci by měla být intenzivní a průběžná, dodat tak důvody a objasnit podstatu kroků, které firma podniká (Chalupa, 2012).

Krizová komunikace vychází z psychologie mimořádných událostí, kdy využívá komunikační strategie, vztahy s médii, vztahy s veřejností (PR) a zdravotní vzdělávání. Mimo to nabádá lidi a organizace ke krizové připravenosti aneb jak reagovat během a po mimořádné události (Vymětal, 2009).

S krizemi je nutné počítat, což zahrnuje jejich předvídání a neustálou přípravu. Součástí přípravy je právě krizová komunikace a schopnost ji vést (Antušák a Vilášek, 2016).

Na nejnižším stupni zainteresovanosti zaměstnanců do krizové komunikace jsou informace, které jsou poskytovány zaměstnancům vedením firmy formou psaných materiálů, organizováním konferencí, firemních prezentací a podobně. Vyšší stupeň zapojení zaměstnanců firmy do procesu představuje přímá komunikace, obvykle uskutečňována formou menších skupin, kdy dochází k podrobnější výměně názorů a jejich vyjasnění. Důležitým komunikačním nástrojem, který může vyřešit různé spory, dohodnout se na dalším postupu, případně vyjednat pravidla a sankce, je proces vyjednávání (Smejkal a Rais, 2013). Krizové vyjednávání je metoda řešení událostí a krizí prostřednictvím komunikace policie s pachateli a dalšími zúčastněnými osobami (Vymětal Štěpán, 2009).

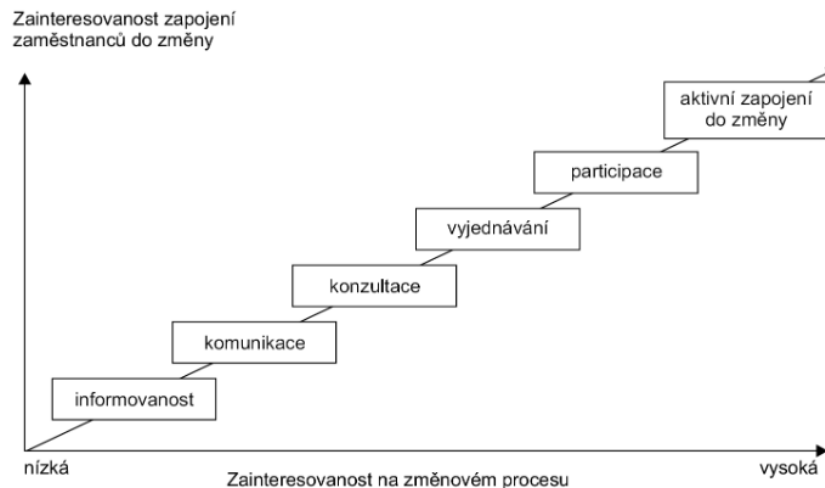
Krizová komunikace je nejen vnitřní, ale i vnější, tudíž je zaměřená dovnitř podniku i mimo něj. Pro zvládnutí krizové komunikace je nezbytná kvalitní příprava (Zuzák a Königová, 2009). Nutno zmínit, že krizová komunikace neprobíhá pouze v době krize, ale i před ní (Antušák a Vilášek, 2016). Dobře zvládnutá krizová komunikace přispívá k úspěšnému PR organizace (Vymětal Jan, 2008).

2.2.1 Zainteresovanost

Proces participace zapojuje jednotlivé účastníky do komunikace a podílení se na všech zásadních změnách a rozhodnutích (Smejkal a Rais, 2013). Teorie zúčastněných stran byla původně spojena s pochopením rozsahu firemních vztahů, s jeho vnějším prostředím a rolmi, které hrají nebo mají dopad na zúčastněné strany firmy (Frandsen a Johansen, 2020). Předmětem krizové komunikace je sdělování, tedy předávání informací mezi orgány a prvky systému krizového řízení a uvnitř k eliminaci, zmírnění či odstranění dopadů. Dále se jedná o předávání informací podřízeným, zaměstnancům firmy a jiným zainteresovaným stranám

o vznikající či reálně existující hrozbě. V procesu předávání informací se však podílejí také média, veřejnost, případně odborníci na danou oblast (Antušák a Vilášek, 2016).

Zaměstnanci by měli být uvědomeni o situaci a událostech při první možné příležitosti, nejpozději do 24 hodin po vypuknutí akutní krize s tím, že další informace jim budou co nejdříve poskytnuty (Zapletalová a kol., 2012).



Obrázek 5 – Zaangażovanost na změnovém procesu (Smejkal a Rais, 2013)

V dnešní době je pro většinu lidí problémem spíše nadbytek informací než jejich nedostatek. Často vzniká zahlcenost informacemi, přičemž se musí vybírat ty informace, které jsou relevantní. Požadavek je takový, aby byly ty správné informace dostupné ve správný čas i na správném místě (Antušák a Vilášek, 2016).

2.2.2 Principy, zásady a strategie krizové komunikace

Dle Antušáka a Viláška (2016) existuje několik principů pro úspěšnou krizovou komunikaci. Zde je uvedeno několik z nich:

- Princip přímé odpovědnosti
- Princip nezávislosti
- Princip přesnosti a stručnosti
- Princip důvěryhodnosti
- Princip znalosti věci
- Princip očekávané reakce

- Princip nejhoršího vývoje
- Princip pravdivosti
- Princip otevřenosti

Antušák a Vilášek (2016) také uvádí, že pro úspěšné vedení krizové komunikace je důležité znát zásady pro její využití a vyhnouti se tak nehodnotným, nedůvěryhodným a nepřesvědčivým informacím.

- Nedopusťte, aby kritika zůstala bez odpovědi
- Mějte připravený scénář krizové komunikace
- Stanovte role v systému krizové komunikace
- Nedopusťte, aby se incidenty staly krizemi
- Pravidelně aktualizujte krizový plán
- Neignorujte vedení organizace
- Posuďte svou vlastní zranitelnost
- Připusťte, že krize již nastala
- Mluvčí je klíčovou osobou

Obecně lze krizi a zodpovědnost za ni buď popřít, nebo přijmout, a to buď plně, nebo částečně. Bývají uplatňovány strategie popření (deny), částečné přijetí (diminish), přijetí plné zodpovědnosti (deal). Z teorie vyplývá, že je nejvhodnější a doporučené plné přijetí (Tomandl a kol., 2020).

2.2.3 Teoretické modely krizové komunikace

Krizová komunikace je většinou založena na čtyřech stěžejních teoretických modelech týkající se zpracování informací o riziku, formování vnímání rizika a procesu krizového rozhodování (Vymětal, 2009).

Model vnímání rizika

Vnímání rizika závisí na kombinaci úrovně nebezpečí a úrovně znepokojení. Faktory znepokojení mohou mít zároveň morální či emoční podtext, což může následně významně ovlivnit úroveň vnímání rizika (Vymětal, 2009). Také může dojít k situaci, kdy někdo shazuje něčí výrok nebo člověka samotného za účelem jevení se v lepším světle – jako ten

chytřejší, obeznamenější. Případně je využívána i forma manipulace sugerování – podsouvání názorů (Vybíral, 2005).

Bylo identifikováno více než 15 faktorů, které přímo ovlivňují krizovou komunikaci. Jedná se například o: dobrovolnost, ovladatelnost, známost, pochopení, nejistota, důvěra v instituce, osobní ohrožení, apod (Vymětal, 2009).

Model mentálního ohlušení

Vychází z toho, jak lidé ve stresu a vypjatých situacích zpracovávají informace. Platí, že při vysokém stresu či znepokojení ze situace (Covid-19) klesá efektivita zpracování informací. Stejně tak působí i emoce, které mohou negativně ovlivnit racionální stránku komunikačního procesu. Při vysokém znepokojení může být až 80 % všech sdělení ignorováno, zapomenuto či špatně interpretováno (Vymětal, 2009).

Model negativní dominance

Model popisuje proces zpracování negativní a pozitivní informace ve stresových situacích. Negativní informace mají zpravidla větší váhu, kdy je větší hodnota přikládána právě ztrátám než přínosům. Proto by každé sdělení mělo být vyváжено větším počtem pozitivních (Vymětal, 2009).

Model ovlivnění důvěry

Hlavním rysem strategií krizové komunikace je potřeba budování důvěry, přičemž důvěra vzniká na základě předchozích aktivit subjektu, naslouchání a komunikačních dovedností (Vymětal, 2009). Pro budování důvěry je podle Vymětala (2009) nezbytné posilování 4 faktorů, a to:

- Empatie (50 %)
- Kompetence (15 – 20 %)
- Otevřenost (15 – 20 %)
- Závazek (15 – 20 %)

2.2.4 Plánování krizové komunikace

Plánování je důležitý proces, který může v dostatečném předstihu zvýšit šanci na překonání krize. Plánování krizové komunikace probíhá v součinnosti s analýzou hrozeb a rizik a představuje činnosti zaměřené na vypracování základní komunikační strategie organizace a

klíčových sdělení pro jednotlivé zainteresované osoby při krizi i po ní (Antušák a Vilášek, 2016). Krizová komunikace by měla být součástí celkového komunikačního plánu a strategie každé organizace (Hodder, 2020).

Samotné plánování krizové komunikace zahrnuje řadu důležitých činností, mezi které patří stanovení cílových skupin krizové komunikace, sestavení krizového týmu, příprava potřebných zdrojů a vybavení, zpracování krizového manuálu a zpracování postupu při komunikaci s médii. Vhodné může být i pozvání profesionální externí agentury zabývající se přípravou krizových plánů i komunikace (Vymětal Jan, 2008). Plánování krizové komunikace představuje zejména aktivity zaměřené na zpracování komunikační strategie organizace a klíčových sdělení pro oslovení veřejnosti (Zapletalová a kol., 2012).

V rámci krizového plánování a reakci na krizi by měla firma také dopředu zajistit plynulé převzetí pravomocí jmenovanou osobou – pokud dojde k nečekaným personálním nedostatkům (např. v důsledku nemoci) (Chalupa, 2012).

Stanovení cílových skupin

Stanovení cílových skupin v rámci krizové komunikace spočívá v přehledu skupin, se kterými bude nutné jednat v případě krize. Týká se to zejména skupin zasažených krizí, skupiny, jež aktivně ovlivňuje průběh krize a skupiny, které musí být včas informovány ze zákona (Vymětal Jan, 2008). Pochopení vnímání zúčastněných stran je nezbytné pro úspěšnou reakci na krizi (Frandsen a Johansen, 2020).

Sestavení krizového týmu

Krizový tým je obvykle tvořen krizovým manažerem jakožto vedoucím týmu, dále mluvčím, informačním pracovníkem, který monitoruje tok informací a vyhodnocuje je, odbornými členy týmu, podpůrnými členy a externisty (Vymětal Jan, 2008).

Příprava zdrojů a vybavení

Konkrétní příprava spočívá ve vymezení prostorů pro jednání krizového týmu, vyčlenění komunikační a informační techniky, nepřetržitý monitoring interních a externích informací. Za přípravu se považuje i průběžné proškolení členů krizového týmu nebo simulační řešení modelových krizových situací (Vymětal Jan, 2008).

Zpracování krizového manuálu

Za nejdůležitější část krizového plánování je považováno zpracování krizového manuálu, který je základním interním dokumentem pro řízení krize. Krizový manuál by měl obsahovat procedury, procesy a zásady jednání při krizi, dále také popis krizového týmu, zdroje a kontakty (Vymětal Jan, 2008). Krizový manuál obsahuje konkrétní kroky, jak postupovat a komunikovat v krizových situacích. Popisuje nejvýznamnější a nejpravděpodobnější rizika, která mohou organizaci postihnout. Také shrnuje standardní postupy řešení dílčích krizových situací včetně postupů krizové komunikace (Zapletalová a kol., 2012).

Komunikace s médii

Komunikace s médii je také jedním z podstatných faktorů pro komunikační zvládnutí krize. Má vliv na hodnocení a vnímání krize organizace z pohledu veřejnosti. Komunikace s médii je uplatňována i v předkrizovém období, což znamená komunikaci v rámci PR záměrně cílenou na předkrizovou komunikaci (Vymětal Jan, 2008).

V případě krize nebo nouze lidé chtějí vědět, že jejich vedení podniká kroky a reagují na jejich potřeby a obavy, proto je nutné jmenovat mluvčí pro komunikaci s médii (Hodder, 2020).

2.2.4.1 Plán krizové komunikace

V rámci krizové komunikace a jejího plánování je nezbytné mít předem připraven plán krizové komunikace, kdy rozhodující dobou je prvních 24 hodin po události. Plán krizové komunikace by měl zahrnovat (Vymětal Štěpán, 2009):

- Kontakty na místní stanice TV a rádia
- Vytvoření nebo aktualizaci webové stránky pro poskytování informací
- Přípravu a distribuci informačních letáků
- Spolupráci s policií, hasiči a zdravotníky
- Tiskovou zprávu pro oznámení reakce na krizi

První fází krizového plánu by měla být specifikace potenciálních nebezpečných krizí (Vymětal Jan, 2008). Samotná struktura plánu se obvykle člení na administrativní a praktickou část. Administrativní část obsahuje identifikaci zpracovatele, cíl krizové komunikace, metodiku vytvoření a složení krizového týmu a jejich činnosti. Praktická část

poté uvádí závěry z analýzy hrozeb, stanovuje okruhy krizové komunikace v jednotlivých fázích krize, stanovuje množství a kvalitu informací a způsoby vnitřní a vnější krizové komunikace organizace (Zapletalová a kol., 2012).

Co se týče krizového plánu ve vztahu ke krizové komunikaci, tak zde je hlavním úkolem určení kompetencí a řízení, dále pak rozdělení komunikačních vazeb – kdo, jak a kdy bude informovat relevantní skupiny. Součástí plánu je také adresář médií, případně různé formuláře tiskových prohlášení nebo kostra krizového webu (Tomandl a kol., 2020).

Jedním z nástrojů krizové komunikace jsou mapy sdělení, které obsahují klíčová sdělení a zároveň mají vést k pochopení jejich podstaty. Zahrnují jednak identifikaci hlavních cílových skupin a identifikaci otázek a zájmů. Při formulaci sdělení je vhodné zodpovězení tří otázek, a to (Vymětal, 2009):

- 3 nejdůležitější věci, které by publikum mělo vědět
- 3 nejdůležitější věci, které publikum chtělo vědět
- 3 věci, které by mohly vést k dezinformacím

2.2.4.2 Krizový komunikační tým

Důležitým předpokladem pro úspěšné zvládnutí krizové situace je včasné sestavení krizového komunikačního týmu a vymezení jeho úkolů, popřípadě kompetencí (Chalupa, 2012). Aktivizace krizového týmu závisí na charakteru krizové situace, přičemž tento tým by měl pružně reagovat na vzniklou krizovou situaci. Jednou z činností krizového týmu je mimo jiné zajištění školení, nácviku a cvičení zaměstnanců (Zuzák a Königová, 2009). Krizový tým by měl být kromě proškolení také předem seznámen s krizovým plánem a svými úkoly (Tomandl a kol., 2020).

