UNIVERZITA KARLOVA
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

Alexander Bečka

Krizový management organizací z pohledu HR v průběhu pandemie koronaviru

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha 2021

Vedoucí práce: PhDr. Mgr. Jan Gruber, Ph.D.

Poděkování

Tímto bych rád poděkoval vedoucímu bakalářské práce, PhDr. Mgr. Janu Gruberovi, Ph.D., za metodické a odborné vedení, vstřícnost a čas, který věnoval konzultacím. Dále děkuji svému konzultantovi doc. PhDr. Tiboru Vojtkovi, Ph.D., za odborné rady a pomoc týkající se zpracování empirického šetření. V neposlední řadě bych rád poděkoval účastníkům empirického šetření za jejich věnovaný čas a ochotu sdílet i interní informace.

Prohlašuji,

že tuto bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně, že v ní řádně cituji všechny použité prameny a literaturu a že tato práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

....

datum podpis autora

ABSTRAKT

Cílem bakalářské práce je zmapovat krizový management vybraných organizací z pohledu personálního řízení v průběhu pandemie koronaviru. Práce se nejprve zabývá definicí krize v organizaci, jejím vznikem a vývojem, a jejími typologiemi. Dále je věnována pozornost problematice krizového managementu, konkrétně jeho historickému vývoji, jeho funkcím a činnostem. Práce se taktéž zaměřuje na nástroje krizového managementu, kterými jsou krizové strategie, krizové plány a krizová komunikace. Následně je věnován prostor vymezení řízení lidských zdrojů s cílem opodstatnění role personálního oddělení v krizovém týmu. Nakonec je představena pandemická situace v České republice v období od března 2020 do března 2021. Součástí práce je kvalitativní šetření realizované prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů s cílovou skupinou HR manažerů a HR ředitelů z vybraných organizací působících v České republice. Přestože se organizace mezi sebou liší svou velikostí a předmětem činnosti, všechny mají společné to, že byly nuceny na krizovou situaci reagovat a zajistit ochranu svých zaměstnanců. Personální manageři mohou přinést relevantní pohled na reakci organizací, jelikož zmíněná krize neohrožovala pouze fungování organizace, ale taktéž i zdraví zaměstnanců. Cílem kvalitativního šetření je zmapovat využití krizového managementu ve vybraných organizacích a zapojení personálního managementu v řešení krize způsobené pandemií koronaviru.

Klíčová slova

Krizový management, krize, krizový plán, krizová komunikace, krizové situace, pandemie, státní opatření, řízení lidských zdrojů

ABSTRACT

The bachelor thesis aims to map the crisis management of selected organizations from the point of view of personnel management during the coronavirus pandemic. The work first deals with the definition of the crisis in the organization, its origin and development, and its typologies. Furthermore, attention is paid to the issue of crisis management, specifically its historical development, its functions, and activities. The work also focuses on crisis management tools, which are crisis strategies, crisis plans, and crisis communication. Subsequently, space is devoted to defining human resource management to justify the role of the personnel department in the crisis team. Finally, the pandemic situation in the Czech Republic in the period from March 2020 to March 2021 is presented. Although organizations differ in size and scope, they all have in common that they have been forced to respond to a crisis situation and ensure the protection of their employees. HR managers can provide a relevant view of the organization's response, as the crisis has endangered not only the functioning of the organization but also the health of employees. The qualitative survey aims to map the use of crisis management in selected organizations and the involvement of personnel management in resolving the crisis caused by the coronavirus pandemic.

Keywords

Crisis management, crisis, crisis plan, crisis communication, crisis situation, pandemy, state measures, human resources management

OBSAH

0 ÚVOD 9

1 KRIZE V ORGANIZACI 11

1.1 VYMEZENÍ POJMU KRIZE 11

1.2 TYPOLOGIE KRIZÍ 12

1.3 VZNIK KRIZE V ORGANIZACI 13

1.4 VÝVOJ KRIZE V ORGANIZACI 15

2 KRIZOVÝ MANAGEMENT 16

2.1 VZNIK A VÝVOJ KRIZOVÉHO MANAGEMENTU 16

2.2 VYMEZENÍ KRIZOVÉHO MANAGEMENTU 17

2.3 FUNKCE KRIZOVÉHO MANAGMENTU 18

2.4 ČINNOSTI KRIZOVÉHO MANAGEMENTU 19

2.5 NÁSTROJE KRIZOVÉHO MANAGEMENTU 21

2.5.1 Krizové strategie 21

2.5.2 Krizové plánování 22

2.5.3 Krizová komunikace 26

3 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ 30

3.1 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI 31

3.2 ROLE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V KRIZOVÉM TÝMU 32

3.2.1 Vzdělávání a příprava zaměstnanců na krizi 34

3.2.2 Komunikace 34

3.2.3 Přizpůsobení organizačních procesů 35

3.2.4 Bezpečnost a ochrany zdraví při práci 35

3.2.5 Poskytnutí pomoci zaměstnancům 36

3.2.6 Plánování nástupnictví 36

3.2.7 Motivace zaměstnanců 36

3.2.8 Uvolňování pracovníků z organizace 37

4 KRIZE ZPŮSOBENÁ NÁKAZOU COVID-19 39

4.1 ŠÍŘENÍ NÁKAZY V ČESKÉ REPUBLICE 39

4.2 DOPORUČENÍ ORGANIZACÍM V PRŮBĚHU PANDEMIE 40

5 EMPIRICKÉ ŠETŘENÍ: ZMAPOVÁNÍ VYUŽITÍ KRIZOVÉHO MANAGEMENTU A ZAPOJENÍ PERSONÁLNÍHO MANAGEMENTU V ŘEŠENÍ KRIZE ZPŮSOBENÉ PANDEMIÍ KORONAVIRU U VYBRANÝCH ORGANIZACÍ 42

5.1 CÍL ŠETŘENÍ A VÝZKUMNÉ OTÁZKY 42

5.2 METODIKA EMPIRICKÉHO ŠETŘENÍ 42

5.3 CHARAKTERISTIKA VZORKU 42

5.4 PRŮBĚH ŠETŘENÍ 43

5.5 VÝSLEDKY TEMATICKÉ ANALÝZY ROZHOVORŮ 44
5.6 DISKUZE 54
6 ZÁVĚR 58
7 SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ 60
8 PŘÍLOHY 66

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

ČR	Česká republika
HR	Lidské zdroje
IT	Informační technologie
MERS	Blízkovýchodní respirační syndrom
SARS	Těžký akutní respirační syndrom
SSSR	Svaz sovětských socialistických republik
SZÚ	Státní zdravotní ústav
USA	Spojené státy americké
WHO	Světová zdravotnická organizace

0 ÚVOD

Aktuálně si lidstvo prochází krizí, kterou způsobilo rychlé šíření nového typu koronaviru s názvem Covid-19. Tento vir byl poprvé zaznamenán v Číně a během několika měsíců se rozšířil do celého světa, Českou republiku nevyjímaje. Díky nevídané rychlosti šíření byly státy nuceny sáhnout k bezprecedentnímu kroku uzavření svých ekonomických aktivit a omezení některých svobod občanů. Pandemie si vyžádala nespočet lidských životů a způsobila vysoké ekonomické škody. S postupnou vakcinací světové populace roste naděje, že se blíží konec pandemie. Na druhou stranu je zde stále riziko vzniku nových virových mutací, proti kterým budou vakcíny neúčinné. I kdyby se podařilo šíření viru zcela zastavit, odborníci varují, že je jen otázkou času, kdy nová pandemie znovu a nenápadně zasáhne celý svět (WHO, 2019, s. 2).

Tato krizová situace, která ovlivnila pracovníky, organizace i celé státy, mě motivovala pro sepsání této bakalářské práce. Jejím cílem je zmapovat krizový management vybraných organizací z pohledu personálního řízení v průběhu pandemie koronaviru. To znamená představit krizový management a úlohu, kterou v něm zastává personální management. Personální manageři mohou přinést zajímavý pohled na reakci organizací, jelikož zmíněná krize neohrožovala pouze fungování organizace, ale taktéž zdraví zaměstnanců. Personální oddělení je často v organizaci upozaďováno, jelikož z jeho činností neplynou příjmy. Věřím, že v jakékoliv krizi, zvlášť v takto kritické, může při jejím řešení personální oddělení dokázat svou důležitou funkci.

Součástí práce je empirické šetření, které si klade za cíl zmapovat využití krizového managementu ve vybraných organizacích a zapojení personálního managementu v řešení krize způsobené pandemií koronaviru.

Práce je rozdělena do pěti kapitol. První kapitola se věnuje vymezení pojmu krize a možnostem, jak ji lze vnímat. Taktéž je představena základní typologie krizí, které mohou nastat. Zbytek kapitoly je věnován vzniku, identifikaci a vývoji krize v organizaci. Druhá kapitola je věnována krizovému managementu. Nejprve je představen jeho historický vývoj a vymezení. Dále jsou představeny základní funkce a činnosti krizového managementu včetně nástrojů, které jsou využívány pro přípravu a řešení krizových situací. Těmi nejdůležitějšími nástroji jsou krizové plány a scénáře, které mohou pomoci organizaci rychleji se zorientovat v nastalé situaci a lépe využít získaný čas. Mezi další nástroje patří krizová komunikace, která je esenciální nejen pro správné předání pokynů, ale zároveň pro udržení klidu a důvěry mezi

vedením organizace a zaměstnanci, bez jejichž spolupráce krizi nelze vyřešit. Třetí kapitola se věnuje řízení lidských zdrojů. V jejím úvodu je krátce věnována pozornost definici a základním činnostem. Poté následuje část, která má za cíl představit roli personálního řízení v krizovém týmu, tím spojit téma krizového a personálního managementu. Závěr kapitoly je věnován činnostem, kterými může personální řízení v krizové situaci pomoci, jedná se například o zajištění bezpečí zaměstnanců, komunikaci s nimi či o jejich přípravu na zvládání krizových situací. Ve čtvrté kapitole je popisovaná vzniklá krizová situace způsobená pandemií koronaviru. Pozornost je zaměřena na vývoj situace nejen ve světě, ale taktéž v České republice. Situaci v České republice je věnována samostatná podkapitola, která představuje časovou osu šíření nemoci a vydávaných vládních opatření. Konec kapitoly obsahuje doporučení z dostupné odborné literatury pro organizace, jak se zachovat v případě hrozby pandemie. Pátou kapitolu tvoří empirické šetření zaměřené na využití prvků krizového managementu vybraných organizací a na roli, kterou personální management zastával při řešení krize způsobené pandemií koronaviru. V šetření jsou interpretována data získaná z polostrukturovaných rozhovorů s osmi HR manažery z vybraných organizací působících v České republice. V části diskuze jsou výsledky šetření reflektovány a zároveň je poukázáno na přínosy a limity takto provedeného empirického šetření, včetně návrhů pro možné zlepšení.

Neexistuje mnoho autorů vyjadřujících se k propojení krizového a personálního managementu. Mezi ty, kteří problematiku řeší, spadá například Lockwoodová (2005) nebo (Gigauri, 2020; Neve, 2020; Ghewari, Pawar a Jadhav, 2021), kteří se zabývali výzkumy vlivu pandemie koronaviru na řízení lidských zdrojů.

V práci byly využity odborné zdroje z tvorby českých i zahraničních autorů. Problematice krizového managementu se například věnují autoři (Zuzák a Königová, 2009; Hálek, 2008; Antušák a Vilášek, 2016; Crandall a Spillan, 2010; Barton, 2008).

Z odborných zdrojů zabývajících se tématem řízení lidských zdrojů lze například zmínit autory (Armstrong a Taylor, 2015; Kocianová, 2010; Koubek, 2011; Šikýř, 2016; Bělohlávek et al., 2006). Taktéž bylo čerpáno ze zpráv a dokumentů vydaných Světovou zdravotnickou organizací a Státním zdravotním ústavem ohledně doporučení a informací týkajících se onemocnění Covid-19.

1 KRIZE V ORGANIZACI

1.1 Vymezení pojmu krize

Pojem krize pochází ze starořeckého slova *krino*, které v českém překladu znamená vybírat či rozhodovat mezi dvěma protikladnými možnostmi, jakými jsou úspěch–neúspěch, právo–bezpráví nebo život–smrt. Postupem času z něho vzniklo slovo *krisis*, které značí nesnáze či rozhodující chvíli (Zuzák a Königová, 2009, s. 18).

S krizí se běžně setkáváme nejen v osobním životě, ale také v politice, ekonomii, přírodě a v nespočtu dalších oblastí. Přesto však panuje nesoulad mezi odbornou veřejností ohledně její jednotné definice (Zapletalová a kolektiv, 2012, s. 29).

Například autoři Zapletalová a kolektiv (2012, s. 29) definují krizi jako: *„složitá situace, v níž je významným způsobem narušena rovnováha mezi základními charakteristikami systému (narušeno je poslání, filosofie, hodnoty, cíle, styl fungování sytému) na jedné straně a postojem okolního prostředí k danému systému na straně druhé.“*

Pro Hálka (2008, s. 32) představuje krizová situace: *„nepředvídatelný nebo obtížně předvídatelný průběh skutečností po narušení rovnovážných stavů přírodních, technologických a společenských systémů ohrožujících životy lidí, životní prostředí, ekonomiku a hmotné statky státu a jeho obyvatelstva.“*

V kontextu krize v organizaci je vhodné k výše zmíněním obecným definicím doplnit i pojetí dle Glaessera (2006, s. 14): *„Krize je nežádoucí, mimořádný, často nečekaný a časově omezený proces s ambivalentními možnostmi vývoje. Vyžaduje okamžitá rozhodnutí a protiopatření za účelem pozitivního ovlivnění dalšího vývoje pro organizaci a co nejvíce omezit negativní důsledky.“*

Uvedené definice se shodují, že krize je nečekanou událostí, která vzniká změnou rovnováhy ve vnitřním a vnějším prostředí subjektu. Lze ji považovat za určitý bod zlomu, kdy se v omezeném časovém úseku rozhodne, zda budou její dopady kladné, či negativní.