Pro maximální efektivitu práce týmu, je nutné zvolení lídra, který bude zodpovědný za koordinaci veškerých aktivit. Velikost a složení týmu se odvíjí od velikosti organizace či závažnosti krize. Kromě hlavního lídra zde musí být určen také člověk (tiskový mluvčí), který bude zajišťovat komunikaci s médii. Další členové týmu jsou takoví, kteří disponují všemi relevantními informacemi pro zvládnutí krize, tedy odborníci v oboru (Chalupa, 2012). Mezi důležité prvky pro efektivní spolupráci členů týmu patří společný cíl, respektování osobnosti krizového manažera, disciplína, ochota k vysokému pracovnímu nasazení, maximální plnění pracovních úkolů v krátkých časových intervalech, vzájemná tolerance a komunikace (Zapletalová a kol., 2012).

2.2.5 Prostředky a nástroje krizové komunikace

Úspěšnost sdělení při krizové komunikaci je spojeno se správnou volbou informačního kanálu pro zveřejnění krizových informací. Přičemž nejvhodnější prostředek krizové komunikace je zvolen podle povahy dané události a charakteru komunikujících subjektů (Vymětal, 2009). Nástroje se mohou lišit dle toho, zda komunikace probíhá interně nebo s veřejností a médii (Horáková, Stejskalová a Škapová, 2008).

Dle Vymětala (2009) hlavní kanály pro zveřejňování krizových informací jsou:

- Informační telefonní linky
- Přehledy základních skutečností
- Tiskové zprávy
- Mediální rozhovory
- SMS zprávy
- Hlášení
- Plakáty, letáky
- Setkání s vlivnou osobou
- Setkání s malou skupinou
- Schůze na veřejných místech
- Písemné žádosti o informace (např. e-maily)

Nástrojem pro krizovou komunikaci mohou být také speciální krizové weby, dark sites nebo krizové inzerce (Tomandl a kol., 2020).

3 CORONAVIRUS A EPIDEMIOLOGICKÁ SITUACE

Coronavirus byl poprvé vědci izolován v roce 1937, přičemž byl zodpovědný za infekční virus bronchitidy u ptáků, kteří měli schopnost devastovat zásoby drůbeže. Důkazy o lidském koronaviru byly objeveny v 60. letech 20. století v nosech lidí s nachlazením. Název coronavirus tak pochází z korunových výstupků na jejich povrchu, neboť v latině „corona“ znamená koruna (Heller, 2020).

Coronaviry jsou velkou rodinou virů, které mohou způsobit příznaky od běžného nachlazení po vážnější nemoci, které se orientují hlavně na dýchací systém (Omar, Sara a Mostafa, 2020). Předchozí ohniska koronavirů zahrnují závažný akutní respirační syndrom (SARS) a respirační syndrom na Středním východě (MERS), které byly dříve charakterizovány jako látky, které představují velkou hrozbu pro veřejné zdraví (Rothan a Byrareddy, 2020).

Pokračující pandemie Covid-19, která původně začala jako epidemie, představuje hrozbu nejen ze zdravotního hlediska, ale ohrožuje společnost obecně.

Epidemií rozumíme hromadný výskyt zejména infekčního onemocnění u lidí na určitém území a po určitou dobu (Antušák a Vilášek, 2016). Epidemie označuje často náhlé zvýšení počtu případů onemocnění nad rámec toho, co se u dané populace v dané oblasti obvykle očekává (CDC, 2012).

Pandemie je definována jako epidemie vyskytující se na celém světě nebo na velmi širokém území, překračující mezinárodní hranice a obvykle ovlivňující velký počet lidí (Heath, 2011). Označení pandemie vzniká v případě, že se nákazy vyskytují ve velkém rozsahu (Antušák a Vilášek, 2016).

3.1 Šíření Covid-19

Covid-19 se rozšířil z města Wuhan v prosinci 2019 do dalších okolních měst v Číně a poté do celého světa. Dne 11. března 2020 Světová zdravotnická organizace vyhlásila epidemii Covid-19 a pandemii kvůli stálému nárůstu počtu celosvětově potvrzených případů, díky nimž je současná epidemie koronaviru celosvětovou zdravotní hrozbou (Omar, Sara a Mostafa, 2020). Epidemii podnítila masivní migrace Číňanů během čínského Nového roku (Wu a McGoogan, 2020).

Generální ředitel WHO již na začátku apeloval na to, aby země zaujaly přístup postavený na komplexní strategii prevence infekcí, záchrany životů a minimalizace dopadů. Různé země

reagovaly na Covid-19 různými způsoby (Mahase, 2020). Vymýcení takové nekontrolovatelné nemoci je obvykle nemožné, takže hlavním cílem je udržet situaci pod kontrolou (Guha, Plzak a Chovanec, 2020).

Českou republiku postihl virus 1. března 2020 s prvními třemi novými případy. Nouzový stav byl zaveden po celé zemi 12. března s opatřením v podobě izolace (Guha, Plzak a Chovanec, 2020).

3.2 Covid-19 a krizová komunikace

Zmutované viry doprovázely lidstvo odnepaměti, nikoliv však s takovou mírou informovanosti jako je tomu v současné době (Heller, 2020). Rychlý a ničivý nástup nového koronaviru (Covid-19) rychle změnil způsob, jakým podniky a organizace fungují, včetně způsobu komunikace se zaměstnanci a dalšími zúčastněnými stranami. A ne každý byl připraven splnit tyto vyvíjející se potřeby (Hodder, 2020).

V současné situaci je důležitější než kdy jindy pomáhat lidem zůstat informovaný, neboť nemoci se mohou pohybovat rychleji než kdy dříve kvůli rostoucímu pohybu lidí mezi městy, regiony a zeměmi. Nicméně s digitálními technologiemi se informace mohou pohybovat rychleji a nabízejí tak jednotlivcům a společnostem příležitost se chránit, než dojde k samotné nemoci (Omar, Sara a Mostafa, 2020).

S rychlým příchodem pandemie Covid-19 bylo obtížné dostat ke všem lidem potřebné informace. Jelikož klasické metody jako plakáty, tištěné podklady už nejsou dostatečné, využívá se ke krizové komunikaci zejména digitální prostředí a média – e-maily, webové stránky, videa, sociální média. Právě digitální média mohou oslovit lidi mnohem rychleji, přičemž se snadno sdílejí a evidují (Hodder, 2020).

Tváří v tvář pandemii, jako je Covid-19, je přístup občanů ke spolehlivým informacím zásadní, neboť slouží jako prostředek prevence nemoci a umožnění občanům jednat v určitých každodenních situacích. Jedním z hlavních zdrojů informací pro veřejnost je web WHO, který poskytuje denní aktualizace a interaktivní mapy ukazující vývoj pandemie a nabízející důvěryhodnost a bezpečnost informací (Fernandez-Diaz, Iglesias-Sanchez a Jambrino-Maldonado, 2020).

Veřejné povědomí je důležité pro zvládnutí šíření infekčních nemocí. Individuální opatření, jako je například zvýšení pozornosti na osobní hygienu a vyhýbání se davům, může snížit šíření Covid-19 (Omar, Sara a Mostafa, 2020).

Pro lepší vývoj a správu je potřeba začít s hodnocením přesně stanoveného počtu pracovních sil a počtem zaměstnanců, kteří jsou na postiženém nebo exponovaném území. Pokud je to možné, tak požádat o práci z domova formou home office a jen nezbytně může být použita infrastruktura. Navíc vzhledem k jejich umístění a přepravě by měl být přezkoumán a předefinován pracovní rozvrh. Pracovní absence z důvodu nemoci, nebo s ohledem na příbuzné nebo pro hlášení nemoci, by měla být jasně specifikována v postupech a společnosti by měli být připraveny je použít (Ilie a Marin, 2020).

Každý pracovní den by měly být přehodnoceny činnosti, které by se měly přizpůsobit místním pracovním zákonům způsobem, jenž stanoví na první místo zdraví a bezpečnost personálu (Weidemeyer, 2020).

Doporučovány jsou 3 strategické principy, které mohou mít hodnotu pro zdravotnické i jiné instituce reagující na pandemii Covid-19.

1. Zajistit vedení zaměřené na odolnost

Efektivní krizový management poskytuje jasnou, optimistickou vizi a realistický plán, podniká rozhodná opatření a usnadňuje otevřenou, upřímnou a častou komunikaci (Everly a Wu, 2020).

2. Strukturovat krizovou komunikaci tak, aby poskytovala informace a zmocnění

Při nedostatku informací se objevuje představivost a nejhorší scénáře. Vedení by mělo poskytovat nejaktuálnější informace o Covid-19. Vedení by mělo předvídat otázky a odpovídat na ně předem. K obnovení pocitu kontroly by měli posílit postavení pracovníků tím, že jim poskytnou informace o tom, co mohou dělat, aby si sami pomohli (Everly a Wu, 2020).

3. Vytvořit kontinuum podpory zaměstnanců v organizaci

Vedoucí představitelé by měli předvídat nárůst obav o duševní zdraví mezi pracovníky na všech úrovních. Měli by tyto pocity normalizovat a prosazovat osobní pohodu, a identifikovat zdroje podpory (Everly a Wu, 2020).

4 POUŽITÉ METODY PRO IDENTIFIKACI A ANALÝZU RIZIK

Na základě teoretických poznatků a informací o vybraném podniku jsou v praktické části identifikována a analyzována rizika, která by mohla zapříčinit zhoršení krizové situace. Jedná se o kvalitativní metody, a jejich popis zde slouží pro lepší uchopení problematiky.

Kvalitativní metody jsou založeny na popisu závažnosti možného dopadu na pravděpodobnost, že se daná událost stane. Vyznačují se tím, že rizika jsou vyjádřena v daném rozsahu pomocí pravděpodobnosti či slovně (Smejkal a Rais, 2009). Kvalitativní metody zkoumají témata hlouběji a podrobněji než metody kvantitativní, a jsou obvykle levnější (Ostrom a Wilhelmsen, 2019).

4.1 Strukturovaný rozhovor

Strukturovaný rozhovor se řadí do skupiny rozhovorů, které představují nestandardizované dotazování jednoho nebo více účastníků výzkumu prostřednictvím několika otevřených otázek. Strukturovaný rozhovor tedy vychází z předem připraveného seznamu témat a otázek (Švaříček a Šed'ová, 2010). Rozhovor je řízený, kdy je dodrženo pořadí otázek a jejich přesná formulace (Reichel, 2009).

4.2 Dotazník

Podstatou dotazníku je kladení otázek v písemné podobě (Reichel, 2009). Dotazník obsahuje tedy otázky a možnosti odpovědí, případně ponechává i prostor pro spontánní odpověď. Výhodou je rychlé vyplnění a rychlé zpracování dat. Nevýhodou je snadné vyplnění nesprávných informací nebo nemožnost sledovat neverbálních projevů (Jandourek, 2012).

4.3 What-if

Metoda What if se provádí tak, že se formou dotazů a odpovědí prověřují neočekávané situace, které mohou způsobit nežádoucí následky. Všechny tyto dotazy by měly být formulovány pomocí otázky „Co se stane, když...?“. Na základě toho se poté vyhledávají scénáře průběhu potenciální havárie. Zkušený tým lidí tak lépe odhaluje možné následky a existující bezpečnostní opatření. Následně navrhuje alternativy na snížení rizika (Paleček, 2005).

4.4 Matice rizika

Matice hodnocení rizik jsou založeny na hodnocení expertů, kteří mají dostatečné odborné zkušenosti a znalosti dle jednotlivých rizik. Podstatou posouzení významnosti rizik je jejich posouzení ze dvou hledisek – pravděpodobnosti a dopadů. Riziko se stává významnější, čím vyšší je pravděpodobnost jeho výskytu a intenzita negativního dopadu (Hnilica a Fotr, 2009). Matice kombinuje pravděpodobnost a důsledek rizika k určení hodnocení rizika pro každé jednotlivé riziko (Ostrom a Wilhelmsen, 2019). Pravděpodobnost lze posoudit jako málo pravděpodobné, pravděpodobné, velmi pravděpodobné, vysoce pravděpodobné. Důsledek se obvykle vyjadřuje jako zanedbatelný, významný, kritický, katastrofický. Výsledná hodnota rizika je dána součinem příslušných hodnot pravděpodobnosti a důsledku. Na základě výsledné hodnoty se rozhoduje o přijetí adekvátních opatření k odstranění či minimalizaci rizik na přijatelnou úroveň (Smejkal a Rais, 2009).

4.5 Metoda CPM

Metoda CPM neboli metoda kritické cesty je deterministická metoda, kde jsou doby trvání všech činností pevně dány. Metoda je tedy založena na vyhledávání a analýze kritické cesty projektu, přičemž její analýzou dostaneme nejkratší dobu, za kterou může být projekt dokončen (Štefánek a kol., 2011). Kritická cesta představuje nejdelší sled úkolů, jež neobsahují žádné časové rezervy (Svozilová, 2016).

4.6 RIPRAN

Metoda RIPRAN představuje empirickou metodu, která slouží pro analýzu rizik projektů. Vychází z procesního pojetí analýzy rizika a chápe ji jako proces složený z několika fází – příprava analýzy rizik, identifikace rizika, kvantifikace rizika, odezva na riziko (návrh opatření), celkové zhodnocení rizika. Metoda uznává filosofii jakosti (TQM), proto také obsahuje aktivity, které zajišťují kvalitu dílčích činností analýzy rizik (Lacko, 2016).

DÍLČÍ ZÁVĚR

Krise podniků je v současné době aktuální téma kvůli pandemii Covid-19. Jelikož se neustále mění situace a s ní nařízení, dostává se do popředí problematika komunikace. Ve firmách by proto měli usilovat o správnou krizovou komunikaci, ale i krizové řízení.

Krizový management je důležitý pro správný chod podniku v případě krizových situací, a jeho kvalita odráží předpoklady pro úspěšné zvládnutí krize. Dále je zásadní úroveň krizové komunikace pro připravenost a fungování podniku i ve ztížených podmínkách. Neméně důležitý je psychologický aspekt, který dotváří celkový pohled na problémy vznikající právě v komunikaci.

Pro omezení rizika šíření koronaviru v organizaci patří krizový management a krizová komunikace mezi hlavní oblasti zájmu.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 CHARAKTERISTIKA PODNIKU

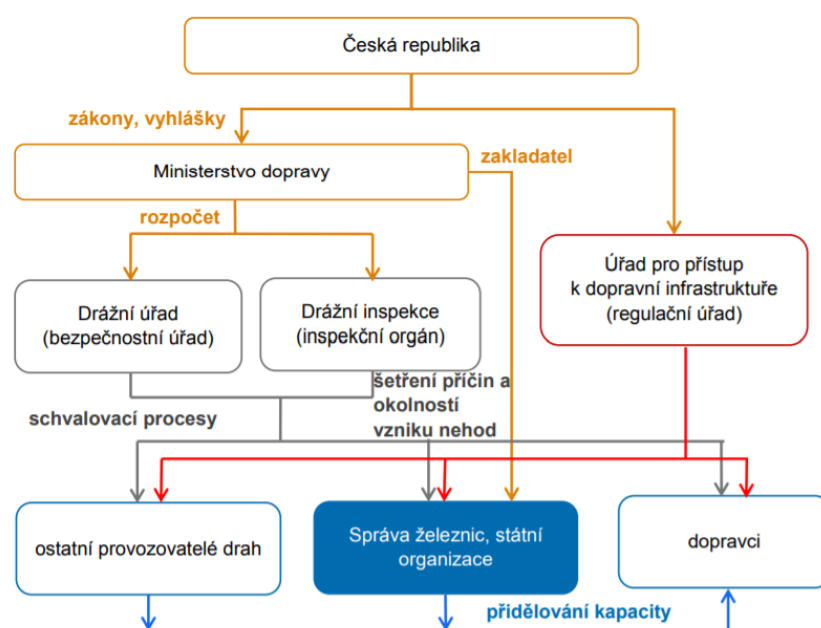
Charakteristika podniku přináší informace o Správě železnic jakožto státní organizaci, přičemž zohledňuje hledisko oblasti zájmu, ale i bezpečnosti. Dále je zde definována aktuální úroveň podniku zaměřená na krizové řízení a krizovou komunikaci.