Krize má potenciál zasáhnout kterýkoliv subjekt nehledě na jeho velikost. V krizové situaci se mohou ocitnout nejen jednotlivci a organizace, ale také státy, dokonce celý svět. Pro jedince je snazší pochopit důsledky krize na osobní, podnikové či společenské úrovni a vyvodit správné řešení, jak krizi překonat. Hůře se však jedinci, jakožto neodborníkovi,

uvažuje o krizi globálního rozsahu, jejíž následky pro lidstvo jsou pro něj často až nepředstavitelné (Zuzák a Königová, 2009, s. 18).

Při vyslovení slova krize si většina lidí tento pojem spojí s něčím negativním, co ohrožuje dosavadní stav. Lidé se setkávají denně s krizemi v osobním a pracovním životě, jejich řešení často nebývá příliš radostné. Ani média se nevyvarují vyvolání negativních reakcí na krizi, a to především díky svému zpravodajství zaměřenému na vyvolání nejistoty a strachu v divácích. Krize však nemusí nutně znamenat zlo. Lze ji vnímat i jako změnu k lepšímu.

V pozitivním světle vidí krizi například čínská kultura. Čínský znak pro krizi se skládá ze dvou symbolů, které znamenají nebezpečí a příležitost. To znamená, že není vhodné vnímat krizi pouze jako negativní událost, ale také jako určitý akcelerátor změn, který může přinést i pozitivní výsledky (Zuzák a Königová, 2009, s. 18). Právě tento potenciál pozitivního dopadu odlišuje krizi od katastrofy, u které je předem dáno, že její důsledky budou vždy negativní a nelze je nijak ovlivnit (Glaesser, 2006, s. 14).

Dle Hálka (2008, s. 34) mezi hlavní znaky krize patří:

- *„krize je vždy s **nějakou hrozbou** (vnitřní, vnější);*
- *výrazná **mentální a emocionální zátěž** projevující se zmatkem a nedůvěrou, což vytváří napětí mezi zainteresovanými osobami;*
- *krize **nejsou časté a jsou obtížně předvídatelné** (lokalita a čas výskytu), proto vyvolávají jednak určité bariéry v připravenosti, a tudíž někdy působí poněkud překvapivě, což se projevuje neschopností vhodně reagovat;*
- *krize mají téměř vždy **sociální dopady a „vícerozměrné“** (působení krize není izolované a jedna krize může zapříčinit krizi další);*
- *krize jsou **zvládatelné a z hlediska řízení je jejich řešení naléhavé a bezprostřední** v krizi se musí vždy nějak reagovat, protože nicnedělání krizi jen prohlubuje;*
- *v krizi se rozhoduje na základě **neurčitých, neúplných nebo konfliktních informací**.“*

1.2 Typologie krizí

V praxi existuje mnoho typologií krizí, jež se od sebe odlišují zaměřením na určité aspekty. Krize lze dělit na lokální a globální dle velikosti jejich dopadu. Využívá se taktéž rozdělení na neočekávané a předvídané krize. Jak název napovídá, u neočekávané krize nelze dopředu odhadnout, kdy a v jaké síle zasáhne. Do takové kategorie spadají krize způsobené lidskou chybou nebo přírodní katastrofou. Naopak existují některé krize, například ekonomické, které

je možné předvídat díky opakujícím se hospodářským cyklům (Zapletalová a kolektiv, 2012, s. 30). Autoři Antušák a Vilášek (2016, s. 47) doplňují obecné rozdělení o krizi latentní, která je pozorovateli doposud skrytá, tím pádem má potenciál být nebezpečnější, a o krizi zjevnou, která je snadněji odhalitelná.

Zuzák a Königová (2009, s. 20–24) dělí krizi do čtyř kategorií:

1) **Krize osobní** — Krize se u jedince vyskytuje ve dvou propojených úrovních. První je jeho zdravotní stav, který může být různě závažný a zároveň do určité míry omezovat jeho participaci na dalších aktivitách. Druhou úrovní je jeho duševní stav, který se může projevovat depresemi a úzkostmi způsobenými životními situacemi jako například ztrátou blízkého člověka, traumatem či šikanou;
2) **Krize sociální a společenská** — Do této kategorie spadá vše, co narušuje dosavadní stav ve společnosti. Příkladem může být revoluce, ozbrojený konflikt či terorismus, které mají potenciál vyvolat další krize, například hromadnou emigraci obyvatelstva ze zasažených oblastí. Dále se do společenské krize dají zařadit aktivity jako organizovaný zločin, korupce či oslabení moci státu;
3) **Krize v důsledku živelních pohrom a havárií** — Živelní pohromy jsou přirozenou skutečností již od počátku historie lidstva. Díky rozsáhlému přetváření přírody lidmi se stále zvyšuje frekvence těchto katastrof, mezi které patří požáry, povodně, extrémní počasí, globální oteplování či nová onemocnění, která se při výskytu na více kontinentech najednou označují jako pandemie;
4) **Ekonomická krize** — Globalizace světových ekonomik poskytuje nespočet výhod, ale má i svá úskalí. Stačí, aby se na vyspělých trzích začala šířit nejistota, a celý finanční systém může čekat dominový efekt, kdy organizacím nebude poskytnut potřebný kapitál, což bude mít za následek propouštění zaměstnanců, kteří bez práce nebudou moci kupovat výrobky firem, ze kterých stát nebude mít příjmy v podobě daní.

1.3 Vznik krize v organizaci

Dle Antušáka a Viláška (2016, s. 68) vzniká v organizaci krize, pokud se na cestě k vytyčeným cílům objeví zábrana, kterou nelze vyřešit obvyklými prostředky a metodami v běžném časovém horizontu.

Esenciálním krokem pro vyřešení krize je její samotná identifikace managementem společnosti. Je nutné zmínit, že počátek krize a její identifikace mohou být od sebe na časové ose vzdáleny v řádech minut (zemětřesení), ale také několik let. Uvědomění si krize může managementu činit poměrně velké problémy, jelikož se dá na krizi pohlížet z objektivního a subjektivního pohledu zároveň (Zuzák a Königová, 2009, s. 49–50).

Objektivně krize vzniká podle zmíněných definic narušením rovnováhy podniku. Existují různé finanční ukazatele, při jejichž analýze by se mělo dospět k závěru, jestli se organizace nachází v krizi. Zde však narážíme na problematiku subjektivity krize, každý jedinec může mít jiný pohled na dané ukazatele. Například ukazatel dluhu společnosti, který na jednu stranu při vysoké míře zadluženosti může představovat počátek krize, na druhou stranu na něj lze pohlížet jako na nutný prostředek pro další expanzi společnosti (tamtéž, s. 50).

Subjektivní je taktéž samotné vnímání krizových situací, jelikož pro někoho může být určitá situace velice běžnou skutečností, se kterou si umí poradit. Naopak pro někoho taková situace může představovat zásadní problém (tamtéž, s. 50).

Kubíčková a Rais (2012, s. 86–87) uvádí výčet znaků, podle kterých se dá rozpoznat krize uvnitř organizace:

- *„nedisciplinovanost a uvolněnost finančního řízení firmy;*
- *splácení bankovních úvěrů, které jsou preferovány před veškerou ostatní činností;*
- *pozastavení plateb sociálního a zdravotního pojištění;*
- *nedostatek materiálu na výrobu;*
- *výpadky ve výrobě;*
- *nákup zastaralé technologie výroby či služeb;*
- *drahá výroba ve srovnání s konkurencí;*
- *nedostatek volných finančních prostředků nezbytných pro výrobu;*
- *nekvalitní výroba (např. zvýšený počet reklamací a stížností zákazníků);*
- *manažerská nezodpovědnost (preference krátkodobé ziskovosti firmy, odrážející se v prémiích manažerů, před dlouhodobým strategickým růstem firmy atp.);*
- *odchod klíčových zaměstnanců.“*

1.4 Vývoj krize v organizaci

Umlaufová a Pfeifer (1995, s. 14–18) rozdělují podnikovou krizi do čtyř stádií:

1. **Stádium symptomů** — V tomto stádiu se objevují příznaky vznikající nerovnováhy v organizaci, které jsou však pro vedení velmi nenápadné. Dají se nejlépe pozorovat na nižších stupních hierarchie společnosti, kde jsou však považovány za rutinní záležitosti a nevěnuje se jim větší pozornost. Postupně se začíná nerovnováha objevovat na různých odděleních, pohlíží se na ni jako na oddělené incidenty bez společného jmenovatele;
2. **Akutní stádium** — Pokud se nerovnováha dále bez povšimnutí rozšíří, nastává akutní stádium, v němž je zřejmé, že krize nastala a již se jí nedá zabránit. Je nutné, aby se celá situace analyzovala, včetně jejích příčin, a rozhodlo se o dalším postupu vedoucím k vyřešení krize;
3. **Chronické stádium** — Pro toto stádium je charakteristická snaha o reakci na předchozí stádium a snaha o uvedené organizace zpět do rovnovážného stavu. Je třeba rychle jednat o potřebných, někdy i bezprecedentních změnách, které pomohou podniku z krize. Takovéto změny samy o sobě představují riziko, že přispějí až k zániku firmy;
4. **Stádium vyřešení krize** — Pokud jsou potřebné změny úspěšně implementovány, podnik má šanci celou krizi přežít. V této fázi je nutné, aby byla provedena reflexe celé situace a následně byly vytvořeny takové procesy, které by včasně na podobnou situaci upozornily.

Na takovémto rozdělení vývoje krize se shodnou i autoři (Antušák a Vilášek, 2016, s. 24–26; Glaesser, 2006, s. 15; Zuzák a Königová, 2009, s. 70–73). Glaesser (tamtéž), Zuzák a Königová (tamtéž) navíc doplňují fázi latentní, která slouží jako předěl mezi symptomovou a akutní fází. Latentní fáze je charakteristická tím, že se začínají hromadit symptomy krize, které jsou však běžnými způsoby těžce identifikovatelné. Zuzák a Königová (tamtéž) taktéž zavádějí termín neřešitelná krize, která bývá poslední fází, ve které podnik není schopen danou krizi v potřebném čase vyřešit. Celá tato fáze končí zánikem organizace.

2 KRIZOVÝ MANAGEMENT

2.1 Vznik a vývoj krizového managementu

Postupy a metody pro vyrovnání se s krizí neměly do roku 1962 žádný oficiální název. Rok 1962 je historickým milníkem pro krizový management, kdy byl tento pojem poprvé použit administrativou amerického prezidenta J. F. Kennedyho při řešení Karibské krize. Předmětem této vyhrocené situace bylo strategické umístění raket SSSR na Kubě, které potenciálně přímo ohrožovaly USA (Antušák a Vilášek, 2016, s. 28). Existují však domněnky vycházející z interních dokumentů společnosti General Motors, která prý poprvé použila pojem krizový management již v roce 1925 (Hálek, 2008, s. 15).

Rok 1991 představoval pro krizový management zásadní obrat v jeho chápání. V tomto roce bylo ukončeno uskupení Varšavské smlouvy a několik měsíců poté Severoatlantická aliance vytvořila Deklaraci o míru a spolupráci. Cílem bylo reorganizovat svou strukturu a vojenské síly tak, aby mohly efektivněji zasáhnout v případě krize a podpořit kolektivní obranyschopnost. Severoatlantická aliance rozšířila chápání doposud vojensky zaměřeného krizového managementu i o hrozby nevojenského charakteru (Antušák a Vilášek, 2016, s. 30–31).

Antušák a Vilášek (2016, s. 11) zdůrazňují, že současné rychle se měnící podnikatelské a společenské prostředí způsobují nové krizové situace, na které jsou manageři nuceni reagovat. Mezi největší hybatele změn zcela jistě patří globalizace a nové technologie, které bezesporu umožňují další vývoj celé společnosti, s tím je však spojena i nutná výměna tradičních metod a postupů za zcela nové, které nemusí být v praxi dostatečně ozkoušené, což s sebou nese další možná rizika. Autoři Woo a Cudworth (2018, nestránkováno) ze společnosti Deloitte upozorňují na stále se zvětšující riziko vzniku krize v organizaci. Mezi hrozby, které mohou organizace ohrozit, uvádí pokročilejší schopnosti hackerů, kteří jsou schopni únikem dat ohrozit fungování celého podniku. Dále také hrozbu nových regulací ze strany státu či snižující se dobu setrvání top managementu na svých pozicích, čímž je organizace ochuzena o jeho cenné zkušenosti a schopnosti vypořádat se s potenciálními krizemi

Aby se bylo možné vypořádat s novými hrozbami, je třeba, aby se změnil samotný přístup ke krizovému managementu. Crandall a Spillan (2010, s. 27) tvrdí, že je nezbytně nutné, aby se krizový management stal plnohodnotnou součástí strategického managementu

společnosti a aby mu byla věnována podobná pozornost, jako je tomu například u finančního plánování. Dále uvádí potřebu heterogenní kultury společnosti, díky níž bude snadnější přijímat nové trendy a postupy krizového managementu. Autoři zdůrazňují, že krizový management se netýká jen managementu společnosti, ale také všech zaměstnanců, kteří musí být připraveni krizové situace identifikovat a vhodně na ně zareagovat.

Spolu se změnou pohledu na krizový management vzniká taktéž potřeba vytvořit nový kompetenční model manažera, který bude klást požadavky i na práci v krizových situacích. Antušák a Vilášek (2016, s. 35) vedle odborné a osobnostní způsobilosti zavádějí pojem krizová gramotnost, která představuje schopnost zvládat krizové stavy.

2.2 Vymezení krizového managementu

Dle Hálka (2008, s. 54–56) spadá krizový management (krizové řízení) pod obecný management, který definuje jako: *„ucelený soubor ověřených přístupů, názorů, zkušeností, doporučení a metod, které vedoucí pracovníci (manažeři) užívají k zvládnutí specifických činností – manažerských funkcí (sekvenčních – plánování, organizování, výběr a rozmístění pracovníků, kontrola; paralelních – analyzování řešených problémů, rozhodování a realizace, resp. implementace včetně koordinace), jež jsou nezbytné k dosažení soustavy cílů organizace).“*

Naopak Antušák a Vilášek (2016, s. 15) řadí krizový management do skupiny prediktivního projektového managementu, který má za úkol předcházet krizovým situacím, minimalizovat rizika a vyřešit vzniklé krize. Zapletalová a kolektiv (2012, s. 23) doplňují, že pokud se jedná o předvídání potenciálních krizových situací, tak se celý proces nazývá *risk management* a správně by měl předcházet krizovému managementu, který přímo reaguje na vzniklou krizi.

Neexistuje jednoznačná definice krizového managementu, přesto se autoři (Zapletalová a kolektiv 2012, s. 24; Antušák a Vilášek 2016, s. 15; Hálek 2008, s. 54–56) shodnou na jeho obecném významu, i když pro jeho vysvětlení využívají jiná slovní spojení.

Pro Zapletalovou a kolektiv (tamtéž) krizový management představuje: *„ucelený soubor principů, názorů, zkušeností, metod, postupů a opatření, které vedení využívá k zvládnutí krizové situace.“*

Antušák a Vilášek (2016, s. 15) navíc výše zmíněnou definici doplňují o další dvě. Je možné krizový management považovat za:

1. *„nástroj v rukách manažerů, který jim v procesu rozhodování umožňuje využít řadu metod a postupů, které jsou vlastní jen krizovému managementu;*
2. *specifická forma managementu, kterou manažeři užívají v případech kdy na zvládnutí krizové situace (krize) nestačí jejich běžné kompetence a běžné (disponibilní) prostředky (zdroje).“*

Pro Fotra et al. (2020, s. 1456–1461) existují čtyři cíle krizového managementu:

1. *„snížení napětí v průběhu krizové události;*
2. *demonstrace firemních závazků a odborných znalostí;*
3. *řízení toku a přesnosti informací;*
4. *efektivní řízení zdrojů.“*

2.3 Funkce krizového managmentu

Autoři Zuzák a Königová (2009, s. 27) rozdělují funkce krizového managementu na sedm procesů, které se kontinuálně opakují:

1. *„identifikace vzniku krize;*
2. *zahájení krizového řízení (kř);*
3. *zastavení krizového vývoje;*
4. *analýza příčin krize;*
5. *stanovení postupu vedoucího k nápravě;*
6. *realizace;*
7. *vyhodnocení kř a učení se z něho.“*

V pojetí Antušáka a Viláška (2016, s. 18–20) lze rozlišit pět funkcí krizového managementu:

1. **Prevence** — Představuje přípravu organizace na činnosti, které jsou nutné k vypořádání se s krizovou situací. Bývá většinou součástí strategie společnosti v podobě krizového plánu;
2. **Korekce** — Je charakteristická přijímáním právních či ekonomických opatření, která zabezpečí připravenost společnosti na krizovou situaci;

3. **Protikrizová intervence** — Je aktivovaná ve fázi symptomů krize. Jejím primárním cílem je odvrátit krizovou situaci již na jejím počátku, popřípadě ji stabilizovat natolik, aby bylo možné vrátit se zpět do původního stavu;
4. **Redukce** — Spočívá v aktivování opatření z krizového plánu v průběhu akutní fáze krize za účelem její deeskalace a snížení jejích následků;
5. **Obnova** — Pro ni je charakteristické odstranění napáchaných škod a zamezení dalším krizovým situacím, které by mohly vzniknout kvůli oslabení podniku. Je také důležité udělat reflexi krize a získanými poznatky aktualizovat dosavadní krizové plány.

2.4 Činnosti krizového managementu

Zapletalová a kolektiv (2012, s. 86–92) rozlišují pět základních činností krizového managementu: **plánování, organizování, vedení lidí, kontrola a rozhodování**.

Činnost **plánování** by měla začít ještě předtím, než nastane krize. Dobře připravené plány pomohou managementu a zaměstnancům zorientovat se v dané situaci a zároveň ulehčí i její vyřešení. Standardně se využívají dva druhy plánů. Prvním je krizový plán organizace, který by měl uklidnit napjatou situaci mezi pracovníky a doporučit ideální postup pro vyřešení krize. Druhým je plán krizové komunikace, podle něhož by se měla řídit výměna informací uvnitř organizace mezi pracovníky, managementem či akcionáři, tak i s okolím, které mohou představovat dodavatelé, zákazníci, státní instituce apod. Podrobněji se krizovým scénářům a plánům věnuje podkapitola 2.5.2.

Obvykle vyžaduje vyřešení krizové situace i zásah do organizační struktury společnosti. Účelem **organizování** je změnit strukturu organizace natolik, aby byla schopná reagovat na nově vzniklé hrozby. Změny mohou být menšího rázu jako outsourcing některých činností či spojením několika oddělení. Pokud však tato opatření nepomohou, lze přistoupit i k celkové restrukturalizaci podniku. Klasické organizační struktury zřetelně rozlišují mocenské vztahy ve společnosti, což přispívá k určitému řádu a disciplíně, ale zároveň jsou potlačovány spontánnost a kreativita, které mohou být potřeba pro rychlé změny ve společnosti. Autoři v této souvislosti zmiňují tzv. chaos management, který je založen na vysoké součinnosti zaměstnanců při radikálním změnách v organizaci. Tóth (2011, s. 19) doplňuje, že je při krizové situaci nutné zaměřit se pouze na činnosti nezbytné pro přežití společnosti a alokovat pro ně dostatek zdrojů, včetně těch lidských. V praxi to může vypadat například tak, že vedoucí půjde pomoci do skladu s expedicí zboží nebo že manager restaurace

vypomůže v kuchyni. Autor dále doporučuje využití různých forem práce, mezi které patří outsourcing, sdílení úloh či práce z domova.

Když zasáhne krize, tak vzniká panika a klesá morálka mezi zaměstnanci, což může ještě více zhoršit celou situaci. Proto je úlohou **vedení lidí** uklidnit emoce ve společnosti a prezentovat realistický plán pro překonání krize, aby zaměstnanci věděli, co se s nimi a firmou bude dít. Pro zachování důvěry mezi managementem a zaměstnanci je nutná dobře připravená krizová komunikace, která jasně a okamžitě informuje o následujících krocích. Většina manažerů v krizové situaci volí direktivní styl vedení, přesto by se nemělo zapomínat na podporu iniciativy ze strany zaměstnanců, jelikož bez jejich pomoci situaci nelze vyřešit. Při déle trvající krizi by společnost neměla omezovat rozvoj stávajících zaměstnanců a přijímání nových kolegů, jelikož mohou svými znalostmi přispět k vyřešení aktuálních problémů. Zároveň bude mít organizace po jejich vyřešení konkurenční výhodu z hlediska lidských zdrojů.

Manageři získávají skrze **kontrolu** přehled o aktuální situaci v porovnání s vytvořeným plánem. Je zapotřebí vybrat vhodné metody a kritéria, skrze něž se bude kontrolovat dosažení cílových hodnot. Krizový management využívá nástroje *operativního controllingu*, který je schopen zavčas vedení společnosti upozornit na nežádoucí vývoj situace. Kontrola je na rozdíl od *operativního controllingu* považovaná za retrospektivní nástroj, který je využíván po dosažení stanovených hodnot. Mezi metody operativního controllingu patří například hodnotová analýza či cílové řízení nákladů.

Rozhodování při běžných aktivitách nemusí být vždy snadné, o to hůře se rozhoduje manažerům při řešení krizové situace, kdy jsou pod časovým tlakem a zároveň jsou zodpovědní nejen za fungování společnosti, ale i za osudy svých podřízených. Je třeba brát v úvahu, že některá rozhodnutí z krátkodobého hlediska mohou pomoci, avšak z dlouhodobého pohledu mohou zapříčinit další komplikace. Takovým rozhodnutím může být propuštění zaměstnanců, které společnosti sníží krátkodobě náklady, ale ztratí tím zkušené zaměstnance, kteří se po krizi již nemusí vrátit, mohou pomoci konkurenční firmě. Manageři by se především měli rozhodovat racionálně, tedy dokázat si obhájit svůj názor podložený čísly a fakty. Takové rozhodování je považováno za ideální, přesto by se nemělo zapomínat ani na emocionální rozhodování, které vychází z intuice a ze zkušeností člověka, je však velmi těžko zdůvodnitelné.

Autoři Smejkal a Rais (2013, s. 2398–2402) doporučují při provádění jednotlivých činností uvažovat o širších souvislostech krizových situací:

- **Mezinárodní dopad** — Krizové situace jako například terorismus mají potenciál přesáhnout hranice jedné země a k jejich vyřešení je potřeba mezinárodní spolupráce zainteresovaných států;
- **Komplexní reakce** — V krizové situaci se nelze soustředit pouze na samotnou událost, ale je třeba brát ohled i na obavy a zájmy postižených skupin, což vyžaduje komplexní reakci;
- **Dlouhodobý dopad** — Vedení organizace by se mělo zaměřit nejen na krátkodobé vyřešení krize, ale také na dlouhodobější dopady způsobené krizí či zavedenými opatřeními, která mohou omezovat společnost v potřebném rozvoji;
- **Širší dopady** — Je třeba kontrolovat rozsah krizové události, která může mít i širší dopady na ostatní oddělení či na okolí organizace. Pokud se krizi nepodaří zachytit, tak může zapříčinit vznik mnoha dalších.

2.5 Nástroje krizového managementu

2.5.1 Krizové strategie

Strategie organizace je spojením současné situace a kýženého budoucího stavu. Jejím cílem je stanovit cestu k dosažení dlouhodobých cílů. Zároveň je nutné do strategie zahrnout i přípravu na možné situace, ve kterých se může podnik ocitnout. V případě krizové situace je důležité, aby byl postup krizového managementu předem daný a systematizovaný, proto má své místo při vytváření a implementaci strategie společnosti (Zapletalová a kolektiv, 2012, s. 115).

Dle Bělohlávka et al. (2006, s. 432) lze rozlišit tři krizové strategie na základě jejich zaměření. **První typ** se orientuje na odstranění problémů bezprostředně po vzniku krize skrze rychlou reakci a flexibilitu organizace. **Druhý typ** vytváří alternativní plány za účelem redukce možných ohrožení organizace. Dopady krize lze dále zmírnit jejím včasným rozpoznáním skrze zavedený systém kontroly klíčových ukazatelů společně s aktivací připravených plánů postupu. **Třetí typ** se věnuje eliminaci ohnisek potenciálních krizových situací pomocí získání nového kapitálu pro rozvoj nebo naopak ukončení činností nesoucích vyšší riziko.

Naopak Glaesser (2006, s. 152–157) rozděluje strategie pouze na proaktivní a reaktivní.

Proaktivní strategie

Jejím cílem je pracovat s možností vzniku krize a aktivně se na její řešení připravit. Navíc se od vedení společnosti očekává její plná transparentnost a upřímnost nejen ke svým zaměstnancům a investorům, ale taktéž k médiím a zástupcům státu. Nevýhoda využití této strategie spočívá v samotném poukázání na potenciální krizi, což vede ke zvýšenému zájmu médií a veřejnosti. Organizace si tímto zvýšeným zájmem může poškodit své jméno.

Naopak mezi výhody patří zvýšení důvěryhodnosti společnosti, jelikož otevřeně přiznává, že se mohou vyskytnout určité problémy, na které je však připravena. Autor zmiňuje, že se tato situace dá pozitivně využít v PR a marketingových kampaních. Jako další výhodu uvádí možnost kontroly celkového znění sdílených informací s veřejností, tudíž se společnost vyhne možným negativním spekulacím. V neposlední řadě kooperace s veřejností pomáhá zkrátit krizové období, jelikož se mu nedostává tolik zvídavé pozornosti.

Důležitý je moment, kdy organizace dobrovolně vydá své vyjádření. Pokud by nebyla první, kdo oznámí vzniklé okolnosti, ztrácí veškeré výhody proaktivní strategie, včetně své důvěryhodnosti.

Reaktivní strategie

Spočívá v oddalování přiznání a řešení krizové situace tak dlouho, jak jen to je možné. Vedení svou nečinnost až do kritického momentu vzniku krize obhajuje tím, že by její snaha krizi zvrátit mohla celou situace ještě zhoršit. Je proto výhodnější vyčkávat a následně zjistit podstatu vzniklé krize, díky čemuž se s ní může vedení efektivněji vypořádat.

Nezájem společnosti řešit danou situaci má za následek ztrátu jména a důvěryhodnosti. Vedení se dále vzdává možnosti ovlivňovat vnímání organizace veřejností a médii skrze sdílení důležitých informací. Podle autora je reaktivní strategie často v praxi využívána, avšak bez hlubšího zamyšlení se nad jejími negativními dopady, a proto autor doporučuje používání proaktivní strategie.

2.5.2 Krizové plánování

Krizové plánování je jednou ze základních činností krizového managementu. Krizové období přináší nejistotu a stresovou zátěž. Tyto pocity jsou především vyvolány samotnou

nevyzpytatelností krize, která může udeřit nečekaně, přestože může být v organizaci zavedený systém pro její detekci. Stačí, aby se vedení firmy zaměřilo pouze na určité finanční ukazatele, u nichž se krize projeví až se značným zpožděním. Právě až v krizi podnik pozná, zda jsou jeho doposud využívané procesy správně nastavené a odolné vůči změnám uvnitř a vně podniku. Pro snížení dopadů krizové situace a zlepšení reakční doby organizace slouží krizové scénáře a krizové plány. Lze je vytvořit téměř pro jakoukoliv možnou situaci, přesto vzhledem k časové a finanční náročnosti jejich tvorby se doporučuje zaměřit se pouze na ty, které svou frekvencí a sílou dopadů mají největší potenciál narušit chod organizace (Zuzák a Königová, 2009, s. 82).

Zapletalová a kolektiv (2012, s. 104–105) dodávají, že se nesmí při krizovém plánování zapomenout na tzv. potenciál organizace, jaké jsou dostupné finanční, časové, materiální a lidské zdroje, jež jsou potřebné pro efektivní realizaci plánovaných opatření. Samotnou efektivnost lze zvýšit školením a přípravou zaměstnanců na krizové situace. Za efektivní plán považuje Hálek (2008, s. 184–185) takový, který dosáhne vytyčených cílů a zároveň náklady na jeho tvorbu a provedení nepřesáhnou stanovenou mez.