5.1 Správa železnic, s.o.

Státní organizace Správa železnic vznikla 1. 1. 2003 na základě zákona č. 77/2002 Sb. Jako Správa železniční dopravní cesty, státní organizace. Od 1.1. 2020 se přejmenovala, a to na základě zákona, kterým se mění zákon č. 266/1994 Sb., o drahách, ve znění pozdějších předpisů (Správa železnic, 2020).

Základním cílem je plnit funkci vlastníka a provozovatele celostátní dráhy a regionálních drah ve vlastnictví státu. V návaznosti se stará o jejich provozuschopnost a modernizaci a rozvoj v nezbytném rozsahu pro zajištění dopravních potřeb státu, ale i dopravní obslužnosti. Dále hospodaří s majetkem, který tvoří železniční dopravní cestu (Správa železnic, 2020).

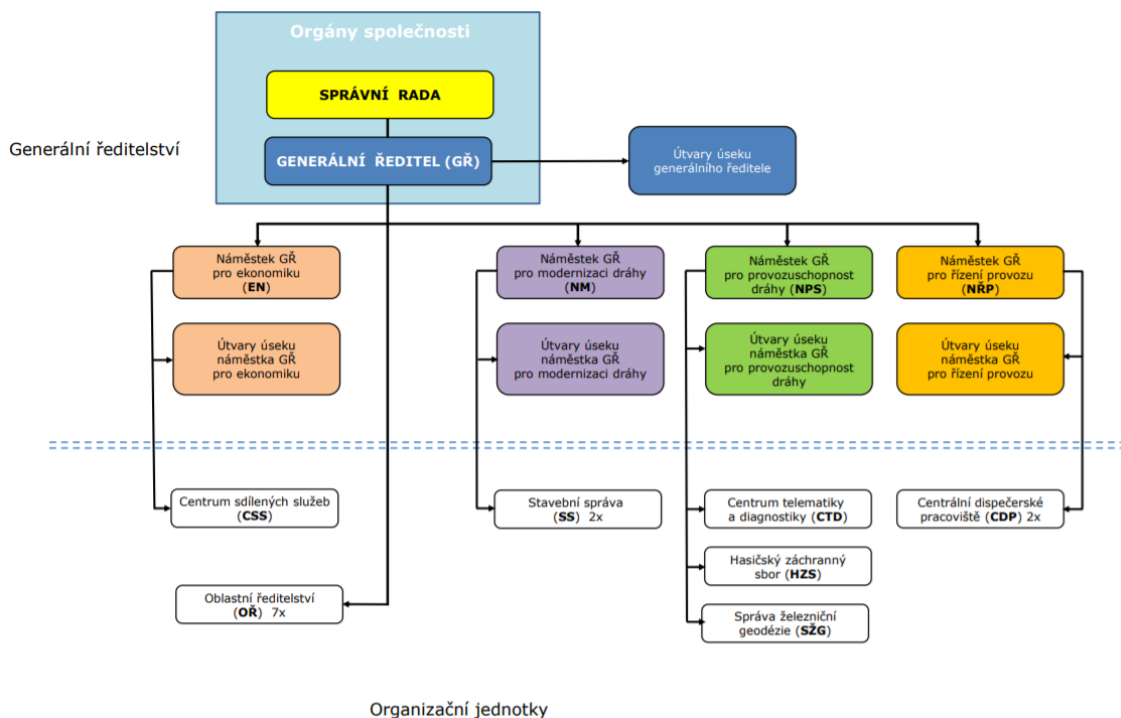
Jako správce železniční infrastruktury v majetku České republiky nabízí Správa železnic svým zákazníkům konkurenceschopnou a kvalitní železniční infrastrukturu přizpůsobenou jejich potřebám. Kromě každodenního řízení, údržby a dalšího rozvoje této infrastruktury je Správa železnic také odpovědná za organizování a zabezpečení vlakové dopravy (Správa železnic, 2019).



Obrázek 6 – Postavení Správy železnic v rámci železničního sektoru v ČR (Správa železnic, 2019)

V případě vyhlášení některého z krizových stavů je státní organizace Správa železnic povinna zabezpečovat provozování dopravní cesty v souladu s potřebami obrany státu a potřebami systému hospodářských opatření pro krizové stavy (Zákon č. 77/2002 Sb., 2002).

Orgány Správy železnic, s.o. zastupuje správní rada a generální ředitel (Správa železnic, 2020).

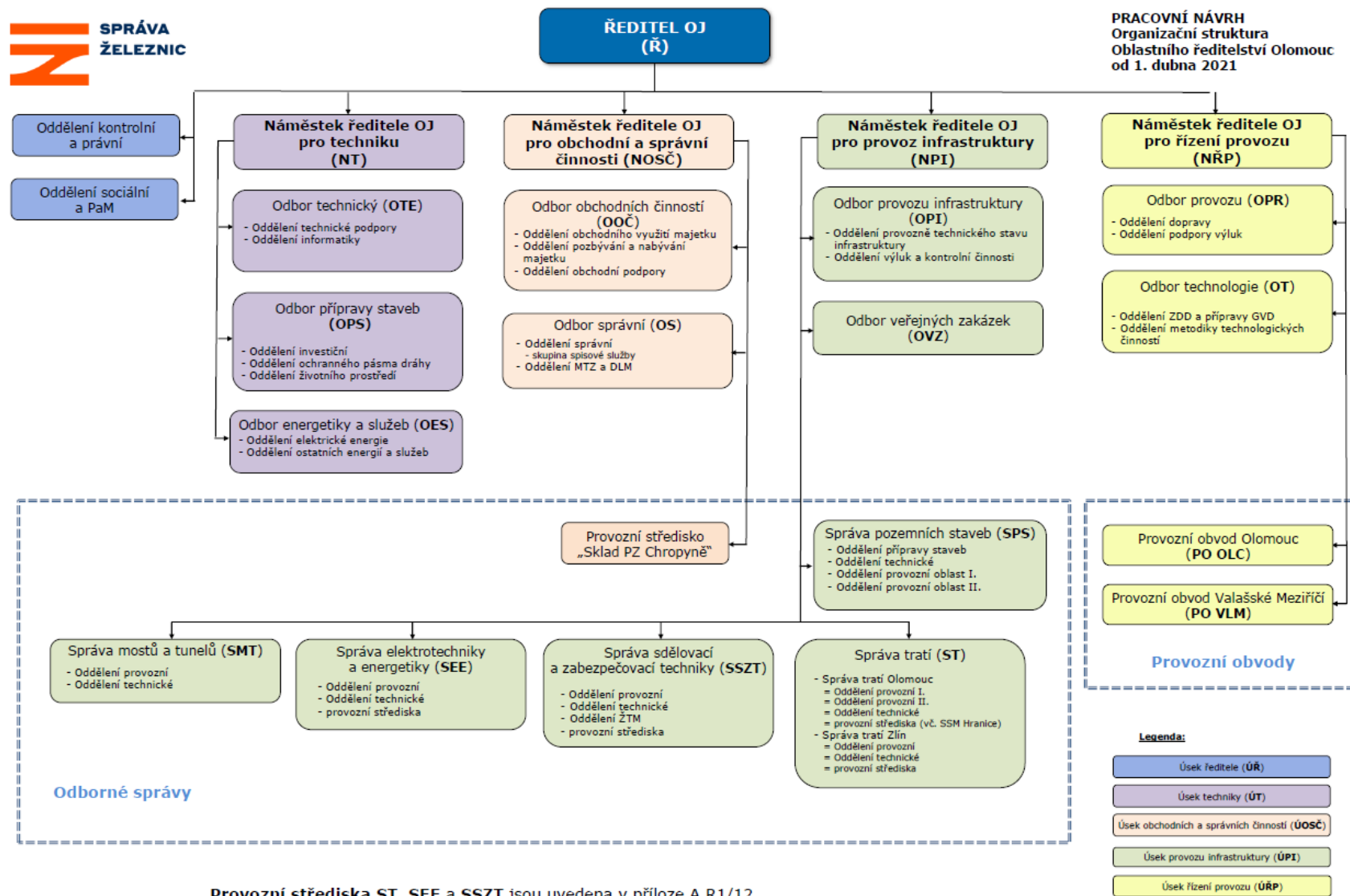


Obrázek 7 – Organizační struktura Správy železnic (Správa železnic, 2020)

Oblastní ředitelství Olomouc

Oblastní ředitelství Olomouc je organizační jednotkou Správy železnic, s.o., která zajišťuje provozuschopnost tratí (údržbu a opravy železniční dopravní cesty), správu movitého a nemovitého majetku a další činnosti v souvislosti s předmětem podnikání SŽ na území krajů Olomouckého a Zlínského kraje (Správa železnic, 2020).

Praktická část práce zahrnující sběr informací je aplikována primárně na Oblastní ředitelství Olomouc, stejně tak identifikace a analýza rizik.



Obrázek 8 – Organizační struktura Oblastního ředitelství Olomouc (Správa železnic, 2020)

5.2 Současná úroveň krizového řízení a krizové komunikace

V této části práce je zkoumána současná úroveň krizového řízení a krizové komunikace Správy železnic, s.o. prostřednictvím výsledků strukturovaného rozhovoru a výzkumného dotazníku.

5.2.1 Strukturovaný rozhovor

Strukturovaný rozhovor se sestává z 20 otázek, jenž byl proveden s klíčovými zaměstnanci organizace, kteří se specializují na oblast krizového řízení. Přesné znění otázek a odpovědí je uvedeno v Příloze 1. Na základě tohoto šetření se dospělo k následujícímu:

Správa železnic pracuje s předem sestavenými krizovými scénáři a disponuje i krizovými plány. V souvislosti s tím také každý rok probíhá trénink na krizové situace. Organizace má stanovené osoby, které tvoří krizový tým. Porady probíhají za normálního stavu pravidelně (1 x týdně), za doby šíření koronaviru probíhají častěji – operativně.

Přístup Business Continuity Management byl v organizaci využíván dříve, nyní již ne. Co se týče kanálů pro zveřejňování krizových informací, využívá se primárně Krizcentrum (Krizové informační centrum), kde se uvádějí počty nemocných. Dále se využívají média, emaily, případně tiskový mluvčí. Ve vztahu k cestujícím jsou používány letáky, infopanely či rozhlas.

Zaměstnanci nejsou školeni v oblasti krizové komunikace, což se může odrážet například nevyhovujícím sdělováním informací. Velkým nedostatkem je také absence manuálu krizové komunikace. Organizace se snaží dodržovat zásady krizové komunikace jako je stručnost, jednoznačnost, pravdivost. Nicméně dochází k porušování těchto zásad jinými stranami, se kterými organizace komunikuje, občas i organizací samotnou. Samotná organizace nepovažuje svou krizovou komunikaci za dostatečnou. To je způsobeno zejména špatnou informovaností, kdy se většina informací dostávala do organizace oklikou. Spousta z informací bylo nepodstatných a na důležité se čekalo. I přes nedostatky v krizové komunikaci organizace nezvažovala, ani zatím nezvažuje, externího krizového manažera.

Prostředky komunikace využívá Správa železnic vnitřní – emaily, Teams, ale i vnější – tiskoviny, Twitter, reklamy. Tyto nástroje byly organizací použity i při řešení krizové komunikace v souvislosti s Covid-19. V rámci krizové komunikace se pravidelně konaly fyzické i online meetingy, kde se řešil další postup. Došlo k omezení fyzické komunikace s určitými odbory, v některých případech i k úplnému zamezení. Organizace však nevyužívá

příležitosti k zjištění zpětné vazby od zaměstnanců či veřejnosti, což je v krizové komunikaci neméně důležitou činností.

Epidemický plán

Jelikož Správa železnic nemá zpracován manuál krizové komunikace, slouží jim jako náhrada epidemický plán, který byl teprve zpracován a čeká na schválení.

Epidemický plán obsahuje základní část, informační a realizační. Jako rizikové skupiny jsou zde uvedeni zaměstnanci spadajících do třech skupin. Do první skupiny patří:

- Zaměstnanci zabezpečující řízení provozu na KI OŘ
- Zaměstnanci zabezpečující provozuschopnost prvků KI OŘ
- Zaměstnanci HZS
- Zaměstnanci zabezpečující činnost v oboru informačních, komunikačních technologií KI
- Zaměstnanci zabezpečující úklid a ostrahu objektu
- Vedení organizačních jednotek
- Členové KŠ OŘ
- Členové pracovních skupin KŠ OŘ
- Zaměstnanci zajišťující nutné administrativní činnosti nezbytné pro činnost managementu a chod organizace

Do druhé skupiny patří zaměstnanci zabezpečující řízení provozu a provozuschopnost na tratích, které nejsou prvky KI OŘ:

- Zaměstnanci zabezpečující řízení provozu na tratích nezařazených do KI OŘ
- Zaměstnanci zabezpečující provozuschopnost zařízení na tratích nezařazených do KI OŘ

Do třetí skupiny patří ostatní zaměstnanci, kteří vykonávají správní činnost, správu a provoz informačních sítí, zabezpečují ekonomiku atd.

Řešení epidemie je u Správy železnic rozděleno na dva stupně zohledňující její vývoj:

- **Stupeň aktivity jedna**
vyhlašuje a odvolává ředitel O30 při výskytu epidemie v Evropě nebo mimo evropský kontinent
- **Stupeň aktivity dva**
vyhlašuje a odvolává ředitel O30 po projednání s vrcholovým vedením Správy železnic při potvrzeném případě nákazy lidí na území ČR

Zdrojem informací pro rozhodnutí o aktivaci stupňů jsou ověřené informace OOVZ nebo Evropského střediska pro prevenci a kontrolu nemocí.

Krizový štáb Správy železnic přijímá opatření k zajištění kontinuity činností v době, kdy je hrozba zvýšené nemocnosti zaměstnanců, na základě vydaných mimořádných opatření Orgánu ochrany veřejného zdraví nebo krizových opatření Vlády ČR. Opatření jsou vydávána interně a rozesílána oblastním jednotkám prostřednictvím krizového centra. Po skončení pandemie se opatření vyhodnotí a upraví pro případné další použití.

Co se týče opatření v podobě komunikace, tak jsou zde stanoveny následující činnosti:

- Komunikovat s krizovým štábem SŽ
- Kontinuálně informovat zaměstnance o opatřeních SŽ a doporučeném chování
- Informovat cestující o doporučeném chování při epidemii

Za všechny uvedené činnosti odpovídá ředitel OŘ, přičemž první dvě činnosti provádí krizový štáb OŘ v součinnosti s Krizcentrem. Informování cestujících má na starosti SPS, PO, CDP (součinnost s Generálním ředitelstvím).