Smejkal a Rais (2013, s. 2418–2421) vnímají tři základní úkoly krizového plánování:

1. *„krizové plány poskytují krizovým manažerům a zásahovým skupinám výjimečné právní a administrativní pravomoci k akcím; v rámci jednotlivých organizací je třeba, aby tyto pravomoci byly zakotveny v příslušných interních předpisech – například v krizových a havarijních plánech;*
2. *krizové plány poskytují návody k provedení patřičných tísňových zásahů;*
3. *krizové plány ustanovují systémy, které pomáhají krizovým manažerům zmírňovat následky mimořádných událostí a pomáhají zabránit tomu, aby tísňová událost přerostla v krizi nebo sérii krizí.“*

Krizové scénáře

Cílem krizových scénářů je popsat možný vývoj krizové situace na základě dostupných informací a předchozích zkušeností. Nejedná se o přesnou predikci, nýbrž o obecný souhrn možných příčin a sledů událostí, který má vybízet k další diskuzi ohledně přesného postupu, jak danou situaci vyřešit (Zuzák a Königová, 2009, s. 83–84).

Autoři (Zapletalová a kolektiv 2012, s. 110; Zuzák a Königová, 2009, s. 83–84) se shodují, že nevýhodou krizového scénáře je jeho nízká přesnost, jelikož se vznik a vývoj krize může značně odlišovat od jejího původního popisu. Je proto nutné s tímto faktem počítat. Při tvorbě krizového scénáře se doporučuje úzká spolupráce odborníků napříč celou organizací. Jejich zkušenosti z různých oddělení pomohou vytvořit krizový scénář tak, aby obsahoval co nejvíce možností, jak se může daná situace vyvinout. Zapletalová a kolektiv (tamtéž, s. 110) dodávají, že dobře připravený krizový scénář může snížit míru šoku při vzniku krize, a tudíž pomoci k rychlejší obnově akceschopnosti organizace.

Zuzák a Königová (2009, s. 88) doporučují následující kroky pro tvorbu krizových scénářů:

1. *„identifikace potenciálních faktorů, které budou v budoucnosti riziko ovlivňovat (např. pomocí brainstormingu nebo jiné kreativní metody);*
2. *výběr těch faktorů, u kterých se může předpokládat větší pravděpodobnost výskytu;*
3. *stanovení předpokládaného vývoje rizikových faktorů;*
4. *stanovení důsledků působení těchto faktorů a případná redukce na varianty s největšími negativními důsledky;*
5. *zpracování variantních scénářů ve formě krátkého písemného materiálu;*
6. *identifikace problémů, které budou spojeny s vývojem rizika podle konkrétního scénáře.“*

Krizové plány

Na krizový scénář navazuje krizový plán, který má podobu dokumentu v písemné, tak i v elektronické podobě. Cílem krizového plánu je usnadnit organizaci vypořádání se s krizovou situací. Vedení organizace by v něm mělo nalézt doporučená opatření a kroky, tím snížit svou reakční dobu na vzniklou krizi. Krizový plán by měl být především stručný a výstižný, jelikož má sloužit k rychlému zjištění potřebných informací. Každá krizová situace má svá specifika, a proto nelze v krizovém plánu pokrýt veškeré postupy pro každou z nich. Je proto třeba vnímat navržená řešení jako modelový postup, který se dá přizpůsobit nastalé situaci. Krizový plán může obsahovat řadu dílčích plánů jako například plán výroby, lidských zdrojů, zásobování, finanční rozvahy nebo investiční plán (Zapletalová a kolektiv, 2012, s. 111–112).

Autorka Lockwoodová (2005, s. 5) doporučuje, aby se krizový plán zaměřil na tu nejhorší možnou situaci, která může v organizaci nastat. Jako příklad uvádí situaci, kdy je nemožné

nebo nebezpečné pobývat na pracovišti, to může způsobit únik chemických látek či šíření virové nákazy. Je taktéž přínosné, aby se krizový tým scházel alespoň každých šest měsíců a aktualizoval krizový plán. Smejkal a Rais (2013, s. 2420–2429) dokonce označují krizový plán za živý organismus, který by měl být neustále udržován, kontrolován, doplňován a nacvičován. Vedení organizace by mělo monitorovat potenciální krizové situace, které mohou vzniknou nejen vývojem organizace, ale také společenskými nebo legislativními změnami. Po jejich analýze by se měly vypracovat doporučené kroky, které se stanou součástí stávajícího krizového plánu.

Neexistuje obecně platný postup pro tvorbu krizového plánu, přesto se autoři (Zapletalová a kolektiv, 2012, s. 112; Zuzák a Königová, 2009, s. 86) shodují na následujícím:

1. *„identifikace rizik;*
2. *analýza rizik;*
3. *hodnocení rizik;*
4. *identifikace krizových situací;*
5. *tvorba krizového scénáře;*
6. *tvorba krizového plánu.“*

Smejkal a Rais (2013, s. 2428–2443) uvádí, jak by mohl v praxi vypadat krizový plán skládající se ze čtyř dílčích pánů. Prvním je plán **řešení nouzové situace**, který je využit bezprostředně po zjištění, že se organizace nachází v krizi. Jeho cílem je jasné rozdělení úkolů jednotlivým týmům, které se zaměří přednostně na ochranu osob a důležitých aktiv organizace. Poté následuje **plán udržení na trhu**, jak si udržet stávající zákazníky a neodradit nové. Je kladen velký důraz na dobře provedenou krizovou komunikaci nejen se zákazníky, ale taktéž se stakeholdery, zaměstnanci nebo státními orgány. Po deeskalaci situace přichází na řadu **plán znovuzahájení činnosti**. Jeho záměrem je pomoci společnosti dostat se do původního stavu, nebo i dokonce do stavu s lepší efektivitou stávajících procesů. Podle závažnosti krize společnosti využívají možnosti získání dalších peněžních zdrojů nebo se podrobují celkové reorganizaci. Obnovení činnosti by však nemělo trvat příliš dlouho, jelikož hrozí odchod zákazníků ke konkurenci. Posledním krokem je **plán nápravných opatření**, který představuje reflexi právě vyřešené krize a získaných zkušeností. Skrze analýzu krize by mělo dojít k vytvoření nového krizového scénáře a plánu, které by měly organizaci na podobnou krizi v budoucnu připravit.

2.5.3 Krizová komunikace

Získat a udržet si dobré jméno na trhu je náročný a zdlouhavý proces, který může trvat i několik let, na druhou stranu poškodit ho lze nenávratně i během několika hodin. Kromě kvality nabízených výrobků a služeb je to právě komunikace se zaměstnanci a zákazníky, která může rozhodnout, jestli bude na společnost nahlíženo v dobrém smyslu. O to více je důležitá komunikace v krizové situaci, kdy je potřeba uklidnit zákazníky a zaměstnance, aby bylo možné vyřešit samotnou krizi (Zuzák a Königová, 2009, s. 98). Po vypuknutí krize je třeba rychle jednat a především co nejvíce komunikovat. Pokud by organizace zbytečně dlouho váhala vydat zprávu o tom, co se děje, je zcela jisté, že o vzniklé situaci budou dříve nebo později informovat média, kterým danou informaci může poskytnou konkurence nebo dokonce někdo ze zaměstnanců, který chce společnosti ublížit. Když o krizi informuje postižená organizace, získává výhodu ve formě kontroly nad tokem informací, zároveň si může zachránit své dobré jméno (Chalupa, 2012, s. 325–330).

Pro Hálka (2008, s. 193) je krizová komunikace: *„specifická forma sociální komunikace a současně je nástrojem krizového řízení. Může mít formu verbální i neverbální. Svým charakterem jde především o interpersonální, meziosobní, skupinovou a masovou komunikaci.“*

Předmětem krizové komunikace je sdělování informací (Antušák a Vilášek, 2016, s. 103; Hálek, 2008, s. 194):

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

Autoři (Hálek, tamtéž, s. 194; Antušák a Vilášek, tamtéž, s. 104) se shodují na hlavním cíli krizové komunikace, kterým je sdělení správných a důvěryhodných informací ve správném čase a na správném místě. Skrze takovéto jednání lze dosáhnout:

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

Hálek (tamtéž, s. 195–196) doporučuje držet se při tvorbě komunikačního plánu a při jeho využívání těchto principů:

1. **Princip přímé komunikace** — za krizovou komunikaci je odpovědné vedení organizace, nikoliv tiskový mluvčí;
2. **Princip nezávislosti** — na krizové komunikaci se podílí více lidí;
3. **Princip přesnosti a stručnosti** — v krizové situaci vzniká informační šum, proto je třeba komunikovat výstižně a přesně. Předejde se taktéž špatnému pochopení zprávy;
4. **Princip důvěryhodnosti** — zpráva by neměla působit jako pouhá domněnka, proto je třeba mít každé rozhodnutí podložené daty;
5. **Princip znalosti věci** — je třeba seznámit se s krizovou strategií společnosti a zároveň se o daném problému a jeho možných řešení dozvědět z dostupných informací co možná nejvíce;
6. **Princip očekávané reakce** — před zahájením krizové komunikace je vhodné vžít se do role příjemce zprávy a představit si jeho možnou reakci. Tím lze omezit riziko vzniku další krizové situace právě díky nepředvídaným reakcím;
7. **Princip nejhoršího vývoje** — do plánu krizové komunikace je vhodné uvést nejhorší scénář, který při vývoji situace může nastat, a připravit na něj vhodnou reakci;
8. **Princip hledání podpory** — k deeskalaci krizové situace může pomoci i kladné vyjádření třetích stran;

9. **Princip pravdivosti** — je velmi důležité při sdělování informací nelhat, a to i v případě, že informace mohou mít negativní důsledky. Nepravdivé informace mohou mít někdy více negativní efekt než samotná krize. Pokud nelze na některou z položených otázek odpovědět, je třeba vysvětlit důvod, v případě neznalosti správné odpovědi, si je třeba otázku zaznamenat a vyjádřit se k ní později;
10. **Princip otevřenosti** — znamená být dostupný pro jakékoliv dotazy ze strany médií, zaměstnanců či investorů.

S takovýmto rozdělením souhlasí i Antušák a Vilášek (tamtéž, s. 104–105), avšak dodávají, že ostatní autoři mohou uvádět odlišné principy.

Autorka Walaskiová (2011, s. 91–93) se mimo jiné věnuje problematice příliš rychlé nebo příliš pomalé reakce organizace na krizovou situaci. Mnoho společností se bojí oznamovat veřejnosti neověřené informace, a proto raději mlčí. Autorka doporučuje raději říci informaci, kterou lze s vývojem situace upřesnit, než nekomunikovat delší dobu. Veřejnost tím nabývá dojmu, že je organizace nejistá a zmatená, což jí příliš v dané situaci nepomáhá. Chalupa (2012, s. 333–338) dodává, že dojem veřejnosti kromě rychlosti reakce taktéž závisí na koordinovanosti vydávaných zpráv. Uvádí příklad několika zástupců organizace, kteří vydávají nekonzistentní či protichůdné informace. Na tvorbě sdělení by se měl podílet krizový tým, avšak na jeho přednesu pouze jeden zvolený zástupce.

Zuzák a Königová (2009, s. 103–104) doporučují ve fázi vzniku krizové situace komunikovat se zaměstnanci, zákazníky a veřejností co nejvíce. Je třeba udržet si jejich přízeň a důvěru. Pokud krize dospěje do bodu, kdy ji není možné neinvazivními zákroky vyřešit, je třeba důkladně komunikovat o dalších krocích v případě restrukturalizace či propuštění zaměstnanců. V období mezí vznikem a vyřešením krize se intenzita komunikace zpravidla utlumuje na nutné minimum (pravidelné zprávy o aktuálním postupu nebo o změnách ve vývoji situace). Konkurenční subjekty budou zcela jistě sledovat všechny vydávané zprávy, proto je zapotřebí bedlivě kontrolovat citlivost zveřejněných informací. Poté, co je krize vyřešena, je zapotřebí znovu zvýšit komunikační aktivitu, aby bylo dáno najevo všem zainteresovaným skupinám, že organizace bude moci pokračovat ve své činnosti a dostát svým závazkům.

Krizová komunikace uvnitř organizace

Krizi nelze vyřešit bez zapojení samotných zaměstnanců společnosti. Jejich přízeň a podporu však nelze získat tím, že se o vzniku krize dozví až skrz média. Proto je velmi důležité, aby s nimi bylo komunikováno otevřeně ihned po zjištění povahy krize. Neinformovanost o aktuální situaci vede k nejistotě a šíření paniky. To vede následně ke snížení produktivity, jelikož zaměstnanci spíše než nad prací přemýšlejí o své budoucnosti. Organizace musí najednou čelit nejen primární krizi, ale zároveň je nucena vypořádat se se sekundární krizí v podobě nedůvěry a neochoty ze strany zaměstnanců (Chalupa, 2012, s. 415–427).

Dobře připravený systém komunikace je základem pro vyřešení krize. Zuzák a Königová (2009, s. 103–104) doporučují, aby byl krizový manažer připraven:

1. *„srozumitelně sdělit zaměstnancům, jaká je situace, a zabránit tak šíření fám;*
2. *sdělit zaměstnancům, co to pro ně znamená a co se od nich očekává, aby se podnik vyvedl z krize (změna v jejich jednání, přechodné snížení platů, zvýšené úsilí, částečné propouštění apod.);*
3. *vysvětlit, jaký bude další postup a tím pro něj získat co nejvíce pracovníků.“*

Autoři dodávají, že krizový manažer by měl být připraven sdělit zaměstnancům i nepříjemné zprávy a jasně vysvětlit, jak se jich daná opatření dotknou. Zároveň by se neměla na nikoho shazovat vina a spíše se zaměřit na lepší budoucnost.

Kmošek (2018, nestránkováno) doporučuje při krizové komunikaci využít tyto kanály:

1. *„intranet společnosti;*
2. *pomoc HR ve formě centra;*
3. *informační linka pro zaměstnance;*
4. *denní aktuální informace a e-mailové aktualizace atd.“.*

3 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

V odborné literatuře se lze setkat s pojmy personalistika, personální práce, personální administrativa, personální management, personální řízení nebo řízení lidských zdrojů, které představují moderní pohled na danou problematiku. (Koubek, 2011, s. 22–23). Koubek (tamtéž) uvádí, že *„termíny personální práce či personalistika se používají spíše pro nejobecnější označení této činnosti, zatímco termíny personální administrativa (správa), personální řízení a řízení lidských zdrojů se používají spíše k charakterizování vývojové úrovně a koncepce personální práce.“* Šikýř (2016, s. 30–36) doplňuje, že jsou to právě lidské zdroje, které mají zásadní vliv na celkový úspěch organizace. Termín lidské zdroje je překladem z anglického Human Resources (HR). Zkratka HR je velice často využívaná ve firemním prostředí pro označení personálních oddělení či samotných personalistů (například pozice HR specialista).

Odborníci se nemohou dohodnout na jednoznačně platném vztahu mezi personálním managementem (personálním řízením) a řízením lidských zdrojů. Někteří je považují za dva odlišné pojmy, a naopak někteří vnímají, že shodné rysy převažují nad vzájemnými rozdílnostmi (Kocianová, 2012, s. 86–87; Armstrong a Taylor, 2015, s. 42–47). Pro účely práce jsou používané pojmy řízení lidských zdrojů a personální management (personální řízení) považované za synonyma.

V odborné literatuře neexistuje shoda na přesné definici řízení lidských zdrojů, přesto ale mají podobný význam. Armstrong a Taylor (2015, s. 45–57) definují řízení lidských zdrojů jako: *„strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnání, rozvíjení a uspokojování lidí v pracujících v organizacích.“*

Storey (2016, s. 195) nabízí podobné vymezení řízení lidských zdrojů a vnímá je jako: *„odlišný přístup k řízení v oblasti zaměstnávání lidí, který sleduje dosažení konkurenční výhody prostřednictvím strategického rozmisťování vysoce oddané a schopné pracovní síly a používá přitom integrovanou soustavu kulturních, strukturálních a personálních postupů.“*

Obě definice kladou důraz na strategický aspekt, který je pro řízení lidských zdrojů charakteristický. Autoři (Koubek, 2011, s. 20–27; Šikýř, 2016, s. 86–94) se shodují, že personální strategie je nedílnou součástí strategie organizace a má významný podíl na úspěchu celé organizace. Strategickým cílem organizace je uspokojovat potřeby svých zákazníků, tím generovat zisk. Tohoto cíle nelze dosáhnout bez získávání, rozvíjení

a využívání finančních, materiálních, informačních a hlavně lidských zdrojů. Důležité je, že lidské zdroje rozhodují o využívání ostatních zdrojů. Proto je třeba vytvářet vhodné podmínky, aby byli zaměstnanci spokojení a motivovaní dobře vykonávat svou práci.

Armstrong a Taylor (2015, s. 45–57) řadí mezi cíle řízení lidských zdrojů:

1. *„podporovat dosahování strategických cílů organizace vytvářením a uplatňováním strategií lidských zdrojů v souladu se strategií organizace (strategické řízení lidských zdrojů);*
2. *přispívat k rozvíjení kultury zaměřené na dosahování vysokého výkonu;*
3. *zabezpečit organizaci talentované, kvalifikované a oddané lidi;*
4. *usilovat o vytváření pozitivních pracovních vztahů a navozování vzájemné důvěry mezi managementem a jeho zaměstnanci;*
5. *podporovat uplatňování etického přístupu k řízení lidí.“*

3.1 Personální činnosti

Personální práce se skládá z několika důležitých a vzájemně propojených činností. Koubek (2011, s. 32–51) rozlišuje tyto personální činnosti:

1. **Vytváření a analýza pracovních míst**, tj. definice povinností a odpovědností pro jednotlivé pracovní pozice včetně jejich pracovních podmínek; tvorba popisů pracovních míst a jejich aktualizace;
2. **Personální plánování**, tj. tvorba časové rozvahy ohledně potřebného počtu zaměstnanců a zajištění naplnění této rozvahy;
3. **Získávání, výběr a následné přijímání pracovníků**, tj. činnosti, jejichž cílem je vybrat z dostatečného počtu zájemců ty nejvíce vhodné vzhledem ke kritériím pro danou pozici;
4. **Hodnocení pracovníků**, tj. hodnocení úsilí a výkonu pracovníka skrz zpětnou vazbu a následné navrhnutí dalších kroků pro jeho osobní a profesní růst;
5. **Rozmisťování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru**, tj. činnosti zabývající se uvedením pracovníka do jeho pracovní role a následně jeho povyšování, převáděním na jinou pozici, penzionováním či propouštěním;
6. **Odměňování**, cílem je motivovat zaměstnance, aby byli spokojeni a podávali požadovaný výkon, skrz hmotné i nehmotné odměny či zaměstnanecké výhody;

7. **Vzdělávání a rozvoj pracovníků**, nejprve je třeba provést analýzu vzdělávacích potřeb, následně naplánovat vzdělávací programy, nakonec je vyhodnotit;
8. **Pracovní vztahy**, cílem je vytvořit a udržet dobré vztahy nejen mezi zaměstnanci a vedením organizace (odbory), ale taktéž mezi samotnými pracovníky, tedy řešení konfliktů a stížností;
9. **Péče o pracovníky**, tj. zajištění vhodných a bezpečných podmínek pro výkon práce; dále také zlepšování životních podmínek zaměstnanců a jejich zapojování do mimopracovních aktivit;
10. **Personální informační systém**, tj. činnosti zabývající se zpracováním údajů o zaměstnancích dle platných právních předpisů a jejich analýzou za účelem zefektivnění procesů organizace.

S tímto rozdělením personálních činností souhlasí i Šikýř (2016, s. 96–101).

3.2 Role řízení lidských zdrojů v krizovém týmu

K úspěšnému vyřešení krize je nutné aktivovat krizový tým složený z interních i externích odborníků. Volba jednotlivých členů krizového týmu záleží na podstatě dané krizové situace. Pokud není krizový tým již zakotven v krizových plánech organizace, je ho potřeba v co nejkratším čase po identifikaci krize vytvořit. Krizový tým by měl fungovat efektivně a celistvě nehledě na možné antipatie mezi jednotlivými členy. Odlišné názory členů jsou vítané, jelikož mohou pomoci s alternativním řešením krizové situace. Je však podstatné, aby krizový tým vystupoval před zaměstnanci a dalšími zájmovými skupinami jako jedna entita s jasným plánem postupu. V opačném případě může takové chování vyvolat nejistotu mezi pracovníky, jejichž podporu a spolupráci organizace potřebuje pro překonání krize (Zapletalová a kolektiv, 2012, s. 99–100).

Hlavními cíli krizového týmu jsou:

1. *„shromáždění a analýza podmínek krize;*
2. *přidělování a řízení distribuce organizačních zdrojů;*
3. *vyžadování potřebných zdrojů, které interně nejsou dostupné, z dostupných externích zdrojů;*
4. *schvalování finálního krizového plánu a jednotlivých rozhodnutí;*
5. *provádění strategických rozhodnutí během krizové situace.“ (Barton, 2008, s. 284, překlad autora)*

Podle Devlina (2007, s. 258–259) tvoří základ krizového týmu zástupci těchto oddělení organizace:

1. *„oddělení správy zařízení, budov a nemovitostí;*
2. *bezpečnostní oddělení;*
3. *oddělení vztahů s veřejností nebo oddělení vztahů s médii;*
4. *HR nebo personální oddělení;*
5. *právní oddělení;*
6. *oddělení pojištění nebo řízení rizik;*
7. *pokladní nebo finanční oddělení.“ (překlad autora)*

Ačkoliv tomu tak dříve nebývalo, v dnešní době důležitost úlohy řízení lidských zdrojů v krizovém managementu roste. Krizový tým má za úkol zabezpečení všech zdrojů organizace, přesto se stává, že jsou lidské zdroje oproti ostatním upozaďovány. Je to právě personální oddělení, které by se mělo postarat o ochranu a zajištění potřeb zaměstnanců. Jak už bylo zmíněno, bez spolupracujících pracovníků se organizaci podaří krizi těžko vyřešit, proto se personální oddělení stává strategickým partnerem i v nových oblastech. Jednou z takových oblastí, do kterých proniklo, je ovlivňování a spoluřízení bezpečností politiky organizace (Lockwood, 2005, s. 2–3).

O reálných přínosech personálního oddělení pro organizaci se vedou často spory. Hlavním argumentem například bývá, že na rozdíl od obchodního oddělení negeneruje žádné příjmy. Autorka Lockwoodová (tamtéž, s. 2–7) v tomto ohledu vidí příležitost pro personální oddělení, které může svou často nehmatatelnou hodnotu dokázat při přípravě a řešení krizových situací.

Ronez (2014, nestránkováno) uvádí možné dopady na zaměstnance a organizaci kvůli nedostatečnému personálnímu plánu pro krizové situace:

1. Dopady na zaměstnance — **Zaměstnanci** mohou utrpět nejen psychické trauma, ale taktéž se mohou zranit či dokonce zemřít;
2. Dopady na organizaci — **Organizace** může ztratit klíčové pracovníky, které je náročné nahradit. V případě demotivovaných zaměstnanců se organizace potýká s nižší produktivitou a zvýšenou mírou odchodů pracovníků, což zhoršuje celkovou pracovní atmosféru. Je nutné zmínit, že nezvládnutá krize uvnitř organizace může způsobit, že bude veřejností špatně vnímána. V neposlední řadě se k úrazům

na pracovišti často váží zvýšené výdaje za zdravotní péči či přímo žaloby za způsobenou újmu.

Následující kapitoly jsou věnovány oblastem, ve kterých může personální oddělení pomoci překonat krizovou situaci.

3.2.1 Vzdělávání a příprava zaměstnanců na krizi

K tomu, aby byla organizace konkurenceschopná a obstála v dnešním rychle se měnícím světě, musí mít nejen motivované, ale i zároveň vzdělané zaměstnance. Je zapotřebí neustále rozvíjet a získávat nové znalosti, dovednosti a schopnosti, které mohou pomoci adaptovat se na vývoj ekonomiky, technologií, legislativy apod. Vzdělávání má pozitivní vliv i na samotné zaměstnance, jelikož jim nově nabité vědomosti mohou pomoci k řešení stávajících i budoucích problémů. Před realizací vzdělávacích aktivit je nutné provést analýzu vzdělávacích potřeb, tedy rozdíl mezi aktuálním stavem vědomostí, dovedností, schopností zaměstnanců a úrovní vyžadovanou pro výkon pracovní pozice (Bělohlávek et al., 2006, s. 317–318).

Jednou z oblastí, ve které se mohou zaměstnanci vzdělávat, jsou kurzy zaměřené na zvládání krizových situací. Z kurzů by měli pracovníci získat praktické rady, nejen co v případě vzniku krizové situace dělat, ale taktéž jak ji zvládat i po psychické stránce. Taktéž by měl být kladen důraz na využití metody simulace reálné krize např. zkouškou evakuace budovy. Takto připravení pracovníci nepotřebují zdlouhavé vysvětlování rutinních postupů, čímž umožní vedení organizace zaměřit se více na řešení situace (Athamneh, 2018, s. 12–15).

3.2.2 Komunikace

Podle Gibbonse (2020, nestránkováno) personální oddělení se zpravidla podílí (ne-li přímo řídí) na komunikaci mezi zaměstnanci a vedením organizace. Je zodpovědné za včasné informování zaměstnanců o nastalé situaci. Je vhodné, aby na firemním intranetu byly aktualizována opatření, dokumenty či kontaktní informace zaměstnanců. Personální oddělení ve spolupráci s IT specialisty může pomoci vybrat vhodné komunikační technologie tak, aby nedošlo k přerušení spolupráce mezi týmy, v případě nemožnosti výkonu práce na pracovišti. Devlin (2007, s. 303) říká, že personální oddělení by mělo fungovat v krizové situaci jako kontaktní bod pro zaměstnance, kde nejen zjistí doplňující informace ohledně situace a omezení, která se jich týkají, ale zároveň zde mohou sdělit své potřeby a starosti.

3.2.3 Přizpůsobení organizačních procesů

Jedním z dalších úkolů personálního oddělení je přizpůsobení procesů organizace týkajících se zaměstnanců dané situaci. V případě práce z domova je důležité nastavit spolupráci se zaměstnancem tak, aby byla právně ošetřena a byly zajištěny vhodné pracovní podmínky včetně vybavení a využívaných technologií. Je důležité vytvořit dokument s pokyny a povinnostmi, které v nových podmínkách vznikají (Gibbons, 2020, nestránkováno).

3.2.4 Bezpečnost a ochrany zdraví při práci

Cílem bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, zkráceně BOZP, je předcházet a eliminovat potenciální rizika, která mohou ohrozit zdraví a životy zaměstnanců při výkonu práce. Přestože je za BOZP zodpovědný zaměstnavatel, je to právě personální oddělení, které většinou zastává tuto činnost (Šikýř, 2016, s. 616–630). Právní úpravu BOZP lze nalézt v zákonu č. 262/2006 Sb., zákoníku práce (Česko, 2006, § 101–108).

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce (Česko, 2006, § 101–102) udává zaměstnavateli povinnost zajišťovat bezpečnost a ochranu zdraví svých zaměstnanců při výkonu práce a celkově všech fyzických osob s jeho vědomím pohybujících se na pracovištích. Zaměstnavatel je povinen hradit všechny náklady spojené se zajištěním BOZP. Dále se zaměstnavateli ukládá povinnost nejen vytvářet bezpečné pracovní podmínky, ale taktéž aktivně vyhledávat, analyzovat a odstraňovat zdroje potenciálních rizik.

Doporučuje se při zajišťování BOZP vycházet z těchto všeobecných preventivních zásad:

1. *„omezení vzniku rizik;*
2. *odstraňování rizik u zdroje jejich původu;*
3. *přizpůsobování pracovních podmínek potřebám zaměstnanců s cílem omezení působení negativních vlivů práce na jejich zdraví;*
4. *nahrazování fyzicky namáhavých prací novými technologickými a pracovními postupy;*
5. *nahrazování nebezpečných technologií, výrobních a pracovních prostředků, surovin a materiálů méně nebezpečnými nebo méně rizikovými, v souladu s vývojem nejnovějších poznatků vědy a techniky;*
6. *omezování počtu zaměstnanců vystavených působení rizikových faktorů pracovních podmínek překračující nejvyšší hygienické limity a dalších rizik na nejnižší počet nutný pro zajištění provozu;*

7. *plánování při provádění prevence rizik s využitím techniky, organizace práce, pracovních podmínek, sociálních vztahů a vlivu pracovního prostředí;*
8. *přednostní uplatňování prostředků kolektivní ochrany před riziky oproti prostředkům individuální ochrany;*
9. *provádění opatření směřujících k omezování úniku škodlivin ze strojů a zařízení;*
10. *udílení vhodných pokynů k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.“ (Česko, 2006, § 102)*

3.2.5 Poskytnutí pomoci zaměstnancům

Podle Gibbonse (2020, nestránkováno) by zaměstnanci měli mít přístup k benefitům, které jim mohou pomoci krizovou situaci překonat. Je zřejmé, že některé benefity budou muset být pozastaveny, a to především z důvodů snížení nákladů v nejasné době. Přesto existují některé benefity, především týkající se zdraví zaměstnanců, které by měly fungovat v jakékoli situaci. Je důležité mít zdravé pracovníky, kteří se co nejdříve mohou znovu zapojit do pracovního procesu, aby pomohli organizaci s vyřešením krize. Barton (2008, s. 300) doplňuje, že personalisté mohou dále pomoci například se zajištěním psychologické pomoci, transportu či přechodného ubytování pro pracovníky.