5.2.2 Výzkumný dotazník

Dotazník je vytvořen za účelem ověření teoretických modelů krizové komunikace, jež jsou zmíněny v teoretické části. Jedná se o model vnímání rizika, model mentálního ohlušení, model negativní dominance a model ovlivnění důvěry.

Dotazník obsahuje 10 otázek, které jsou zaměřeny zejména na proces zpracování informací – které faktory jej ovlivňují, provázanost jednotlivých aspektů. Jeho přesná podoba je zahrnuta v příloze P II.

5.2.2.1 *Způsob analýzy dat*

Sběr dat byl proveden ve fyzické podobě (distribuce tištěných dotazníků), jelikož současná situace ukazuje, že jsou zaměstnanci přehlceni elektronickou formou komunikace a návratnost by mohla být nižší. Dotazníky byly distribuovány zejména klíčovým zaměstnancům.

5.2.2.2 *Výsledky*

Dotazník vyplnilo celkem 52 zaměstnanců. Otázky jsou souhrnně rozebrány v rámci dílčích bloků. Pro přehlednější demonstraci výsledků jsou některé odpovědi znázorněny i graficky.

Vnímání rizika Covid-19

Velká většina respondentů považuje riziko Covid-19 za doposud největší v organizaci.

V rámci vnímání rizika převážná část zaměstnanců uvedla Covid-19 jako riziko neznámé, od čehož se odvíjí nezkušenost zaměstnanců při řešení a reakci na krizi. Z hlediska ovladatelnosti bylo zaměstnanci označené spíše jako riziko neovladatelné a z hlediska dobrovolnosti vystavení se riziku bylo shledáno jako nedobrovolné.

Negativní dominance

Cílem bylo zjistit, zda u zaměstnanců převažuje negativní dominance zpracování informací. Proto byla v dotazníku položena 3 stejná sdělení, pouze jinak formulovaná.

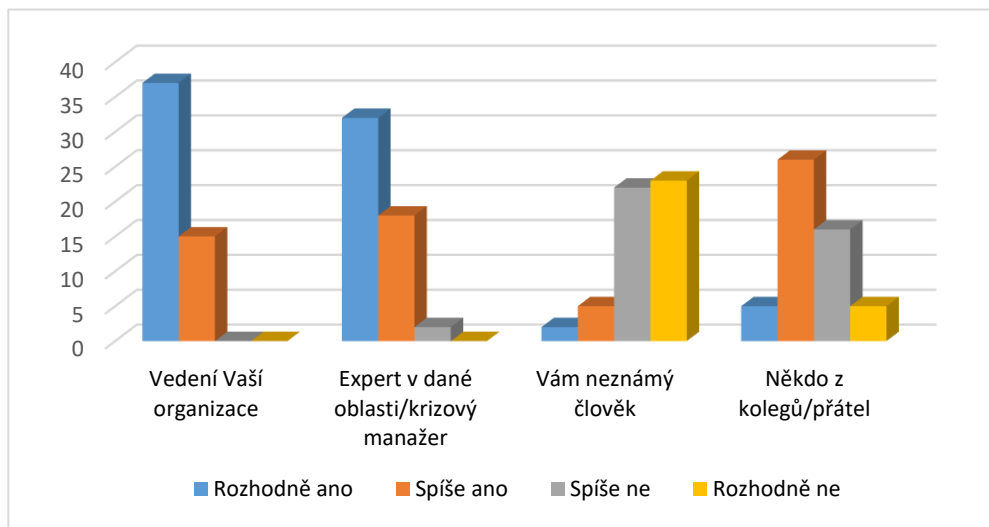
Výsledky ukázaly, že největší váha je opravdu přikládána nejvíce negativní formulaci, avšak je zde pouze nepatrný rozdíl. Hodně respondentů dávalo přednost i zdánlivě pozitivnější informaci v podobě šance na přežití při onemocnění Covid-19.

Ovlivnění důvěry

Nejvíce zastoupeným faktorem v organizaci byla zjištěna kompetentnost, i přes to, že nejvýše postavená by měla být empatie. Empatie, jakožto součást modelu ovlivnění důvěry, stojí za vytvořením dostatečné důvěry v organizaci.

Níže jsou graficky znázorněny odpovědi na položené otázky z hlediska ovlivnění důvěry a částečně také vnímání rizika.

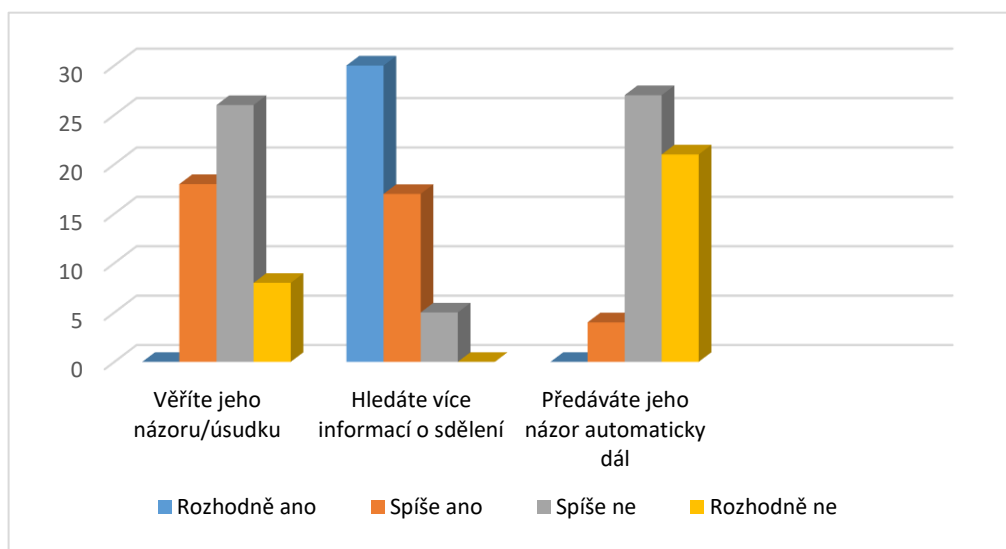
- Považujete sdělení obsahující krizovou informaci za důležité, když ho sdílí:



Graf 1 – Postavení zaměstnanců ve vztahu k odesílateli informace (vlastní zpracování)

Z grafu vyplývá, že zaměstnanci mají důvěru spíše ve vlastní organizaci než v expertovi na danou problematiku. Pro organizaci to znamená, že v tomto ohledu poskytuje zaměstnancům vyšší míru důvěry.

- Pokud některý z Vašich kolegů/přátel označí krizové sdělení za podvod či jej diskvalifikuje:



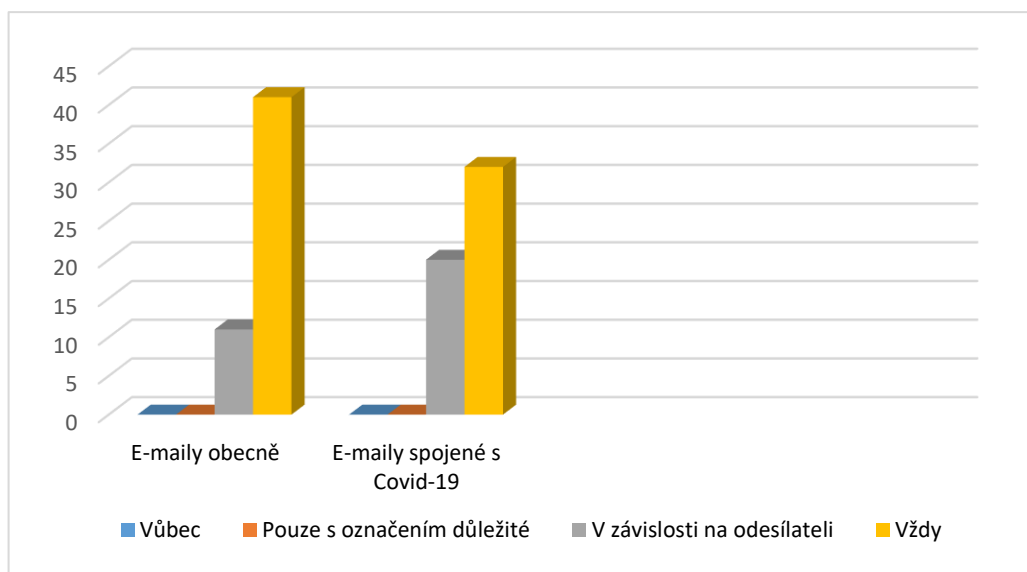
Graf 2 – Postavení zaměstnanců ve vztahu k nepodloženému tvrzení (vlastní zpracování)

Graf znázorňuje, jak v organizaci probíhá ovlivnění důvěry v závislosti na faktoru známosti s dotyčným člověkem.

Mentální ohlušení

Z dotazníků plyne, že průměrně se zaměstnanci Správy železnic, s.o. nevyskytují až tak často ve stresu a nejsou vystaveni stresovým situacím. I přes to je však pro ně obtížné všechny informace (zejména v souvislosti s Covid-19) interpretovat, zpracovávat, pamatovat si, ale zejména sledovat. S tím souvisí rozdíl mezi čtením e-mailů obecně a e-mailů týkajících se Covid-19, což je znázorněno níže pomocí grafu.

- V jakém rozsahu čtete e-maily/e-maily spojené s Covid-19, které Vám přijdou do elektronické pošty?



Graf 3 – Postavení zaměstnanců k předmětu e-mailů (vlastní zpracování)

6 APLIKACE METOD PRO IDENTIFIKACI A ANALÝZU RIZIK KRIZOVÉ KOMUNIKACE SPRÁVY ŽELEZNIC, S.O.

Analýza rizik poskytuje podklady pro rozhodnutí o nutnosti zabývat se dílčími riziky, přičemž doporučuje vhodnou a efektivní strategii pro zvládnání těchto rizik.

Pro identifikaci a analýzu rizik jsou aplikovány metody What-if a matice rizik. Zmíněné metody jsou zaměřeny na krizovou komunikaci Správy železnic, s.o., a pomocí nichž jsou identifikována rizika v této oblasti, která jsou následně podrobena kvantifikaci společně se slovním ohodnocením a navrhnutá opatření.

6.1 Matice rizik

Matice rizik je zde aplikována v soustavě 5x5 a slouží pro přesnější uchopení rizik z hlediska jejich přijatelnosti. Matice rizik se zaměřuje na jednotlivé hrozby, pro které jsou navržena vhodná opatření. Vztah pro výslednou hodnotu rizika u matice rizik je dán součinem pravděpodobnosti a dopadu ($P \times D$), na základě kterého je určena přijatelnost rizika.

Tabulka 2 – Pravděpodobnost

PRAVDĚPODOBNOST	1	Nepravděpodobná
	2	Malá
	3	Střední
	4	Vysoká
	5	Velmi vysoká

Tabulka 3 – Dopad

DOPAD	1	Zanedbatelný
	2	Malý
	3	Střední
	4	Velký
	5	Kritický

Tabulka 4 – Přijatelnost rizika (vlastní zpracování)

Bodová hodnota	Riziko – přijatelnost
1 – 2	Riziko akceptovatelné
3 – 4	Riziko přijatelné
5 – 14	Riziko nežádoucí
15 – 25	Riziko nepřijatelné

Tabulka 5 – Matice rizika (vlastní zpracování)

			DOPAD				
			Zanedbatelný	Malý	Střední	Velký	Kritický
			1	2	3	4	5
PRAVDĚPODOBNOST	Nepravděpodobná	1	1	2	3	4	5
	Malá	2	2	4	6	8	10
	Střední	3	3	6	9	12	15
	Vysoká	4	4	8	12	16	20
	Velmi vysoká	5	5	10	15	20	25

6.1.1 Identifikace rizik (What-if)

K identifikaci rizik je použita metoda What-if, díky které jsou identifikována možná rizika, která mohou nastat v souvislosti s krizovou komunikací, a kterým jsou přiřazeny potenciální scénáře. Krizovou komunikaci ovlivňuje také kvalita krizového managementu, která je zde také zohledněna.

Tabulka 6 – Identifikace rizik krizové komunikace (vlastní zpracování)

ID	CO SE STANE, KDYŽ...	ID	SCÉNÁŘ
1.	Nebude stanoven způsob informování (kdo, kde, co, jak)	1.	Neefektivita předávání informací
		2.	Nemožnost předvídatelnosti
2.	Nebudou dodrženy zásady krizové komunikace	3.	Nesprávné zpracování informací, neefektivita
3.	Absence interní komunikace	3.	Neefektivita zpracování informací
4.	Absence externí komunikace	3.	Neefektivita zpracování informací
		4.	Snížení důvěryhodnosti podniku
5.	Dojde k odlišnostem zveřejňovaných informací (dvojná vazba)	3.	Neefektivita zpracování informací
		5.	Zmatenost zaměstnanců
6.	Dojde k šíření nepravdivých zpráv	3.	Neefektivita zpracování informací
		4.	Snížení důvěryhodnosti podniku
7.	Nebude využíván systém zpětné vazby (hodnocení komunikace, informovanosti)	6.	Chybné rozhodování
		7.	Nedojde ke zlepšení informovanosti
8.	Nebude k dispozici krizový tým	8.	Nesprávný postup při řešení krize
9.	Nebude k dispozici krizový plán/manuál	8.	Nesprávný postup při řešení krize
		6.	Chybné rozhodování
10.	Krizový plán nebude aktuální	9.	Prodloužení řešení krize
11.	Nebudou probíhat pravidelné porady	10.	Nebude dostatečná informovanost
		11.	Dojde k odlišnostem zveřejňovaných informací
		6.	Chybné rozhodování

12.	Zaměstnanci nebudou školeni v oblasti krizové komunikace	8.	Nesprávný postup při řešení krize
13.	Nebude stanoven mluvčí	9.	Prodloužení řešení krize
		12.	Přetížení klíčových zaměstnanců
		1.	Neefektivita předávání informací

Na základě provedení analýzy rizik krizové komunikace bylo identifikováno 13 hrozeb a 12 různých scénářů.

6.1.2 Významnost rizik

Na základě tabulek (Tabulka 2, Tabulka 3) byla k dílčím hrozbám číselně přiřazena pravděpodobnost (P), dopad (D), a za využití vztahu $P \times D$ následně riziko R. Podle hodnoty rizika byla zjištěna jeho přijatelnost vycházející z Tabulky 4.

Tabulka 7 – Významnost rizika (vlastní zpracování)

HROZBA	P	D	R	PŘIJATELNOST RIZIKA
Nebude stanoven způsob informování (kdo, kde, co, jak)	2	3	6	Nežádoucí
Nebudou dodrženy zásady krizové komunikace	3	2	6	Nežádoucí
Absence interní komunikace	1	5	5	Nežádoucí
Absence externí komunikace	1	5	5	Nežádoucí
Dojde k odlišnostem zveřejňovaných informací (dvojná vazba)	2	4	8	Nežádoucí
Dojde k šíření nepravdivých zpráv	2	4	8	Nežádoucí
Nebude využíván systém zpětné vazby (hodnocení komunikace, informovanosti)	4	3	12	Nežádoucí

Nebude k dispozici krizový tým	1	5	5	Nežádoucí
Nebude k dispozici manuál krizové komunikace	5	3	15	Nepřijatelné
Krizový plán nebude aktuální	2	4	8	Nežádoucí
Nebudou probíhat pravidelné porady	2	3	6	Nežádoucí
Zaměstnanci nebudou školeni v oblasti krizové komunikace	5	3	15	Nepřijatelné
Nebude stanoven mluvčí	2	4	8	Nežádoucí

U většiny hrozeb byla jejich pravděpodobnost nízká, neboť organizace Správa železnic má v rámci krizové komunikace vyčleněn Odbor 30, který vydává opatření – je tedy téměř nemožné, aby například chyběla interní komunikace, docházelo k odlišnostem zveřejňovaných informací nebo nebyl k dispozici krizový tým. I přes to však celkové riziko vyplynulo jako nežádoucí.