3.2.6 Plánování nástupnictví

V průběhu krize se může stát, že některý z pracovníků nemůže například díky úrazu vykonávat svou práci, případně organizaci opustí. Ať nastane jakákoliv z možností, zcela jistě to určitým způsobem zasáhne fungování organizace, zvlášť pokud se jedná o výše postavené pracovníky. Úkolem personálního oddělení je znát kompetence jednotlivých pracovníků a určit, kdo může zastat povinnosti zaměstnance neschopného práce. Díky přehledu o zaměstnancích může personální oddělení pomoci s přidělením pracovníků do potřebných částí organizace (Gibbons, 2020, nestránkováno). Dále je zapotřebí, aby personální oddělení identifikovalo klíčové zaměstnance potřebné pro vyřešení krize a pokusilo se je v organizaci udržet. Je vhodné, pokud jsou tyto činnosti provedeny preventivně před vypuknutím krizové situace (Lockwood, 2005, s. 6).

3.2.7 Motivace zaměstnanců

Další z oblastí, ve které se personální oddělení realizuje, je motivace zaměstnanců, která je důležitá více než kdy jindy právě v průběhu krizového období. Personální oddělení má v tomto ohledu ideální postavení pro zprostředkování většího zapojení zaměstnanců

do realizace krizových plánů díky jejich motivaci (Athamneh, 2018, s. 16). Udržet pracovníky motivované není lehký úkol zvlášť v mimořádné situaci, jelikož vznikají faktory, které snižují celkovou motivaci (například časový stres, pracovní zátěž, psychické vypětí či vliv nepředvídatelných jevů na práci) (Kocianová, 2010, s. 36).

Pro udržení motivace pracovníků v období krize je doporučováno, aby zaměstnanci měli pocit, že je naslouchán jejich potřebám a nejistotám. Samotné naslouchání však nemusí stačit a mělo by být doplněno aktivitou ze strany vedení organizace. Dále by se neměla opomíjet pochvala za dobře odvedenou práci. Motivaci může taktéž zvednout zvýšená míra odpovědnosti a autonomie při plnění pracovního úkolu spojená s větší důvěrou nadřízeného (Bradford a Ryan, 2020, nestránkováno).

3.2.8 Uvolňování pracovníků z organizace

Uvolňování je vždy velmi citlivou záležitostí, která vyžaduje racionální a zároveň lidský přístup k odcházejícím zaměstnancům. Pracovní poměr lze trvale ukončit rezignací pracovníka, propuštěním pracovníka z důvodu penzionování nebo jeho úmrtím. Taktéž je možné ukončit pracovní poměr pouze dočasně v případě odchodu na mateřskou dovolenou, do vzdělávacích institucí, za účelem výkonu veřejné funkce apod. (Kocianová, 2010, s. 191).

K propouštění může dojít ze strany zaměstnanců, například pokud neplní zaměstnanec zadané úkoly nebo porušuje disciplínu, a ze strany organizace, například pokud počet zaměstnanců převyšuje jejich potřebu nebo pokud se organizace dostane do finančních potíží a je nucena snižovat stavy. Propouštění z důvodů nadbytečnosti by mělo být až posledním krokem, jelikož organizace tak přijde o zkušené zaměstnance, které je v případě potřeby těžké získat zpět. Existují možnosti, kterými se dá takovému scénáři vyhnout, například snížení pracovního úvazku, sdílení pracovních míst více pracovníky či dočasné vysazení z práce. Při zvolení jakékoli z možností je potřeba především napřímo komunikovat se zaměstnanci o situaci a krocích, které mohou následovat. Tím se organizace vyhne vzniku paniky mezi zaměstnanci, která může vést i k neplánovým odchodům klíčových zaměstnanců (Kocianová, tamtéž, s. 192).

Dle Bělohlávka et al. (2006, s. 309) lze využít následující postup při snižování stavů zaměstnanců, který se však může lišit podle priorit každé organizace:

1. *„změny organizační struktury. Vyhledáme pracovní místa (analýzou práce), která jsou nadbytečná nebo která mohou být sloučena. Tato místa budou zrušena;*

2. *převody pracovníků. Převádíme pracovníky z útlumových činností do perspektivních útvarů a profesí;*
3. *uvolnění pracovníků s nízkou morálkou. Vynucené odchody (absentérů, podvodníků, lenochů atd.) zvýší úsilí ve firmě jednak odstraněním hlavních zdrojů nekázně, jednak poslouží jako negativní příklad pro ostatní;*
4. *neobsazování pracovních míst uvolněných odchody pracovníků;*
5. *uvolnění nekompetentních pracovníků sice zvyšuje celkovou výkonnost organizace, ale jde o opatření sociálně dosti tvrdé. Nejdříve bychom měli pro tyto pracovníky uvažovat s přeřazením do nějaké méně náročné činnosti;*
6. *předčasné odchody do starobního důchodu u pracovníků, kteří ještě nemají na starobní důchod nárok. Firma by měla pomoci s hledáním náhradního zaměstnání.“*

4 KRIZE ZPŮSOBENÁ NÁKAZOU COVID-19

V prosinci 2019 byl v Číně poprvé zaznamenán nový typ koronaviru, který spadá do stejné skupiny onemocnění jako SARS a MERS šířící se ze zvířete na člověka. Nové onemocnění bylo pojmenováno Covid-19 a velice rychle se začalo šířit do celého světa. Nemoc se přenáší kapénkami a kontaktem s například infikovaným povrchem. Mezi nejčastější příznaky patří horečka, kašel, únava, dušnost či bolest kloubů a svalů. Světová zdravotnická organizace (dále jen „WHO“) byla nucena 11. března 2020 prohlásit šíření koronaviru za pandemii, tedy rozšíření nákazy na velké oblasti (SZÚ, 2021, s. 2–11). Přestože se světové vlády snažily rychle zareagovat a skrze přísná opatření zastavit šíření viru, bylo k 21. 3. 2021 celosvětově nakaženo 121 969 223 lidí, z toho jich 2 694 094 zemřelo (WHO, 2021a, nestránkováno). WHO (2021c, s. 2–6) předpovídá, že nově vyvinuté vakcíny proti koronaviru budou snižovat těžší průběh onemocnění a úmrtnost, avšak počty nakažených budou nadále stoupat, jelikož není jisté, jaký vliv má vakcína na šíření onemocnění. Ke zlepšení situace nepomáhají ani nově objevené mutace koronaviru, které se dle dosavadních výzkumů dokáží šířit rychleji než jejich původní verze.

4.1 Šíření nákazy v České republice

První tři případy nákazy se v ČR objevily 1. 3. 2020. Kvůli zvyšujícím se počtům nakažených se vláda rozhodla vyhlásit 12. března 2020 nouzový stav na území ČR po dobu třiceti dnů (Režňáková, 2020, nestránkováno). Nouzový stav je: *„právní stav, který je vyhlašován vládou v případě krizových situací, které mohou nastat v důsledku živelních katastrof, průmyslových nebo ekologických havárií, nehod nebo jiných událostí, které ve velkém rozsahu ohrožují životy občanů, jejich majetek nebo vnitřní pořádek státu. Doba, po kterou může tento stav trvat, je třicet dní.“* (Zapletalová a kolektiv, 2012, s. 143) Jeho vyhlášení umožňuje čl. 5 a 6 ústavního zákona č. 110/1998 Sb., o bezpečnosti České republiky (Vláda České republiky, 2020a, nestránkováno).

Pokud je vyhlášen nouzový stav, lze skrze krizový zákon č. 240/2000 Sb. omezovat práva a svobody občanů v nezbytně nutné míře. Na počátku trvání nouzového stavu byla přijímána opatření jako například zákaz konání veřejných i soukromých akcí přesahujících počet třiceti osob, uzavření restaurací a obchodů s určitými výjimkami, zákaz vstupu cizinců z rizikových oblastí na území ČR či zavedení vnitřních kontrol s Německem a Rakouskem (Vláda České republiky, 2020a, nestránkováno). Dále byl omezen volný pohyb osob mimo svá bydliště s určitými výjimkami (Vláda České republiky, 2020b, nestránkováno), toto nařízení bylo

následně doplněno o povinnost nošení ochranných prostředků dýchacích cest při opuštění bydliště (Vláda České republiky, 2020c, nestránkováno). Taktéž byl omezen počet lidí, kteří mohou pobývat na veřejných místech s určitými výjimkami, na dva (Vláda České republiky, 2020d, nestránkováno). 11. května začala první vlna rozvolňování opatření, otevřela se nákupní centra či byly povoleny akce do sta účastníků. Nouzový stav vyhlášen 12. března byl následně dvakrát prodloužen a skončil 17. května. Druhá vlna rozvolňování započala 25. května, kdy byla například zrušena povinnost (až na výjimky) nosit na veřejnosti roušku (Režňáková, 2020, nestránkováno). Počet nakažených v ČR překročil 15. června hranici 10 000 a 329 osob této nemoci podlehlo (WHO, 2021b, nestránkováno).

Se zvyšujícími se počty nakažených byla vláda nucena 5. října znovu vyhlásit nouzový stav včetně zavedení dalších opatření, která se postupně zpřísňovala. Nouzový stav byl následně několikrát prodloužen (Režňáková, 2020, nestránkováno). K poslednímu prodloužení nouzového stavu došlo 27. února 2021 na dalších 30 dní, avšak je velmi pravděpodobné, že bude znovu prodloužen (Vláda České republiky, 2021, nestránkováno). K 21. březnu 2021 se v ČR nakazilo 1 469 547 lidí, na nemoc jich zemřelo 24 667 (WHO, 2021b, nestránkováno).

4.2 Doporučení organizacím v průběhu pandemie

Autor Barton (2008, s. 113–117) vydal doporučení, jak by se měl management organizace zachovat v jednotlivých fázích pandemie definovaných podle WHO (2005, s. 7):

První fáze — období pandemické výstrahy

Fáze začíná tím, že je objeven nový typ viru, který je schopen nakazit člověka, avšak zatím nedochází k jeho přenosu mezi lidmi. Management by měl situaci pozorně sledovat a informovat se u svých dodavatelů a prodejců o jejich plánech v případě, že by se virus začal šířit.

Druhá fáze — období pandemické výstrahy

Je zaznamenán přenos viru mezi lidmi, avšak jen na malém území, což znační o nedostatečné adaptaci viru na člověka. Nyní nastává potřeba vytvořit komunikační plán, který bude jasně a uceleně informovat zainteresované skupiny o postupech a opatřeních, která budou při eskalaci situace použitá. Karásek et al. (2020, s. 16–17) doplňují, že by se měla všechna rozhodnutí managementu dostatečně zaměstnancům vysvětlit, aby nedocházelo k určitému

odporu či panice. Komunikace by neměla být pouze jednosměrná a vedení by se mělo snažit zjistit názory zaměstnanců a míru pochopení avizovaných postupů.

Třetí fáze — období pandemické výstrahy

Virus se začíná lépe adaptovat na lidi a přibývá nakažených. Ohnisko nákazy je však stále na lokální úrovni. Management by měl připravit pandemický plán, aby ochránil jak finanční, tak lidské zdroje. Doporučuje se, aby byl aktualizován plán pracovních cest a zjistilo se, jaké ohrožení a omezení hrozí pracovníkům vracejícím se z rizikových oblastí. Dále je nutné zajištění a distribuce ochranných pomůcek zaměstnancům. Karásek et al. (2020, s. 15) zdůrazňují, že součástí pandemického plánu je identifikace klíčových pracovníků, kteří pro udržení chodu podniku musí zůstat na pracovišti. Za výběr by mělo odpovídat personálního oddělení, které zároveň připravuje plán pro zajištění bezpečí na pracovišti.

Čtvrtá fáze — období pandemie

Nákaza se začíná nekontrolovatelně šířit na velkém území, což má za následek omezování obchodu a cestování. Management aktivuje svůj pandemický plán. Zaměstnanci, kteří nejsou potřeba na pracovišti, pracují ze svého domova. WHO (2020, s. 1–2) doporučuje zavést na pracovišti povinnost nosit roušku či jinou ochranu dýchacích cest, dále také dostupnost dezinfekčních prostředků a pravidelnou dezinfekci dotykových ploch na pracovišti. Dle Barshikara (2020, s. 117–118) je vhodné omezit přímý kontakt na minimum, pokud je třeba některé schůze se fyzicky zúčastnit, tak by účastníkům měla být změřena teplota a měl by být veden záznam, kdo na dané schůzi byl, aby bylo možné dohledat kontakty v případě potvrzení nákazy u jedné z osob.

5 EMPIRICKÉ ŠETŘENÍ: ZMAPOVÁNÍ VYUŽITÍ KRIZOVÉHO MANAGEMENTU A ZAPOJENÍ PERSONÁLNÍHO MANAGEMENTU V ŘEŠENÍ KRIZE ZPŮSOBENÉ PANDEMIÍ KORONAVIRU U VYBRANÝCH ORGANIZACÍ

5.1 Cíl šetření a výzkumné otázky

Cílem empirického šetření je zmapovat využití krizového managementu ve vybraných organizacích a zapojení personálního managementu v řešení krize způsobené pandemií koronaviru.

Na základě cíle výzkumu byly stanoveny následující výzkumné otázky:

1. Jak byly využity prvky krizového managementu při řešení krize?
2. Jakou roli zastával personální management v řešení krize?

5.2 Metodika empirického šetření

Pro získání odpovědí na výzkumné otázky bylo zvoleno kvalitativní šetření, konkrétně metoda polostrukturovaných rozhovorů se skupinou HR manažerů a HR ředitelů. Metoda byla zvolena z důvodu rozsáhlosti zkoumané problematiky a rozdílných zkušeností jednotlivých účastníků.