Jako nepřijatelná rizika byla zjištěna rizika podléhající vysoké pravděpodobnosti ve vztahu ke střednímu až vysokému dopadu. Tato rizika spočívají v absenci manuálu krizové komunikace, který Správa železnic nemá zpracován, a riziko neproškolených zaměstnanců v oblasti krizové komunikace, jež v organizaci také neprobíhá.

6.1.3 Ošetření rizik

Z výše uvedeného (Tabulka 7) vyplývá, že všechny zmíněné hrozby jsou pro organizaci nežádoucí – tedy se musí provést ošetření rizik. Ošetření rizik v podobě opatření je níže uvedeno v tabulce.

Tabulka 8 – Ošetření rizik krizové komunikace (vlastní zpracování)

ID	SCÉNÁŘ	OPATŘENÍ
1.	Neefektivita předávání informací	Školení zaměstnanců v krizové komunikaci/povolání externího krizového manažera; koordinace toku vyžadovaných informací v rámci zpětné vazby

2.	Nemožnost předvídatelnosti	Zachování informačních kanálů z běžného provozu i v krizovém
3.	Neefektivita zpracování informací	Koordinace toku vyžadovaných informací
4.	Snížení důvěryhodnosti podniku	Zpracování manuálu krizové komunikace; poskytování informací v době, kdy je to potřeba – udržet informovanost
5.	Zmatenost zaměstnanců	Zpracování manuálu krizové komunikace
6.	Chybné rozhodování	Zpracování krizového plánu a scénáře; vyžadovat zpětnou vazbu
7.	Nedojde ke zlepšení informovanosti	Vyžadovat zpětnou vazbu
8.	Nesprávný postup při řešení krize	Školení členů krizového týmu; školení zaměstnanců v krizové komunikaci
9.	Prodloužení řešení krize	Aktualizace krizového plánu a scénáře; stanovit mluvčího jako klíčovou osobu
10.	Nebude dostatečná informovanost	Pravidelně využívat kanály pro zveřejňování krizových informací; pravidelné online meetingy
11.	Dojde k odlišnostem zveřejňovaných informací	Zpracování manuálu krizové komunikace; dodržovat zásady krizové komunikace
12.	Přetížení klíčových zaměstnanců	Stanovit mluvčího (na Covid-19) jako klíčovou osobu; pověřit krizový tým

Pro některá zmíněná rizika má již organizace opatření vytvořena, ale jsou zde připomenuta a doplněna (viz Tabulka 8).

Školení je zásadní pro správný postup při řešení krize bez zbytečných prodlev a pro zlepšení celkové komunikace mezi jednotlivými zaměstnanci. Školení zajistí zaměstnancům informace o fázích krizové komunikace, hledání potenciálních zdrojů krizových situací, naučí se základním postupům v krizové situaci, jak komunikovat, rychle a pružně reagovat.

Při zhoršujícím se stavu je na zvážení organizace využití služeb externí společnosti a najmutí externího krizového manažera, který by se postaral o správný průběh a metodiku krizové komunikace. Mezi úkoly externí společnosti by se řadilo primárně zvládnutí krize včetně posouzení průběhu samotného řešení, dále zajištění potřebných školení pracovníků z hlediska krizové komunikace.

Porady by měly probíhat pravidelně, případně dle potřeby – naléhavosti situace. Porady zaměřené převážně na jednostrannou komunikaci (vedení vůči zaměstnancům) by se měly vést zejména v online formě. U ostatních porad v rámci jednoho útvaru (Oblastní ředitelství Olomouc) se scházet za dodržení stanovených podmínek a opatření v souvislosti s Covid-19, přičemž zvážit využití brainstormingu při řešení určitých situací a dalších postupů. Obsahem takových porad by mělo být tedy hledání efektivního postupu či změny v postupu stávajícím.

Pokud se jedná o složitější informace, svolat poradou prostřednictvím online prostředí (Teams) a nezatěžovat zaměstnance další e-mailovou komunikací, která je v této době znásobená. Může to způsobit, že zaměstnanci tyto informace už ani nestíhají sledovat anebo k nim mají odpor a nechtou je. Pokud právě nelze svolat online poradou či se jedná o jednoduchá sdělení, která jsou však pro zaměstnance zásadní, využívat v e-mailech označení důležité (!).

V návaznosti na neefektivitu zpracování informací by se měla zavést koordinace toku vyžadovaných informací, a to ze stejného důvodu, který je uveden již výše – zaměstnanci už informace mnohdy nestíhají sledovat.

Pro zlepšení informovanosti je důležitá mimo jiné zpětná vazba, která vyžaduje aktivní účast zaměstnanců. Zpětná vazba může mít formu dotazníků, díky kterým zaměstnanci mohou sdělit své připomínky, které budou zohledněny a dokumentovány. Zpětná vazba umožňuje aktivní zapojení zaměstnanců do komunikačního procesu za účelem zefektivnění a zlepšení informovanosti.

Manuál krizové komunikace je dokument, který v organizaci chybí, a přitom je cenným prvkem při krizové komunikaci. Manuál napomáhá k rozhodování, usnadňuje komunikaci, ale také poskytuje jistý návod, jak jednat.

7 PROJEKT ZLEPŠENÍ KRIZOVÉ KOMUNIKACE SPRÁVY ŽELEZNIC, S.O.

Projektová část navazuje na předchozí kapitoly praktické části, ve kterých byla provedena identifikace a analýza rizik. Podklad pro zpracování aplikační části – projektu, však tvoří nejen empiricko-analytická část, ale i samotná část teoretická. Projekt je vytvořen s cílem zlepšení krizové komunikace Správy železnic, s.o. v době šíření Covid-19.

7.1 Východiska pro projekt zlepšení krizové komunikace Správy železnic, s.o.

Východiska pro projekt zlepšení krizové komunikace byly zjištěny na základě sběru informací a metod pro analýzu rizik, jež jsou aplikovány v předchozí části. Jedná se zejména o neefektivitu předávání a zpracování informací, absence školení v rámci krizové komunikace a nedostatečné materiály pro vedení krizové komunikace (manuál krizové komunikace).

Navrhovaný projekt je podroben časové, ekonomické a rizikové analýze.

7.2 Cíle projektu zlepšení krizové komunikace Správy železnic, s.o.

Hlavním cílem projektu je tedy zlepšení krizové komunikace Správy železnic, s.o. tak, aby byla zajištěna vyšší efektivita nejen z hlediska interpretace, ale také zpracování informací.

Ke splnění cíle je nezbytné vykonání dílčích kroků, jež jsou odezvou na priority vedoucí ke snazší krizové komunikaci a zvýšení spokojenosti zaměstnanců i vedení organizace.

Hlavní priority:

- Zajištění efektivní krizové komunikace
- Vytvoření manuálu krizové komunikace
- Zavedení zpětné vazby v rámci komunikačního procesu

7.3 Činnosti projektu zlepšení krizové komunikace Správy železnic, s.o.

Činnosti projektu jsou zároveň jisté návrhy, které představují nezbytné kroky pro plnění projektu. Měla by být dodržena posloupnost provádění činností, aby nedocházelo ke zbytečným prodlevám či komplikacím při realizaci.

1. Zahájení projektu

Základním krokem je samotné zahájení projektu, což představuje v podstatě schválení celkového návrhu organizací.

2. Zajištění externího krizového manažera

Zajištění externího krizového manažera je klíčovým krokem pro navazující činnosti, které bude primárně zajišťovat právě on. Krizový manažer by se postaral o správný průběh a metodiku krizové komunikace.

3. Školení klíčových zaměstnanců

Školení klíčových zaměstnanců z hlediska krizové komunikace bude mít na starosti externí krizový manažer. Školení zajistí zaměstnanci informace o fázích krizové komunikace, hledání potenciálních zdrojů krizových situací, naučí se základním postupům v krizové situaci, jak komunikovat a rychle a pružně reagovat.

4. Stanovit pevný způsob informování

Pevný způsob informování je nedílnou součástí projektu zlepšení krizové komunikace. Jelikož externí krizový manažer provede reorganizaci procesu předávání a šíření informací, je nutné nastavit nový systém informování, o kterém by měli být následně všichni obeznámeni.

5. Stanovit mluvčího na Covid-19

Mluvčí je v organizaci sice stanoven, ale mohla by se určit osoba, která by měla na starosti přímo krizovou komunikaci v souvislosti s Covid-19. Určená osoba by měla hlavní přehled o probíhající situaci, a proto by zajišťovala komunikaci nezávisle na jiných sdělení – netýkající se Covid-19.

6. Vytvoření návrhu manuálu krizové komunikace

Pro vymezení veškerých postupů v rámci krizové komunikace je důležité zpracovat manuál krizové komunikace zahrnující obecné zásady, povinnosti krizového týmu, ale i praktický návod k těmto postupům včetně kontaktů, sdělovacích prostředků a podobně. Prvně se však musí vytvořit samotný návrh, který bude dále upraven.

7. Seznámení zaměstnanců s manuálem krizové komunikace

Po vytvoření návrhu manuálu krizové komunikace je potřebné, aby proběhlo jeho seznámení se zaměstnanci. Pro řešení krizové situace je totiž nezbytné, aby zaměstnanci v případě potřeby věděli, jak postupovat a usnadnilo to jejich rozhodování.

8. Připomínkování vedoucích zaměstnanců

Po vytvoření manuálu krizové komunikace a seznámení bude probíhat připomínkování, ve kterém může každý vedoucí zaměstnanec vznést požadavek či připomínku.

9. Vypořádání připomínek

Připomínky se zde berou v úvahu, přičemž se provede jejich případné zapracování do manuálu.

10. Vydání manuálu krizové komunikace

Po zapracování veškerých připomínek se vydá manuál krizové komunikace, který bude sloužit jako podpora krizových plánů, přičemž napomáhá k rozhodování.

11. Zkoušky v interním systému STKR

V pracovním uživatelském rozhraní STKR zavést také formu školení, při které se ověří znalosti a informovanost zaměstnanců v oblasti krizové komunikace. Systém STKR se využívá pro proškolení ve formě složení zkoušky v různých oblastech, které jsou pravidelně požadovány.

12. Dokumentace postupu řešení krizové komunikace

Spočívá ve vedení dokumentace postupu řešení krizové komunikace v rámci zaváděného projektu. Všechny kroky se budou dokumentovat tak, aby byly přístupné všem zaměstnancům. Díky dokumentaci bude snazší najít chyby v postupech (kde a kdy se stala chyba) a navrhnout nové řešení.

13. Zpětná vazba formou dotazníků

Zpětná vazba je důležitou součástí, pokud chce organizace zlepšit svou krizovou komunikaci tak, aby vybuodovala správnou úroveň důvěry.

14. Monitoring

K ověření funkčnosti a efektivity krizové komunikace bude prováděn průběžný monitoring, který zajistí přehled o vývoji situace po zavedení výše uvedených činností.

7.4 Odpovědnost za činnosti projektu

K jednotlivým aktivitám je přiřazen stupeň odpovědnosti příslušných subjektů – schvaluje, provádí, spolupracuje, podílí se. Odpovědnost je rozdělena mezi vedení organizace, externího krizového manažera, personální oddělení a ostatní subjekty, kam spadá zejména O30, právní oddělení a další.

Tabulka 9 – Úrovně odpovědnosti dílčích aktivit (vlastní zpracování)

ID	AKTIVITA	SUBJEKTY			
		Vedení organizace	Externí krizový manažer	Personální oddělení	Ostatní
1	Zahájení projektu	schvaluje			
2	Zajištění externího krizového manažera	schvaluje		provádí	
3	Školení klíčových zaměstnanců	spolupracuje	provádí		
4	Stanovit pevný způsob informování	spolupracuje	provádí		podílí se
5	Stanovit mluvčího na Covid-19	schvaluje			
6	Vytvoření návrhu manuálu krizové komunikace	podílí se	provádí		podílí se
7	Seznámení zaměstnanců s manuálem KK				provádí
8	Připomínkování pracovníků				provádí
9	Vypořádání připomínek	spolupracuje	provádí		spolupracuje

10	Vydání manuálu krizové komunikace	schvaluje	provádí		spolupracuje
11	Zkoušky v interním systému STKR	schvaluje		provádí	
12	Dokumentace postupu řešení krizové komunikace	spolupracuje	provádí		spolupracuje
13	Zpětná vazba formou dotazníků				provádí
14	Monitoring	schvaluje	provádí		spolupracuje

Aby mohl být projekt vůbec zahájen, je nutné jeho schválení vedením organizace. Klíčový krok následně představuje zajištění externího krizového manažera, který má na starosti většinu prováděných činností.

7.5 Časová analýza projektu

Časová analýza projektu slouží k přesnějšímu uchopení doby realizace projektu, která byla provedena za využití softwaru Project Libre. Za pomoci časového rámce aktivit, který představuje časový plán, byla stanovena posloupnost provedení jednotlivých činností v rámci projektu. Při časovém plánování se využívají techniky síťové analýzy pro optimalizaci harmonogramu.

7.5.1 Časový harmonogram

Časový harmonogram uvádí jednotlivé aktivity s předpokládanou dobou trvání, a také ve vztahu k ostatním aktivitám.

Tabulka 10 – Časový harmonogram aktivit projektu (vlastní zpracování)

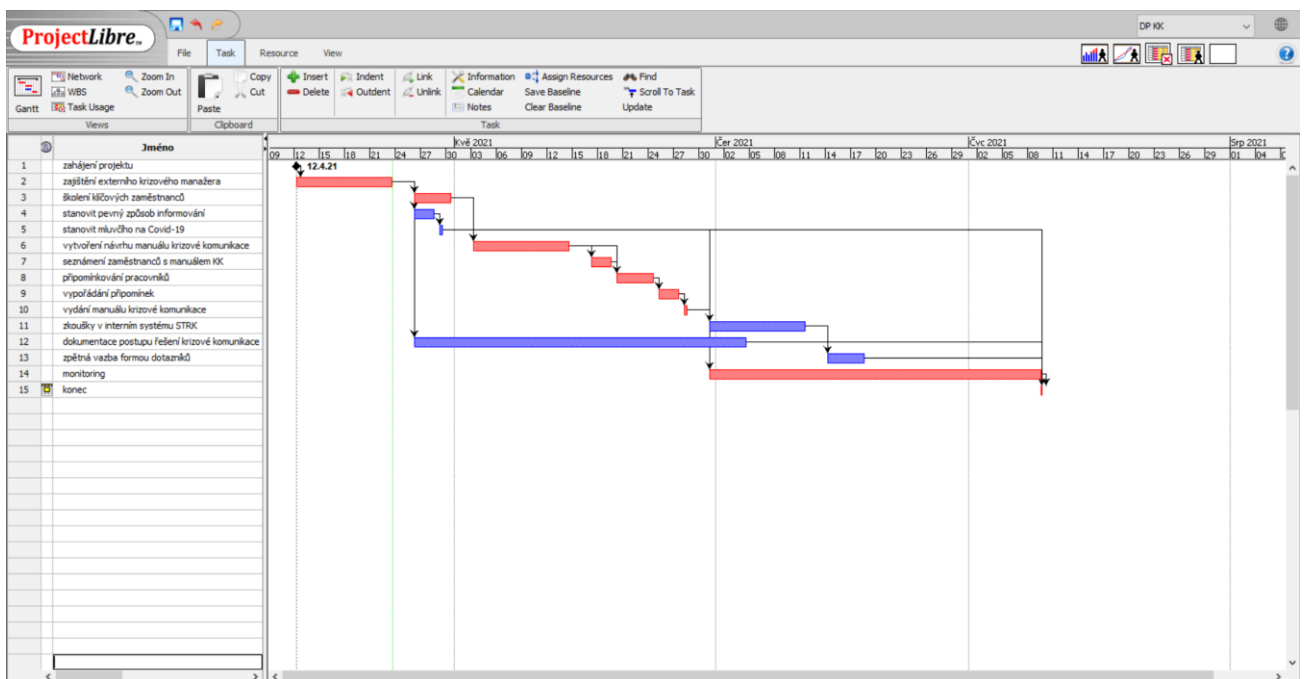
ID	AKTIVITA	TRVÁNÍ (dny)	PŘEDEŠLÉ AKTIVITY
1	Zahájení projektu	0	
2	Zajištění externího krizového manažera	10	1

3	Školení klíčových zaměstnanců	5	2
4	Stanovit pevný způsob informování	3	2
5	Stanovit mluvčího na Covid-19	1	4
6	Vytvoření návrhu manuálu krizové komunikace	10	3
7	Seznámení zaměstnanců s manuálem krizové komunikace	3	6
8	Připomínkování vedoucích zaměstnanců	3	6;7
9	Vypořádání připomínek	3	8
10	Vydání manuálu krizové komunikace	1	9
11	Zkoušky v interním systému STKR	10	10
12	Dokumentace postupu řešení krizové komunikace	30	2
13	Zpětná vazba formou dotazníků	5	11
14	Monitoring	30	5;10
15	Konec	0	5;12;13;14

Doba trvání je ve většině případů zkrácena kvůli přetrvávající krizové situaci, na kterou je zapotřebí rychle a pružně reagovat. Například samotné připomínkování trvá za normálních okolností 7 dní, stejně tak jako vypořádání se s připomínkami. Zkoušky v systému STKR budou do 10 dní splněny alespoň z 80 %, kdy se předpokládá jejich pozdější složení i zaměstnanci, kteří měli např. dovolenou. Nemělo by to mít vliv na celkovou úspěšnost projektu, neboť již při 50% proškolení by mělo dojít ke zlepšení.

Pro grafické znázornění naplánování posloupnosti aktivit v čase slouží Ganttův diagram, přičemž na horizontální ose je uvedeno časové období trvání projektu. Vertikální osa zase ukazuje dílčí aktivity.

Celková délka trvání projektu je přibližně 3 měsíce. V případě, že by došlo k opoždění kterékoli z činností, mohla by se prodloužit celková realizace projektu. Pokud by se naopak některé činnosti urychlily, délka plánovaného projektu by se zkrátila.

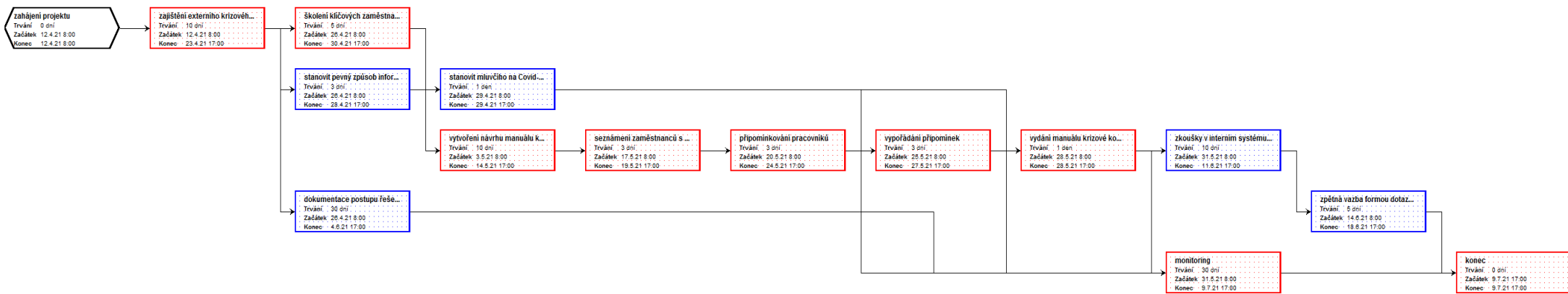


Obrázek 9 – Ganttův diagram (vlastní zpracování)

7.5.2 Metoda CPM

Pro optimalizaci harmonogramu projektu lze využít metodu síťové analýzy – CPM.

V síťovém grafu můžeme vidět zvýraznění uzlů červenou barvou, což ilustruje právě kritickou cestu, tedy nejdelší cestu v grafu. Kritická cesta se skládá z kritických činností a její celková rezerva je nulová. Tyto činnosti jsou znázorněny již v časovém harmonogramu (viz Tabulka 10).



Obrázek 10 – Síťová analýza projektu (vlastní zpracování)

7.6 Riziková analýza projektu

Analýza rizikovosti projektu je nedílnou součástí celého projektu, neboť se díky ní identifikují rizika, na která je potřeba zaměřit největší pozornost a vypracovat pro ně příslušná opatření. Díky tomu se zajistí včasná realizace projektu bez zbytečných prodlev.

7.6.1 RIPRAN

Za využití metody RIPRAN je provedena identifikace rizika, kvantifikace rizika, reakce na rizika a celkové posouzení rizik. Pro verbální ohodnocení rizika je využita soustava 3x3x3 – tedy úrovně – nízká, střední, vysoká.

Tabulka 11 – Třídy pravděpodobnosti (vlastní zpracování dle Lacko, 2016)

Vysoká pravděpodobnost (VP)	nad 66 %
Střední pravděpodobnost (SP)	33 % až 66 %
Nízká pravděpodobnost (NP)	pod 33 %

Tabulka 12 – Třídy dopadu (vlastní zpracování dle Lacko, 2016)

Velký nepříznivý dopad projektu (VD)	Ohrožení cíle projektu nebo Ohrožení koncového termínu projektu nebo Možnost překročení celkového rozpočtu projektu nebo Škoda přes 20 % z hodnoty projektu
Střední nepříznivý dopad projektu (SD)	Škoda od 0,51 do 19,5% z hodnoty projektu nebo Ohrožení termínu, nákladů resp. zdrojů některé dílčí činnosti což bude vyžadovat mimořádné akční zásahy do plánu projektu
Malý nepříznivý dopad projektu (MD)	Škody do 0,5% z celkové hodnoty projektu nebo Dopady vyžadující určité zásahy do plánu projektu

Tabulka 13 – Třídy hodnoty rizika (vlastní zpracování dle Lacko, 2016)

	VD	SD	MD
VP	Vysoká hodnota rizika (VHR)	Vysoká hodnota rizika (VHR)	Střední hodnota rizika (SHR)
SP	Vysoká hodnota rizika (VHR)	Střední hodnota rizika (SHR)	Nízká hodnota rizika (NHR)
NP	Střední hodnota rizika (SHR)	Nízká hodnota rizika (NHR)	Nízká hodnota rizika (NHR)

7.6.1.1 Identifikace rizik

K identifikaci rizik projektu je opět použita metoda What-if, díky které jsou identifikována potenciální rizika, která mohou nastat během realizace projektu. Jednotlivým hrozbám jsou přiřazeny možné scénáře.

Tabulka 14 – Identifikace rizik projektu (vlastní zpracování)

ID	CO SE STANE, KDYŽ... (HROZBA)	ID	SCÉNÁŘ
1.	Nebude k dispozici externí krizový manažer	1.	Nemožnost realizace projektu
2.	Nedostatečná kvalifikace krizového manažera	2.	Nesprávný postup zaváděných změn
3.	Finanční zdroje nebudou schváleny CKMD	1.	Nemožnost realizace projektu
4.	Nedostatečná adaptace na změny	3.	Neefektivní zpracování nového postupu krizové komunikace
5.	Nesprávně zpracovaný manuál krizové komunikace	4.	Prodloužení realizace projektu
		5.	Nedojde k naplnění cíle projektu

6.	Neúspěšné absolvování zkoušek v systému STKR	4.	Prodloužení realizace projektu
7.	Nebude probíhat dokumentace postupu řešení po celou dobu projektu	6.	Nemožnost zhodnocení projektu
8.	Nebude zajištěn monitoring	7.	Nemožnost posouzení zlepšení krizové komunikace
9.	Nedodržení termínů	4.	Prodloužení realizace projektu

Z hlediska rizikosti projektu bylo identifikováno celkem 9 možných hrozeb a 7 různých scénářů.

Jelikož je Správa železnic státní organizace, tak finanční zdroje nad 200 000 Kč musí schválit CKMD, neboť je organizace financována ze SFDI.

K více hrozbám se váže stejný scénář v podobě prodloužení realizace projektu – např. při neúspěšném absolvování zkoušek v systému STKR se prodlouží realizace projektu kvůli opětovnému proškolení zaměstnanců.

7.6.1.2 Kvantifikace rizik

Na základě tabulek (Tabulka 11, Tabulka 12, Tabulka 13), které představují třídy pravděpodobnosti vzniku rizika, třídy dopadu rizika a třídy hodnoty rizika, byla stanovena pro jednotlivé hrozby a scénáře odpovídající hodnota.

Prvně je stanovena výsledná pravděpodobnosti (VP) v závislosti na jednotlivých hrozbách a scénářích. Znamená to, že pro každou hrozbu i pro každý scénář jsou určeny pravděpodobnosti, které po posouzení vytvoří pravděpodobnost výslednou.

Tabulka 15 – Kvantifikace výsledné pravděpodobnosti (vlastní zpracování)

ID	HROZBA	P	ID	SCÉNÁŘ	P	VP
1.	Nebude k dispozici externí krizový manažer	NP	1.	Nemožnost realizace projektu	NP	NP

2.	Nedostatečná kvalifikace krizového manažera	SP	2.	Nesprávný postup zaváděných změn	SP	SP
3.	Finanční zdroje nebudou schváleny CKMD	NP	1.	Nemožnost realizace projektu	NP	NP
4.	Nedostatečná adaptace na změny	SP	3.	Neefektivní zapracování nového postupu krizové komunikace	SP	SP
5.	Nesprávně zpracovaný manuál krizové komunikace	SP	4.	Prodloužení realizace projektu	SP	SP
			5.	Nedojde k naplnění cíle projektu	NP	NP
6.	Neúspěšné absolvování zkoušek v systému STKR	SP	4.	Prodloužení realizace projektu	SP	SP
7.	Nebude probíhat dokumentace postupu řešení po celou dobu projektu	SP	6.	Nemožnost zhodnocení projektu	NP	NP
8.	Nebude zajištěn monitoring	SP	7.	Nemožnost posouzení zlepšení krizové komunikace	NP	NP
9.	Nedodržení termínů	SP	4.	Prodloužení realizace projektu	SP	SP

V následující tabulce byla přiřazena pravděpodobnost (z Tabulky 15) a stanoveny hodnoty pro dopad. Na základě posouzení pravděpodobnosti a dopadu byly stanoveny hodnoty rizika.

Tabulka 16 – Kvantifikace rizik projektu (vlastní zpracování)

ID	HROZBA	ID	SCÉNÁŘ	P	D	HR
1.	Nebude k dispozici externí krizový manažer	1.	Nemožnost realizace projektu	NP	VD	SHR

2.	Nedostatečná kvalifikace krizového manažera	2.	Nesprávný postup zaváděných změn	SP	SD	SHR
3.	Finanční zdroje nebudou schváleny CKMD	1.	Nemožnost realizace projektu	NP	VD	SHR
4.	Nedostatečná adaptace na změny	3.	Neefektivní zpracování nového postupu krizové komunikace	SP	SD	SHR
5.	Nesprávně zpracovaný manuál krizové komunikace	4.	Prodloužení realizace projektu	SP	VD	VHR
		5.	Nedojde k naplnění cíle projektu	NP	VD	SHR
6.	Neúspěšné absolvování zkoušek v systému STKR	4.	Prodloužení realizace projektu	SP	VD	VHR
7.	Nebude probíhat dokumentace postupu řešení po celou dobu projektu	6.	Nemožnost zhodnocení projektu	NP	MD	NHR
8.	Nebude zajištěn monitoring	7.	Nemožnost posouzení zlepšení krizové komunikace	NP	VD	SHR
9.	Nedodržení termínů	4.	Prodloužení realizace projektu	SP	VD	VHR

Vysoká hodnota rizika (VHR) byla zjištěna u třech hrozeb nesoucí stejný scénář, a to prodloužení realizace projektu, což skýtá největší riziko. Pro tyto hrozby je nutné stanovit příslušná opatření na minimalizaci rizika.

7.6.1.3 Reakce na rizika

Reakce na rizika představuje dílčí opatření pro konkrétní hrozby. Po zavedení opatření by se měla hodnota rizika (HR) snížit – což vyjadřuje „nová HR“. Jsou zde ošetřeny jak rizika s vysokou hodnotou rizika, tak i se střední.

Tabulka 17 – Reakce na rizika projektu (vlastní zpracování)

ID	HROZBA	HR	OPATŘENÍ	NHR
1.	Nebude k dispozici externí krizový manažer	SHR	Rozšířit okruh oslovených, případně využít zahraničních zdrojů	NHR
2.	Nedostatečná kvalifikace krizového manažera	SHR	Požadovat doložení kvalifikace a praxe v oboru	NHR
3.	Finanční zdroje nebudou schváleny CKMD	SHR	Využití vlastních zdrojů	NHR
4.	Nedostatečná adaptace na změny	SHR	Dostatečné a kvalitní proškolení zaměstnanců, zpětná vazba	NHR
5.	Nesprávně zpracovaný manuál krizové komunikace	VHR	Zajištění kvalifikovaného externího manažera/firmy s dostatečnou praxí	NHR
6.	Neúspěšné absolvování zkoušek v systému STKR	VHR	Dostatečné a kvalitní proškolení zaměstnanců	NHR
8.	Nebude zajištěn monitoring	SHR	Pověřit více odpovědných osob	NHR
9.	Nedodržení termínů	VHR	Průběžná kontrola plnění	NHR

Jak už je výše zmíněno, Správa železnic je státní organizace, tudíž si nesmí brát půjčky, a pokud by nedošlo ke schválení finančních zdrojů, musely by se použít vlastní zdroje.

Co se týče nedodržení termínů, je zde jako opatření uvedena průběžná kontrola plnění, jelikož by měla za následek pravděpodobně vyšší efektivitu než pouhé vytvoření dostatečných časových rezerv. Více času nepodníí zaměstnance k tomu, aby více pracovali, kdežto průběžná kontrola ano.

7.6.1.4 Celkové posouzení rizik

Na základě provedení analýzy rizik projektu zlepšení krizové komunikace bylo identifikováno 9 hrozeb. Po jejich kvantifikaci vyšlo závažných 8 z nich, které byly podrobeny opatření.