K interpretaci dat získaných z rozhovorů byla využita tematická analýza. Hendl (2016, s. 264) ji definuje jako: *„proces identifikace datových vzorců, datových konfigurací a témat v kvalitativních datech. Její hlavní výhodou je její pružnost. (…) Náleží mezi nástroje analýzy, které poskytují bohatou, detailní a komplexní zprávu o datech.“*

Výsledkem jsou témata, jimž výzkumník přisuzuje určitý význam a důležitost. Záleží tedy především na vnímavosti výzkumníka, nikoliv na četnosti daného jevu (Hendl, 2016, s. 266).

5.3 Charakteristika vzorku

Cílová skupina, se kterou byly provedeny rozhovory, byla tvořena osmi účastníky (pěti ženami a třemi muži) z vybraných organizací na pozicích HR manažer/ka nebo HR ředitel/ka. Ve vzorku jsou zastoupeny malé, střední i velké organizace působící na českém trhu v různých odvětvích. Přestože se organizace mezi sebou liší svou velikostí a předmětem činnosti, všechny mají společné to, že byly nuceny na krizovou situaci reagovat a zajistit

ochranu svých zaměstnanců. V **Příloze A** lze nalézt informace o jednotlivých účastnících a organizacích ohledně oboru podnikání, počtu zaměstnanců a počtu personalistů.

Velikost vzorku byla dána především kvůli přetrvávající pandemické situaci, jelikož bylo poměrně těžké najít potenciální účastníky, kteří by měli čas a ochotu sdílet často i interní informace v této nelehké době. K jejich získání byla využitá osobní známost s autorem, dále oslovení skrz profesní síť Linkedin a v neposlední řadě doporučení účastníků dalších profesionálů v oboru.

5.4 Průběh šetření

Po definování výzkumných otázek bylo vytvořeno schéma otázek **(Příloha B)** pro polostrukturovaný rozhovor. Otázky se dělí na dvě základní časti. V první části jsou otázky týkající se využití prvků krizového managementu, druhá část je zaměřena na roli personálního managementu v krizi.

Následně probíhalo oslovování potenciálních účastníků ve výzkumu. První kontakt probíhal většinou přes e-mail a následně byly dohodnuty detaily rozhovoru přes telefonní hovor. Rozhovory probíhaly mezi 15. březnem 2021 a 30. březnem 2021, tedy skoro rok po vyhlášení prvního nouzového stavu v ČR.

Účastníkům bylo vzhledem k pandemické situaci nabídnuto on-line nebo osobní setkání za dodržení hygienických opatření. Většina rozhovorů proběhla on-line skrz platformy Skype a Google Meets, avšak nastaly případy, kdy byl pro účastníky pohodlnější osobní rozhovor v jejich kanceláři.

Na počátku každého rozhovoru byl předán účastníkům informovaný souhlas s výzkumným šetřením **(Příloha C)**. V případě on-line setkání byl informovaný souhlas podepsán účastníkem a přeposlán autorovi. Dále byla účastníkům položena otázka, zda souhlasí s pořízením audiozáznamu, ke kterému bude mít přístup pouze autor a bude využit k přepisu informací, které budou v práci anonymizovány. S Účastníkem 1 bylo dohodnuto, že přepis rozhovoru s ním bude přílohou práce. Účastníci byli ujištěni, že jejich organizace budou v práci identifikovány pouze podle oboru, ve kterém podnikají, počtu zaměstnanců a počtu personalistů. Účastníci byli taktéž informováni o rozsahu referenčního období, tedy od 12. března 2020 do 17. května 2020.

Nejprve bylo provedeno pilotní šetření s Účastníkem 1, za účelem ověření správné formulace otázek a jejich rozsahu. Ukázalo se, že některé otázky byly nadbytečné či ne zcela jasné. Tento rozhovor trval téměř hodinu, především kvůli množství otázek a nutnosti některé z nich dovysvětlit účastníkovi. Následně byly ze schématu odstraněny nadbytečné otázky a upravena jejich formulace, avšak nosné otázky zůstaly nepozměněny. Poté se uskutečnily další rozhovory, které díky úpravě otázek trvaly mezi 25–35 minutami.

Následně byly rozhovory přepsány do řádků, které byly očíslovány **(**viz **Příloha D)**. Po přepisu byla provedena tematická analýza. Ta spočívala nejprve v redukci informací do kódů (konkrétních témat). Následovalo zkoumání kódů a dat za účelem vytvoření obecných témat. Nakonec byla obecná i konkrétní témata přepsána do tabulky **(Příloha E)**. U každého konkrétního tématu jsou uvedeny i dvě přímé citace účastníků. Každá citace má přidělen rozsah řádků, na kterých je uvedena v přepisu daného rozhovoru.

5.5 Výsledky tematické analýzy rozhovorů

Z analýzy rozhovorů bylo vytvořeno 12 obecných témat, která většinou obsahují několik konkrétních témat, ta jsou v textu zvýrazněna tučným písmem. Pořadí témat nebylo tvořeno podle schématu otázek, ale aby na sebe jednotlivá témata logicky navazovala.

Téma: Krizový plán

Krizový plán je důležitým prvkem krizového managementu, který organizaci i zaměstnancům usnadní vypořádání se s nastalou krizí. Krizové plány se většinou tvoří pro události s vyšší pravděpodobností vzniku a velkým dopadem na organizaci. V případě pandemické situace jsou sice dopady na organizace obrovské, avšak jsou považovány za méně pravděpodobné. Proto všechny zúčastněné organizace v šetření **neměly připravený jakýkoliv plán** pro podobnou situaci. Autor Barton (2008, s. 113–117) doporučuje začít vytvářet krizový plán již ve třetí fázi pandemie.

Většina organizací **nevytvořila krizový plán ani v průběhu krizového období**. Dle jejich slov to bylo především z důvodů rychle se měnící situace a vládních opatření.

„Žádný vyloženě dokument sepsán nebyl, ty opatření se velmi rychle měnily, takže jsme k tomu přistupovali operativně a tvorba nějakého dokumentu v tu chvíli byla zbytečná.“ (Účastník 5, ř. 26–29)

„No, takovýto dokument jsme neměli. Nějak pro něj v té situaci nebyla potřeba, ale například jsme upravovali finanční plány.“ (Účastník 8, ř. 26–28)

Pouze dvě organizace pro postup v dané situaci **vytvořily na počátku pandemie dokumenty**, které by se daly považovat za krizové plány.

„…Měli jsme nějakou podporu ze zahraničí ve formě prezentací a podkladů, avšak z velké části se nedaly aplikovat na české prostředí, takže jsem je stejně musela sama vytvářet.“ (Účastník 1, ř. 37–39)

„Asi tomu neříkáme krizový plán, ale máme k tomu nějaký dokument, který dala dohromady naše ředitelka. A kde vlastně je sepsáno, jak se v případě vyhlášení nouzového stavu mění prostě do odvolání pravidla v naší organizaci." (Účastník 6, ř. 32–36)

Téma: Zajištění bezpečí zaměstnanců

V každé krizové situaci je potřeba zachovat fungování organizace a ochránit své zaměstnance. Jejich ochrana je zvlášť problematická v případě virové nákazy, která se nepozorovatelně přenáší mezi zaměstnanci.

Všechny **organizace přešly** po vyhlášení nouzového stavu v různém rozsahu **do on-line režimu.** Většina organizací s přechodem na práci z domova neměla větší problémy, jelikož již před krizí byly zvyklé na on-line komunikaci.

„Už začátkem roku přešlo hodně aktivit do on-line formy, proto změna nebyla tak náhlá. Všichni se zapojili do on-line prostředí, které je dnes u nás na firmě bráno jako samozřejmost i pro kolegy z provozoven.“ (Účastník 3, ř. 74–77)

I organizace, které se stavěly k práci z domova spíše nedůvěřivě, na ni nakonec přistoupily, ale za určitých podmínek.

„K práci na dálku jsme přistupovali velice striktně. Řekli jsme ano, ale pouze pokud jsou zajištěny podmínky, které umožňují plnění zadaných úkolů.“ (Účastník 2, ř. 91–95)

Ne všem zaměstnancům byla umožněna práce z domova, jelikož byli potřební na pracovišti. V takovém případě se **organizace snažily plánovat jejich práci** tak, aby nedocházelo k setkávání většího počtu zaměstnanců najednou.

„…ti kdo mohli, šli na homeoffice, a ti, kteří museli chodit do práce, tak jsme to nastavovali tak, aby se co nejméně potkávali.“ (Účastník 5, ř. 50–53)

„Zavedli jsme jakýsi krizový systém přídělu služby. Tedy rozdělili jsme naplánované směny tak, aby se setkávaly menší skupiny zaměstnanců. V praxi to fungovalo tak, že jedna skupina zaměstnanců chodila do práce první polovinu měsíce a druhá skupina chodila tu druhou polovinu.“ (Účastník 2, 40–46)

Na pracovištích byla podle rozhodnutí vlády **zavedena hygienická opatření**, tedy především nošení ochrany dýchacích cest, dezinfekce rukou a prostorů či dodržování rozestupů mezi zaměstnanci.

„Zavedli jsme přísná hygienická opatření. To znamenalo rozestupy a roušky. Všude byly také rozmístěny dezinfekce.“ (Účastník 3, ř. 42–44)

„Jinak ohledně zajištění bezpečí zaměstnanců, tak jsme dělali to, co asi každý. Rozestupy dva metry, nošení roušek nebo dezinfekce prostor.“ (Účastník 4, ř. 92–95)

Téma: Reakce organizace

Většina států včetně ČR neměla v novodobé historii s takovouto situací žádnou zkušenost, a to se projevilo i na vydávání vládních nařízení, která se často náhle měnila a nedávala příliš prostoru pro přípravu na jejich realizaci. Díky tomu byly všechny **organizace nuceny využít reaktivní strategii**, kterou popisuje Glaesser (2006, s. 152–157).

„…Hodně věcí jsme museli přizpůsobit, řekněme za pochodu, ale to si myslím, že na tom nic zvláštního, jelikož to za pochodu měli skoro všichni.“ (Účastník 1, ř. 59–61)

„Dělali jsme, co se očekávalo. Chovali jsme se rozhodně a rázně. Jelikož se ty informace měnily ze dne na den, tak jsme raději vyčkávali na finální potvrzení.“ (Účastník 4, ř. 124–127)

Některá opatření byla vydávána v podvečer a účinnosti nabývala již následujícího dne, proto se všechny **organizace snažily o jejich zavedení v co nejkratším čase**.

„No, bohužel situace byla silně dynamická. Ta opatření se měnila ze dne na den a my se je snažili zavádět, co nejrychleji a nejefektivněji to šlo.“ (Účastník 2, ř. 118–121)

„Myslím si, že většina opatření byla zavedena ihned, že všechno, pokud to dávalo smysl a nebyl tam nějaký, jak to říct, ještě nějaký předstupeň, který by se musel stát, aby se stal ten krok číslo dva, tak to bylo hned.“ (Účastník 6, ř. 95–98)

Téma: Reakce zaměstnanců

Nedostatek informací o nemoci a rychle eskalující situace měly taktéž vliv na vnitřní rozpoložení zaměstnanců. Na počátku výskytu nemoci v ČR **postihla zaměstnance ve většině organizací panika a strach** týkající se nejen jejich zdraví, ale také udržení si svých pracovních míst. Organizace to řešily tak, že se snažily zaměstnancům předávat ucelené dostupné informace a popřípadě skrze individuální komunikaci s jednotlivými zaměstnanci.

„Na přelomu února a března začala být mezi zaměstnanci panika. To znamenalo, že zaměstnanci hledali důvod, proč nechodit do práce, protože nikdo nevěděl, jak to bude s tím virem, a měli strach.“ (Účastník 1, ř. 25–27)

„To se dá hezky poznat na té facebookové skupině. Když tam nějaká panika byla, tak se člověk ozval, na to má nárok, a naše motivace byla jasně a přesvědčivě s nimi komunikovat.“ (Účastník 4, ř. 163–166)

Jen v některých organizacích **zaměstnanci nereagovali panicky a danou situaci akceptovali**.

„Myslím si, že zaměstnanci to prostě tak nějak akceptovali. Prostě taková byla situace. Myslím si, že všechny ty kolegyně jsou jako dost přizpůsobivé.“ (Účastník 6, ř. 147–149)

„Mám dojem, že reakce zaměstnanců byla dobrá. Zaměstnanci výborně spolupracovali a byli ochotni přijmout veškerá opatření v návaznosti na vyvíjející se situaci.“ (Účastník 3, ř. 110–113)

Téma: Podpora Zaměstnanců

Podle Bradfordové a Ryana (2020, nestránkováno) je důležité, aby organizace aktivně naslouchaly svým zaměstnancům v takto vypjatých situacích. **Zpětná vazba od zaměstnanců probíhala** ve všech organizacích, avšak ne vždy byla formální, například dotazníky nebo meetingy jeden na jednoho. Většinou probíhala příležitostně nebo pokud byla ze strany zaměstnance potřeba si o něčem promluvit.

„Zpětná vazba nebyla nějakým způsobem jako dotazníky vynucená, ale pokud si někdo s něčím nevěděl rady nebo s tím nesouhlasil, tak jsme si například zavolali a vyjasnili si to.“ (Účastník 1, ř. 110–111)

„My máme jeden na jednoho meetingy, které jsou jednou za měsíc. Tam se vlastně ta spolupráce mezi kolegy vyhodnocuje a nastavují si nějaké cíle. Kolegové takovouto zpětnou vazbu oceňují. Mimo to za námi kolegové chodí, pokud je to něco akutního.“ (Účastník 8, ř. 159–164)

Jednou z oblastí podpory zaměstnanců v krizových situacích je dle Bartona (2008, s. 300) i psychologická pomoc. Díky tomu lze znovu zapojit zaměstnance do pracovního procesu mnohem rychleji. **Většina organizací nabízí psychologickou pomoc** skrze týmové kouče či psychologické specialisty. Je nutné dodat, že až na jeden případ nebyla zaznamenána zvýšená poptávka zaměstnanců po takovémto druhu pomoci.