U většiny hrozeb byla pravděpodobnost nízká, ale i přes nízkou pravděpodobnost by byly dopady velké. Díky zavedení opatření se výsledná hodnota rizik snížila na přijatelnou neboli nízkou hodnotu rizika (NHR). Samozřejmě ale také záleží na závažnosti jednotlivých hrozeb, které posléze ovlivňují scénáře. U rizik s vysokou hodnotou rizika například hodně záleží i na samotném rozhodovateli či řešiteli dané situace.

Celkově je projekt poměrně rizikový z důvodu co nejrychlejší realizace. Největší riziko tedy tkví v prodloužení realizace projektu, a proto je nutné jednotlivé kroky dostatečně kontrolovat, a požadovat vysokou míru zapojení a angažovanosti zaměstnanců.

7.7 Ekonomická analýza projektu

Ekonomická analýza zahrnuje finanční zdroje a množství vynaložených finančních prostředků ve vztahu k lidským zdrojům a délce trvání. Tyto finanční prostředky jsou nezbytné pro realizaci projektu.

7.7.1 Náklady

Náklady jsou rozděleny na externí a interní, přičemž externí zahrnují pouze náklady na externího krizového manažera. Interní náklady ukazují, na kolik projekt vyjde samotnou organizaci, uváží-li se jednotlivé činnosti.

Tabulka 18 – Externí náklady na projekt (vlastní zpracování)

EXTERNÍ NÁKLADY			
Lidské zdroje	Cena	Počet hodin	Suma
Krizový manažer	1200 Kč/h	624 h	748 800 Kč
1.Asistent krizového manažera	800 Kč/h	624 h	499 200 Kč

2.Asistent krizového manažera (administrativní pracovník)	400 Kč/h	624 h	249 600 Kč
CELKEM			1 497 600 Kč

Tabulka 18 představuje vynaložení externích nákladů, které jsou blíže specifikovány v dílčích fázích:

- V první fázi proběhne výběrové řízení, které provádí sama organizace (tato činnost má zanedbatelné náklady). Náplní výběrového řízení je přímé oslovení firem poskytující služby krizového manažera specializovaného na krizovou komunikaci.
- Ve druhé fázi se vypočítá předpokládaná cena zakázky vyjádřená mzdou a počtem hodin (při 8hodinové pracovní době) v zastoupení tříčlenného týmu. O tuto sumu se následně požádá CKMD.
- Ve třetí fázi proběhne soutěž, v rámci které zasedne tříčlenná komise a posoudí vhodnost jednotlivých uchazečů. Pro účely projektu se vychází z předpokladu, že manažer byl vybrán za odhadované náklady.

Celkové externí náklady organizace na provedení projektu, po zajištění externího krizového manažera a při délce trvání 78 dní, jsou 1 497 600 Kč.

Tabulka 19 – Interní náklady na projekt (vlastní zpracování)

INTERNÍ NÁKLADY				
Nákladové položky	Průměrná mzda	Počet hodin	Odvody (SZP)	Suma
Školení (30 lidí)	500 Kč/h	6 h (+ 2 h přestávky)	1,35	162 000 Kč
Manuál krizové komunikace (seznámení 17 136 zaměstnanců)	230 Kč/h	1 h	1,35	5 320 728 Kč

Manuál krizové komunikace (zkoušky 17 136 zaměstnanců)	230 Kč/h	0,5 h	1,35	2 660 364 Kč
CELKEM				8 143 092 Kč

Tabulka 19 zobrazuje interní náklady, jež vyčíslují nehraditelné náklady podniku spočívající v těchto činnostech:

- Jednodenní školení celkem 30 klíčových zaměstnanců, které bude probíhat ve třech fázích po 10 lidech (1. skupinu tvoří top management, 2. skupinu personalisté, 3. skupinu lidé z organizačních jednotek). Manažer k tomu, aby mohl zaměstnance proškolit potřebuje zjistit aktuální situaci ve firmě a nechat prostor pro zpětnou vazbu.
- S návrhem manuálu krizové komunikace musí být seznámeni všichni zaměstnanci, přičemž odhadovaná doba trvání je stanovena na 1 hodinu.
- Po schválení a vydání manuálu je nutné, aby všichni zaměstnanci složili zkoušky v interním systému STKR, a jejíž limit je stanoven na 0,5 hodiny.

Celkové interní náklady organizace na provedení projektu, při zohlednění doby trvání jednotlivých činností, průměrné mzdy (včetně odvodů SZP) a počtu lidí, jsou 8 143 092 Kč.

7.7.2 Finanční zdroje

Finanční zdroje se určí až po vyčíslení externích nákladů, neboť se o ně musí zažádat CKMD.

Tabulka 20 – Finanční zdroje projektu (vlastní zpracování)

FINAČNÍ ZDROJE	
Cizí zdroje (plánované prostředky SFDI)	1 497 600 Kč
CELKEM	1 497 600 Kč

Pozn. Příjmy Správy železnic, s.o. spočívají v podstatě pouze ve výběru poplatku za použití dopravní cesty. Z tohoto poplatku je primárně financováno řízení provozu (není z toho financována infrastruktura). Jedná se o jediný příjem, který představuje regulovaný poplatek

každoročně zveřejňovaný ve Věstníku Ministerstva financí. Železnici financuje stát prostřednictvím zmíněného SFDI.

7.8 Výsledky a diskuze

Cílem projektu bylo zlepšit krizovou komunikaci v organizaci Správa železnic, s.o. V empiricko-analytické části byly v oblasti krizové komunikace zjištěny nedostatky, u nichž by měla organizace usilovat o jejich odstranění a nápravu.

Projekt byl konstruován tak, aby byly provedeny radikálnější změny, které by se výrazně projevíly v chodu organizace. Občas je potřeba se na situaci podívat takzvaně zvenčí, proto externí krizový manažer může sehrávat významnou roli při předávání a zavádění svých zkušeností v oblasti krizové komunikace. Zajištění externího krizového manažera však neznamena, že udělá veškerou práci sám se svým pomocným týmem, ale vyžaduje to také aktivní zapojení samotných zaměstnanců Správy železnic.

Objevuje se zde možnost, že zaměstnanci Správy železnic budou k externímu krizovému manažerovi kritičtí, tím pádem by nemusel projekt probíhat tak hladce. Organizace je známá tím, že si vše ráda dělá sama v rámci svých interních zdrojů. Proto je na zvážení samotné organizace, zda by tuto změnu byli ochotni podstoupit nebo jsou přesvědčeni o zvládnutí situace vlastními silami.

Délka trvání celého projektu byla stanovena na necelé 3 měsíce – konkrétně 88 dní, přičemž pod vedením externího krizového manažera by byl po dobu 78 dní. Pokud by došlo k rychlejšímu vykonání dílčích činností, je možné zkrácení stanovené doby trvání. Kvůli současné situaci šíření koronaviru, a tím požadované brzké realizaci projektu, vzniká v rámci projektu tlak na rychlé vykonávání jednotlivých činností, což může způsobit zvýšený stres a konflikty na pracovišti. K tomu však slouží zpětná vazba a důvěra nejen v organizaci, ale i externího krizového manažera.

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo navrhnout a zpracovat projekt, který by vedl ke zlepšení krizové komunikace ve vybrané organizaci v době šíření koronaviru. Pandemie Covid-19 způsobila změny na více úrovních komunikace, v důsledku čehož je vyžadováno umět správně interpretovat nejen informace, ale i potřeby vedení a zaměstnanců.

V teoretické části je popsána krize podniku zasazená do kontextu současné situace, která začala vyhlášením nouzového stavu v reakci na Covid-19. Do problematiky vstupuje krizový management, který má za úkol předcházení problémům, řízení rizik a zvládání krizí. Samotné řízení rizik ovlivňuje také prostředí podniku, přičemž působí na podnik nejen vnitřní podmínky, ale také okolí. Z toho vychází krizová komunikace, která probíhá jak uvnitř organizace, tak i mimo ni. Definiuje jednotlivé úrovně zainteresovanosti, přičemž by se mělo usilovat o koordinaci vyžadovaných informací. V rámci zpracování krizových informací byly stanoveny teoretické modely krizové komunikace, které se dotýkají procesu vnímání rizika a rozhodování. Hlavním procesem je však plánování krizové komunikace, které probíhá v reakci na analýzu hrozeb, a které představuje činnosti pro úspěšné zvládnutí krize.

Praktická část je věnována průzkumu uvnitř organizace Správy železnic, s.o., pro který bylo využito strukturovaného rozhovoru a dotazníkového šetření. Tímto sběrem informací byla zjištěna současná úroveň krizového řízení a krizové komunikace organizace. Z výsledků průzkumu byly prokázány jisté nedostatky. Na základě zjištění byla proto dále aplikována matice rizik pro určení rizik krizové komunikace v organizaci se zavedením nápravných opatření a doporučení. Jako největší rizika byly identifikovány absence manuálu krizové komunikace a absence školení v krizové komunikaci, jež byla zohledněna při zpracování projektu. Projekt tvoří hlavní náplň praktické části, a vychází z teoretických hledisek a metod pro identifikaci a analýzu rizik. Projekt byl sestaven z celkem 14 činností, které byly podrobeny časové, rizikové a ekonomické analýze. Celý projekt by trval přibližně 3 měsíce a odvíjel by se od služeb externího krizového manažera, který by byl hlavním řešitelem celé realizace. Přibližné náklady na jeho zajištění by činily 1 497 600 Kč. Externí krizový manažer by měl organizaci pomoci usnadnit rozhodování a zvýšit efektivitu předávání a zpracování informací. Na brzkou realizaci projektu byl kladen velký důraz kvůli naléhavosti situace spočívající v šíření Covid-19.

Zaměstnanci by efektivní krizovou komunikaci neměli podceňovat, neboť zaručuje nejen správnou formu a míru informovanosti, ale také důvěru v organizaci. Někdy je zkrátka potřeba uznat, že vlastní síly nejsou dostatečné a mnohdy postrádají motivaci.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Knižní zdroje

ANTUŠÁK, Emil a Josef VILÁŠEK, 2016. *Základy teorie krizového managementu*. 1. Praha: Karolinum. ISBN 978-80-246-3443-2.

ANTUŠÁK, Emil, 2010. *Krizový management: Hrozby – krize – příležitosti*. 1. Praha: Wolters Kluwer ČR. ISBN 978-80-7357-488-8.

BASL, Josef a Roman BLAŽÍČEK, 2012. *Podnikové informační systémy: Podnik v informační společnosti*. 3. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4307-3.

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ, 2006. *Management*. 1. Praha: Computer Press. ISBN 802510396X.

HNILICA, Jiří a Jiří FOTR, 2009. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 1. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2560-4.

HORÁKOVÁ, Iveta, Dita STEJSKALOVÁ a Hana ŠKAPOVÁ, 2008. *Strategie firemní komunikace*. 1. Praha: Management Press. ISBN 9788072611782.

CHALUPA, Radek, 2012. *Efektivní krizová komunikace: pro všechny manažery a PR specialisty*. 1. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4234-2.

JANDOUREK, Jan, 2012. *Slovník sociologických pojmů*. 1. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3679-2.

MARTINOVIČOVÁ, Dana, VAVŘINA, Jan a KONEČNÝ, Miloš, 2019. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 2. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-2034-5.

OSTROM, Lee T. a Cheryl A. WILHELMSSEN, 2019. *Risk Assessment: Tools, techniques, and their applications*. 2. USA: Wiley. ISBN 978-1-119-48346-5.

REICHEL, Jiří, 2009. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. 1. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3006-6.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS, 2013. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4644-9.

SVOZILOVÁ, Alena, 2016. *Projektový management: Systémový přístup k řízení projektů*. 3. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0075-0.

ŠTEFÁNEK, Radoslav et al., 2011. *Projektové řízení pro začátečníky*. Praha: Edika. ISBN 978-80-251-2835-0.

ŠVARŤÍČEK, Roman a Klára ŠEĎOVÁ, 2010. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-313-0.

TOMANDL, Jan a kol., 2020. *Krizová komunikace: Principy - zkušenosti - postupy*. 1. Praha: Press. ISBN 978-80-210-9636-3.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA, , 2013. *Podnikové řízení*. 1. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4642-5.

VEBER, Jaromír a kol., 2014. *Management: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-274-1.

VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ, 2001. *Management: Teorie a praxe v informační společnosti*. 4. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-041-4.

VYBÍRAL, Zbyněk, 2005. *Psychologie komunikace*. 1. Praha: Portál. ISBN 80-7178-998-4.

VYMĚTAL, Jan, 2008. *Průvodce úspěšnou komunikací: Efektivní komunikace v praxi*. 1. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2614-4.

VYMĚTAL, Štěpán, 2009. *Krizová komunikace a komunikace rizika*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2510-9.

ZAPLETALOVÁ, Šárka a kol., 2012. *Krizový management podniku pro 21. století*. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-85-9.

ZUZÁK, Roman a Martina KÖNIGOVÁ, 2009. *Krizové řízení podniku*. 2. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3156-8.

Internetové a ostatní zdroje

ALI, J. A, Q. NASIR and F. T. DWEIRI, 2019. Business Continuity Management Framework of Internet of Things (IoT), *2019 Advances in Science and Engineering Technology International Conferences (ASET)*, Dubai, United Arab Emirates, 2019, pp. 1-7, doi: 10.1109/ICASET.2019.8714483.

EVERLY, George S. a Albert W. WU, 2020. COVID-19: Peer Support and Crisis Communication Strategies to Promote Institutional Resilience. *Annals of Internal Medicine* [online]. USA: ACP [cit. 2020-12-06]. Dostupné z: <https://www.acpjournals.org/doi/10.7326/M20-1236>

FERNANDEZ-DIAZ, Elena, Patricia P. IGLESIAS-SANCHEZ and Carmen JAMBRINO-MALDONADO, 2020. Exploring WHO Communication during the COVID 19 Pandemic through the WHO Website Based on W3C Guidelines: Accessible for All? *International Journal of Environmental Research and Public Health* [online]. **17**(16) [cit. 2020-12-06]. ISSN 16604601. Dostupné z: doi:10.3390/ijerph17165663

FRANSEN, Finn and Winni JOHANSEN, 2020. Crisis Communication. Boston: De Gruyter Mouton (Handbooks of Communication Science). Dostupné z: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsebk&AN=2585180&lang=cs&site=eds-live>

GUHA, A., PLZAK, J. and CHOVANEC, M, 2020. Face to face with COVID-19: highlights of challenges encountered in various ENT practices across the Czech Republic (a national survey), *European Archives of Oto-Rhino-Laryngology: and Head & Neck*, p. 1. doi: 10.1007/s00405-020-06280-5.

HEATH, Kelly, 2011. The classical definition of a pandemic is not elusive. In: *Bulletin of the World Health Organization* [online]. Geneva: WHO, s. 469-544 [cit. 2020-12-06]. ISSN 89:540-541. Dostupné z: doi:10.2471/BLT.11.088815

HODDER, Alyssa, 2020. Crisis Communication: How to Get It Right. *Benefits Magazine* [online]. vol. 57, no. 9, s. 22. ISSN 21576157.

ILIE Margareta, Constantin ILIE and Ruxandra MARIN, 2020. Human Resources and Communication Management after Changes Due to COVID 19 pandemic, Ovidius

University Annals: Economic Sciences Series, XX(1), pp. 665–669 [cit. 2020-12-06].

Available

at:

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsdoj&AN=edsdoj.61a25583a6e14fbda1facd2100191090&lang=cs&site=eds-live>

KOTULOVÁ, Hana, 2010. *Výpadek energetického zdroje ve vztahu k zachování kontinuity výroby* [online]. Ostrava [cit. 2020-12-19]. Dostupné z: https://dspace.vsb.cz/bitstream/handle/10084/84468/DLU025_FBI_P3908_3908V009_2010.pdf?sequence=1&isAllowed=n. Disertační práce. Vysoká škola báňská.

Hasičský záchranný sbor České republiky [online], 2021. Praha: Generální ředitelství Hasičského záchranného sboru ČR [cit. 2021-4-30]. Dostupné z: <https://www.hzscr.cz/clanek/web-krizove-rizeni-a-cnp-krizove-stavy-krizove-stavy.aspx>

LACKO, Branislav, 2016. Charakteristika metody RIPRAN. *RIPRAN: Metoda pro analýzu projektových rizik* [online]. Lysice [cit. 2021-04-15]. Dostupné z: <https://ripran.cz/>

MAHASE, E., 2020. Covid-19: WHO declares pandemic because of “alarming levels” of spread, severity, and inaction, *BMJ (Clinical research ed.)*, 368, p. m1036. doi: 10.1136/bmj.m1036.

MALACHOVÁ, H., and OULEHLOVÁ, A, 2016. Application of Business Continuity Management System into the Crisis Management Field. *TRANSACTIONS of the VŠB – Technical University of Ostrava, Safety Engineering Series* 11, 2, 43-50 [cit. 2020-12-06]. Available From: Sciendo <https://doi.org/10.1515/tvsbses-2016-0016>

Nouzový stav, 2020 [online]. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, 2020 [cit. 2020-12-06]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/nouzovy-stav.aspx>

Nouzový stav a mimořádná opatření - co aktuálně platí. *Vláda České republiky*, 2020 [online]. Praha: Vláda ČR, 2020 [cit. 2020-12-06]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/epidemie-koronaviru/dulezite-informace/nouzovy-stav-a-mimoradna-opatreni--co-aktualne-plati-180234>

OMAR, Z., SARA, B. and MOSTAFA, R, 2020. The Impact of Staying at Home on Controlling the Spread of COVID -19: Strategy of Control, *Revista Mexicana de Ingeniería Biomédica*, 42(1), pp. 10–26. doi: 10.17488/RMIB.42.1.2.

PALEČEK, Miloš, , 2005. *Postupy a metodiky analýz a hodnocení rizik pro účely zákona o prevenci závažných havárií* [online]. Praha [cit. 2020-12-06]. Dostupné z: <https://www.vubp.cz/soubory/prevence-zavaznych-havarii/metodiky/postupy-a-metodiky-analyz-a-hodnoceni-rizik.pdf>. Výzkumný ústav bezpečnosti práce.

Principles of Epidemiology in Public Health Practice. *Centers for Disease Control and Prevention*, 2012 [online]. USA: CDC, 18. 5. 2012 [cit. 2020-12-06]. Dostupné z: <https://www.cdc.gov/csels/dsepd/ss1978/lesson1/section11.html>

ROTHAN, H. A. and BYRAREDDY, S. N., 2020. The epidemiology and pathogenesis of coronavirus disease (COVID-19) outbreak, *Journal of Autoimmunity*, 109. doi: 10.1016/j.jaut.2020.102433.

Správa železnic: Prohlášení o dráze celostátní a dráhách regionálních, 2019. Č.j. 70496/2019-SŽDC-GŘ-O5. Praha: Správa železnic.

Správa železnic, 2020 [online]. Praha: Správa železnic [cit. 2021-02-01]. Dostupné z: <https://www.spravazeleznic.cz/>

SURESH N. C., G. L. SANDERS and M. J. BRAUNSCHEIDEL, 2020. Business Continuity Management for Supply Chains Facing Catastrophic Events, in *IEEE Engineering Management Review*, vol. 48, no. 3, pp. 129-138, 1 thirdquarter, Sept. 2020, doi: 10.1109/EMR.2020.3005506.

TAGAREV, Todor a Valeri RATCHEV, 2020. A Taxonomy of Crisis Management Functions. *Sustainability* [online]. 2020, 12(5147), 5147-5147 [cit. 2020-12-06]. ISSN 20711050. Dostupné z: <https://doi.org/10.3390/su12125147>

TEHRANI, P. F. et al., 2019. Authenticated Communication in Crises: Toward an Infrastructureless Trust Model for Challenged Networks, *2019 International Conference on Information and Communication Technologies for Disaster Management (ICT-DM)*, pp. 1–4. doi: 10.1109/ICT-DM47966.2019.9032958.

WEIDEMEYER, F., 2020. *The COVID-19 outbreak is forcing companies to explore how they can survive while grappling with crises of mammoth proportions*, EY, [online] Available at: https://www.ey.com/en_ae/covid-19/covid-19-crisis-management-essential-ten-better-questions-to-ask

WU, Z. and MCGOOGAN, JM., 2019. Characteristics of and important lessons from the coronavirus disease 2019 (COVID-19) outbreak in China: summary of a report of 72 314 cases from the Chinese Center for Disease Control and Prevention. *JAMA* 2020;323:1239-42.

XU, Zhan et al, 2019. Understanding public opinion in different disaster stages: a case study of Hurricane Irma. *Internet Research* [online]. vol. 29, no. 2, s. 695-709. ISSN 10662243.

Zákon č. 77/2002 Sb., o akciové společnosti České dráhy, státní organizaci Správa železnic a o změně zákona č. 266/1994 Sb., o dráhách, ve znění pozdějších předpisů, a zákona č. 77/1997 Sb., o státním podniku, ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 34/2002. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2002-77/zneni-20200115>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BCM	Bussiness Continuity Management
CDC	Centers for Disease Control and Prevention
CDP	Centrální dispečerské pracoviště
CKMD	Centrální komise ministerstva dopravy
KI	Kritická infrastruktura
KŘ	Krizové řízení
O30	Odbor bezpečnosti a krizového řízení
OOVZ	Orgán ochrany veřejného zdraví
OŘ	Oblastní ředitelství
PO	Provozní obvod
SARS	Severe Acute Respiratory Syndrome
SFDI	Státní fond dopravní infrastruktury
SPS	Správa pozemních staveb
STKR	Personální portál
SZP	Sociální a zdravotní pojištění
TQM	Total Quality Management
WHO	World Health Organization

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 – Schéma krizového řízení	15
Obrázek 2 – Metodologie řízení rizik	19
Obrázek 3 – Vývoj BCM	23
Obrázek 4 – Rámec BCM	23
Obrázek 5 – Zainteresovanost na změnovém procesu	27
Obrázek 6 – Postavení Správy železnic v rámci železničního sektoru v ČR	41
Obrázek 7 – Organizační struktura Správy železnic	42
Obrázek 8 – Organizační struktura Oblastního ředitelství Olomouc	43
Obrázek 9 – Ganttův diagram	63
Obrázek 10 – Síťová analýza projektu	64

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 – Přehled krizových stavů.....	13
Tabulka 2 – Pravděpodobnost.....	50
Tabulka 3 – Dopad.....	50
Tabulka 4 – Přijatelnost rizika.....	51
Tabulka 5 – Matice rizika.....	51
Tabulka 6 – Identifikace rizik krizové komunikace.....	52
Tabulka 7 – Významnost rizika.....	53
Tabulka 8 – Ošetření rizik krizové komunikace.....	54
Tabulka 9 – Úrovně odpovědnosti dílčích aktivit.....	60
Tabulka 10 – Časový harmonogram aktivit projektu.....	61
Tabulka 11 – Třídy pravděpodobnosti.....	65
Tabulka 12 – Třídy dopadu.....	65
Tabulka 13 – Třídy hodnoty rizika.....	66
Tabulka 14 – Identifikace rizik projektu.....	66
Tabulka 15 – Kvantifikace výsledné pravděpodobnosti.....	67
Tabulka 16 – Kvantifikace rizik projektu.....	68
Tabulka 17 – Reakce na rizika projektu.....	70
Tabulka 18 – Externí náklady na projekt.....	71
Tabulka 19 – Interní náklady na projekt.....	72
Tabulka 20 – Finanční zdroje projektu.....	73

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 – Postavení zaměstnanců ve vztahu k odesílateli informace.....	48
Graf 2 – Postavení zaměstnanců ve vztahu k nepodloženému tvrzení.....	48
Graf 3 – Postavení zaměstnanců k předmětu e-mailů.....	49

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Strukturovaný rozhovor

Příloha P II: Dotazník krizové komunikace

PŘÍLOHA P I: STRUKTUROVANÝ ROZHOVOR

- 1. Prošla si Vaše organizace nějakou krizovou situací v průběhu posledních 10 let? Pokud ano, kterou.**

Ne, pouze mimořádné události na trati a v současnosti Covid-19

- 2. Pracuje Vaše organizace s předem sestavenými krizovými scénáři?**

Ano (např. plán krizové připravenosti, plány při úniku nebezpečné látky,..)

- 3. Zažili jste někdy ve Vaší organizaci trénink na krizové situace?**

Ano, existují dva typy – rozehra a obnova (obnova probíhá každý rok dle zadání krizového štábu z Generálního ředitelství)

- 4. Má Vaše organizace sestavené krizové plány, případně plány krizové komunikace pro případné krizové situace?**

Ano, manuál krizové komunikace ne

- 5. Má Vaše organizace určené osoby tvořící krizový tým, který se svolává v případě krizové situace? Pokud ano, kdo jej tvoří.**

Ano, tvoří jej management podniku - členové Bezpečnostní rady a Krizového štábu, do kterého se může přivolat další osoba dle potřeby a povahy krizové situace

- 6. Probíhají ve Vaší organizaci pravidelné porady při řešení krizové situace? Pokud ano, jak často.**

Ano, za normálního stavu jednou týdně (každé pondělí), při krizové situaci Covid-19 častěji (operativně)

- 7. Využívá Vaše organizace proces Business Continuity Management? Pokud ne, víte o co se jedná?**

Nyní ne, využívalo se přibližně před 5 lety

- 8. Jaké využívá Vaše organizace kanály pro zveřejňování krizových informací?**

Krizcentrum (krizové informační centrum), kde se uvádějí počty nemocných

Dále prostřednictvím médií, tiskového mluvčího, e-mailů

Letáky při vstupu do nádražní budovy, infopanely, rozhlas

- 9. Jsou Vaši zaměstnanci školeni v oblasti krizové komunikace?**

Ne

- 10. Dodržuje Vaše organizace některé ze zásad krizové komunikace? Pokud ano, uveďte které.**

Stručnost, jednoznačnost, pravdivost

11. Domníváte se, že je krizová komunikace ve Vaší organizaci na dostatečné úrovni? Pokud ne, kde spatřujete úskalí?

Určitě ne, není dobrá informovanost – spousta informací se do organizace dostávala oklikou, hodně nepodstatných informací a na ty důležité se čekalo

12. Uvažovali jste či uvažujete o externím krizovém manažerovi?

Ne

13. Které vnitřní a vnější prostředky komunikace Vaše organizace používá?

E-maily, Teams, Microsoft Office, tiskoviny (týdeník Železnice), Twitter, reklamy

14. Využila Vaše organizace zmíněné nástroje při řešení krizové komunikace v rámci Covid-19?

Ano, zejména Teams (usnadnění času i práce)

15. Jakým způsobem Vaše organizace postupovala při vzniku krizové situace týkající se Covid-19?

Přijímala opatření nařízená vládou a z Generálního ředitelství, postup byl stejný jako celostátní, ihned začalo vybavování pracovníků ochrannými pomůckami

16. Jak probíhala ve Vaší organizaci samotná krizová komunikace v rámci Covid-19?

Každý týden se konaly meetingy, kde se řešil další postup za spolupráce s Generálním ředitelstvím

Omezení či úplné zamezení fyzické komunikace s určitými odbory, komunikace online (např. zrušena fyzická předávka pracoviště)

17. Jaký má Vaše organizace systém opatření v souvislosti s Covid-19?

Home office, střídání v kanceláři, roušky, dezinfekce, měření teploty, termokamery (pouze na urč. místech)

18. Jsou do krizové komunikace zapojeni všichni Vaši zaměstnanci, přičemž se mohou podílet na zásadních změnách a rozhodnutích?

Ano

19. Využíváte tento systém zpětné vazby od zaměstnanců a veřejnosti v souvislosti s krizovou komunikací a Covid-19 aktivně?

Oficiálně ne, většinou se jedná o stížnosti

20. Která z činností krizového managementu je podle Vás nejdůležitější (s ohledem na současnou situaci), a proč?

Pružná reakce na situaci, aby byla zabezpečena funkčnost prvků kritické infrastruktury, včasná informovanost

PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK KRIZOVÉ KOMUNIKACE

1. Shledáváte riziko spojené s Covid-19 za doposud největší ve Vaší organizaci? (s ohledem například na povodně v letech 1997, 2002)

- a) Ano
- b) Ne

2. Shledáváte riziko spojené s Covid-19 jako riziko:

Nehodící se škrtněte

známé x neznámé

ovladatelné x neovladatelné

dobrovolné x nedobrovolné

3. Vyberte sdělení, kterému byste přiřádal/a největší váhu

- a) Úmrtnost na covid-19 činí dle statistik 0,26 %
- b) Šance na přežití při onemocnění covid-19 činí dle statistik 99,74 %
- c) Na covid-19 dle statistik již zemřelo 26 000 lidí

4. K jednotlivým faktorům přiřad'te hodnoty (v %), jak jsou podle Vás zastoupeny ve Vaší organizaci z hlediska krizové komunikace

Dohromady max 100 %, min 0 %

empatie (vcítění se do potřeb zaměstnanců)

kompetence (odbornost, kvalifikace, organizační schopnosti)

otevřenost (upřímnost a férovost jednání)

závazek (angažovanost, horlivost)

5. Považujete sdělení obsahující krizovou informaci za důležité, když ho sdílí:

	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne
Vedení Vaší organizace				
Expert v dané oblasti /krizový manažer				
Vám neznámý člověk				

Někdo z kolegů/přátel				
-----------------------	--	--	--	--

6. Pokud některý z Vašich kolegů/přátel označí krizové sdělení za podvod či jej diskvalifikuje (znehodnotí):

	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne
Věříte jeho názoru/úsudku				
Hledáte více informací o sdělení				
Předáváte jeho názor automaticky dál				

7. Jak často jste v poslední době v práci ve stresu? (zejména v souvislosti s Covid-19)

velmi často

--	--	--	--	--

 nikdy

8. Je pro Vás ve stresu obtížnější informace:

Můžete vybrat více možností

- a) Interpretovat/zpracovávat
- b) Pamatovat si
- c) Sledovat

9. V jakém rozsahu čtete e-maily, které Vám přijdou do elektronické pošty?

- a) Vůbec
- b) Pouze s označením důležité !
- c) V závislosti na odesílateli
- d) Vždy

10. V jakém rozsahu čtete e-maily spojené s Covid-19, které Vám přijdou do elektronické pošty?

- a) Vůbec (nezajímá mě to)
- b) Pouze s označením důležité !
- c) V závislosti na odesílateli
- d) Vždy