„My máme vlastní psychologickou službu. Ta je zavedená jako standard. Myslím, že o to nebyl nějaký velký zájem.“ (Účastník 2, ř. 290–292)

„Ohledně psychologické pomoci, tak máme mentálního kouče. Máme ho už přes rok a vnímám, že je o něj větší zájem v této situaci.“ (Účastník 8, ř. 180–182)

Téma: Krizový tým

Za účelem zvládnutí krize je potřeba svolat krizový tým, který tvoří a implementuje potřebná opatření. Měl by se skládat z interních a externích specialistů potřebných pro řešení dané situace (Zapletalová a kolektiv, 2012, s. 99–100). **Složení krizových týmů** se mezi organizacemi lišilo převážně v odděleních specifických pro oblast, ve které podnikají. Ve všech organizacích až na jednu výjimku byli v krizovém týmu zástupci personálních oddělení. Krizový tým byl v některých případech doplněn o obchodní či finanční ředitele. Většinu týmů vedl generální ředitel organizace.

„Pokud se to dá takto nazvat, tak tam byl Country manager, tři obchodní ředitelé, finanční ředitel a já, jakožto HR manažer. Vedl ho Country manager, ale finanční ředitel byl nejvíce informovaný.“ (Účastník 4, ř. 76–83)

„Tak nějak samovolně z té situace vyplynul. Byla jsem tam já za personální oddělení, obchodní ředitel a generální ředitel.“ (Účastník 7, ř. 46–48)

Společným prvkem pro všechny krizové týmy bylo **využití direktivního stylu vedení**, který umožnil rychlejší schvalování a zavádění jednotlivých opatření do praxe. Využití direktivního stylu vedení doporučuje i Zapletalová a kolektiv (2012, s. 86–92), avšak zdůrazňují, že bez podpory ze strany zaměstnanců nelze krizi překonat.

„Před krizí jsme naslouchali požadavkům zaměstnanců, avšak v krizi bylo potřeba direktivního rozhodování, které ne vždy bylo příjemné, ale zkrátka nebyl prostor se ptát na názory ostatních.“ (Účastník 7, ř. 49–53)

„Myslím si, že jako je to dobrý v tom, že to nám možná právě umožnilo jako i na tom jaře jednat rychle. A že kdyby se jako všechno strašně zdlouhavě diskutovalo se všema, no tak nevím, jestli ta transformace bude tak rychlá.“ (Účastník 6, ř. 101–105)

Téma: Role řízení lidských zdrojů v krizi

Největší počet účastníků se shodl na tom, že role lidských zdrojů v této krizi byla kromě zajištění bezpečnosti práce pro zaměstnance především **o komunikaci a jejich motivování.** Odůvodňovali to tím, že z členů vedení měli k zaměstnancům v tomto ohledu nejblíže a komunikaci s nimi považovali za základ své práce. Tento názor je shodný s pohledem Devlina (2007, s. 303) na funkci personálního oddělení jako na ústřední bod komunikace mezi zaměstnanci a vedením organizace.

„…Další přínos HR vnímám v komunikaci se zaměstnanci. Myslím si, že správný HR manager má více empatie a dokáže lépe předat určité informace zaměstnancům. Já se snažím být zaměstnancům blízká, aby se na mě v případě potřeby mohli obrátit.“ (Účastník 1, ř. 76–79)

„Svou roli jsem hledal a zjistil jsem, že mi jde role komunikátora, takže jsem se rozhodl vytvářet materiály a on-line videa i s Country managerem, která měla být pro zaměstnance povzbuzující. Lidi to cítili jako užitečný nástroj.“ (Účastník 4, ř. 195–200)

Další často zmiňovanou rolí, o které se zmiňuje i Gibbons (2020, nestránkováno), bylo **zajištění přechodu organizace do on-line prostředí**. Rozsah této role se lišil podle toho, jak moc organizace fungovala v on-line režimu ještě před krizí. Některým postačilo přesunout pouze oblast vzdělávání, naopak někde bylo například potřeba vymyslet i on-line platformy, přes které budou jednotlivé týmy komunikovat.

„HR se především podílelo na celkovém přechodu na on-line platformy. My jsme se, jakože soustředili na nové on-line projekty, to znamená tvorbu e-learningových kurzů a školení." (Účastník 3, ř. 148–151)

„My jsme již fungovali jakoby v on-line prostředí ještě před krizí, ale vůbec nefungovalo on-line vzdělávání, takže jsem musela transformovat naše školení do on-line formátu, což nebylo úplně snadné." (Účastník 6, ř. 208–211)

Téma: Komunikace

Interní komunikace v organizaci většinou **probíhá skrze několik kanálů**. Jinak tomu nebylo ani v případě krizové situace, pro kterou byly ve všech organizacích využity intranet a hromadné e-maily zaměstnancům. Větší množství účastníků zdůraznilo roli vedoucích týmů, kteří byli odpovědní za sledování intranetu a získané informace následně předali svým podřízeným. Dále byly využívány pro komunikaci mezi členy týmu on-line platformy jako například Zoom, Skype či Microsoft Teams. Jeden účastník popsal i dobře fungující zaměstnaneckou skupinu na sociální síti Facebook.

„Zmínil bych aktivní skupinu na Facebooku, kde je drtivá většina našich zaměstnanců. Je to kanál sdílení čehokoliv a oni to dělají rádi. Máme i intranet, pro oficiální sdílení informací." (Účastník 4, ř. 104–108)

„Máme svůj intranet, kde sdílíme veškeré informace, ale ten hlavní zdroj byl od vedoucích jednotlivých týmů." (Účastník 5, ř. 81–83)

Zapletalová a kolektiv (2012, s. 99–100) doporučují, aby **krizový tým vystupoval** před zaměstnanci **jako jedna entita**. To znamená, že by všechny předávané informace měly být sjednocené, aby nedocházelo k informačnímu zmatku. Všechny organizace se snažily o sjednocenost informací. Pokud došlo k nedorozumění, tak nemělo příliš dlouhého trvání.

„My fungujeme silně centralisticky, takže to, co vyjde od vedení, tak platí. Snažili jsme se, aby ty informace, které vycházely z vedení, dávaly smysl a byly jednotné." (Účastník 2, ř. 125–128)

„...Celé vedení vystupovalo jako jedna entita, co se týkalo komunikace, takže nedocházelo k šíření protichůdných informací. Vždy jsem napsala velké sdělení, které ředitel následně schválil a přeposlal zaměstnancům." (Účastník 1, ř. 43–45)

Účastníci považovali **informovanost zaměstnanců** v průběhu krize za dostatečnou, přestože se opatření často rychle měnila vzhledem k vývoji situace.

„Dle mého názoru zaměstnanci byli dobře informováni. Nestalo se, že by něco porušili, to se radši vícekrát zeptali a ujistili se.“ (Účastník 1, ř. 70–71)

„Možná že tam nebyl dostatečný předstih, ale ten vyplýval z těch externích vlivů. Ale o tom, co měli vědět a co mělo přímou vazbu na nás jako zaměstnavatele, tak to věděli vždy.“ (Účastník 2, ř. 178–181)

Téma: Vzdělávání zaměstnanců

Dle Bělohlávka et al. (2006, s. 317–318) je firemní vzdělávání důležité pro zvyšování konkurenceschopnosti organizací. V případě krizové situace je většinou vzdělávání upozaďováno, jelikož vyžaduje čas a finance, které mohou být využity pro řešení krize. Většina organizací na počátku pandemie **pozastavila vzdělávání** zaměstnanců, jelikož se nevědělo, jak dlouho situace může trvat. Následně si organizace začaly uvědomovat, že tato krize bude dlouhodobější, a proto se rozhodly transformovat vzdělávání v různém rozsahu do on-line prostředí.

„Jasně, něco jsme byli nuceni odsunout, ale třeba náš talent program jsme udělali v on-line režimu. Bez toho by to nefungovalo... A prostě nejde zcela zastavit vzdělávání, jelikož je to pro nás stěžejní oblast.“ (Účastník 4, ř. 238–245)

„Firemní vzdělávání přešlo komplet do nové firemní platformy. Využíváme e-learningové kurzy, případně on-line školení od třetích stran.“ (Účastník 3, ř. 168–170)

Ve čtyřech organizacích proběhly **kurzy zaměřené na zvládání krizových situací**. Z toho první polovina organizací je zavedla ještě před vypuknutím pandemie a druhá polovina jich využila až po jejím počátku.

„My jsme v minulých letech prohnali stovky lidí kurzy krizové komunikace tak, aby se nestávalo toho, že když potom je ten zaměstnanec v nějakém tlaku, tak aby prostě se neztratil v orientaci a naopak, aby vše běželo, jak má. To se nám osvědčilo.“ (Účastník 2, ř. 143–148)

„…Když vypukla krize, byla pro toho, kdo chtěl, poskytovaná školení. Já jsem prošla školením ohledně risk managementu (…). To školení mi pomohlo při zvládání krize a zavádění opatření.“ (Účastník 1, ř. 18–21)

Téma: Odměňování zaměstnanců

Ve většině organizací **nedošlo k žádným změnám v odměňování** zaměstnanců. Některé organizace se dohodly se zaměstnanci na čerpání placené dovolené.

„Žádné změny v odměňování jsme nezavedli. Jediné, co jsme udělali, byla povinná čtyřdenní dovolená pro obchodní zástupce. Management si ze solidarity ty čtyři dny vzal také.“ (Účastník 1, ř. 107–108)

„Nenastaly podmínky, aby se vyloženě změnilo platové ohodnocení. Ani jsme nevyužili překážek.“ (Účastník 2, ř. 268–270)

Menší počet organizací zavedl **určitá úsporná opatření** jako například snížení platů, zavedení neplacené dovolené či využití překážek na straně zaměstnavatele podle zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce (Česko, 2006, § 207–210). Tato opatření se dotkla především obchodních pozic a zaměstnanců, kteří se střídali na pracovišti.

„Došlo vlastně ke snižování platů u právě klíčových zaměstnanců. Pak samozřejmě zase jakmile se ta organizace trošičku vzpamatovala, tak se to vrátilo do původního stavu.“ (Účastník 6, ř. 227–230)

„Ne všech zaměstnanců se dotkla nějaká úsporná opatření. Snažili jsme se nesnižovat mzdy, ale někteří zaměstnanci šli na překážky nebo na neplacené volno." (Účastník 5, ř. 135–138)

Téma: Změny v počtu zaměstnanců

Ve většině organizací **probíhalo získávání nových zaměstnanců v on-line režimu**.

„Nábor po celý rok probíhal pouze třikrát, a to formou telefonického pohovoru a následně on-line pohovoru. Jeden z pohovorů probíhal i normální formou face to face za přísných hygienických podmínek." (Účastník 3, ř. 159–163)

„No, shodou okolností ano. Myslím si, že jsme vloni nabrali více kolegů než kdy jindy." (Účastník 8, ř. 139–140)

V některých organizacích **byl nábor pozastaven** především z důvodu nejistoty ohledně trvání pandemické situace.

„Získávání zaměstnanců bylo celosvětově pozastaveno v březnu a rozběhlo se až v listopadu.“ (Účastník 1, ř. 100)

„Nábor se pozastavil, jelikož se nevědělo, jak dlouho ta situace bude trvat.“ (Účastník 7, ř. 143–144)

Většina organizací se rozhodla **nesnižovat počty zaměstnanců**, jelikož vnímaly, že již investovaly čas a peníze do zapracování zaměstnanců na pracovních pozicích a jejich nahrazení po skončení krize by bylo obtížné. S tímto přístupem se ztotožňuje i Kocianová (2010, s. 192).

„Propouštět jsme nemuseli, ani jsme nevyužili jiných opatření.“ (Účastník 1, ř. 114)

„Ne, nepropustili jsme ani člověka. Naopak se chystáme velmi nabírat.“ (Účastník 4, ř. 270–271)

Ve třech organizacích **došlo k propuštění pracovníků**, kteří měli smlouvu na dobu určitou, byli ve zkušební lhůtě či měli podepsanou smlouvu o provedení práce či o pracovní činnosti. Díky tomu byly organizace schopny udržet kmenové zaměstnance.

„Hned jsme museli začít snižovat náklady, to se například dotklo lidí ve zkušební době nebo těch, kteří měli smlouvu na dobu určitou. A vlastně nám zůstali lidé, kteří s námi byli delší dobu, a ty jsme se snažili za každou cenu udržet.“ (Účastník 7, ř. 168–172)

„Byli jsme nuceni propustit zaměstnance, kteří u nás byli na pracovní dohodu. Základní tým ale zůstal nezměněn.“ (Účastník 6, ř. 243–245)

Téma: Vzniklé problémy v personální oblasti

U organizací, ve kterých byl nábor pozastaven, vznikl dle účastníků **problém nedostatku zaměstnanců.** Přestože záměrně nepropouštěly zaměstnance, docházelo k přirozenému odchodu zaměstnanců především na mateřskou dovolenou či do důchodu. U obchodních pozic byl tento problém vyřešen rozšířením svěřených regionů.

„…Jedním z problémů bylo taktéž pozastavení náboru nových zaměstnanců. Poměrně hodně zaměstnankyň nám odešlo na mateřskou dovolenou a prostě jsme za ně nemohli najít náhradu.“ (Účastník 1, ř. 86–88)

„V podstatě jako je to trochu problém v tom, že některý školitele zkrátka nebaví pracovat v on-line prostředí. Takže to vedlo k útlumu jejich aktivity či přímo k jejich odchodu. My jsme jich pak měli nedostatek a museli jsme měnit naplánované programy.“ (Účastník 6, ř. 165–169)

5.6 Diskuze

Cílem empirického šetření bylo zmapovat využití krizového managementu ve vybraných organizacích a zapojení personálního managementu v řešení krize způsobené pandemií koronaviru. Na základě cíle výzkumu byly stanoveny dvě výzkumné otázky. Pro získání potřebných dat byla zvolena kvalitativní metoda polostrukturovaných rozhovorů s osmi zástupci personálních oddělení na pozicích HR manažer/ka a HR ředitel/ka. Ke zpracování získaných dat byla využita tematická analýza.

První výzkumná otázka se zaměřovala na využití prvků krizového managementu vybranými organizacemi. Z šetření vyplynulo, že žádná z organizací neměla připravený krizový plán ani plán krizové komunikace pro případ, že se onemocnění Covid-19 rozšíří i na území ČR. Odborná literatura v tomto ohledu doporučuje organizacím tvorbu pandemického plánu při zvyšujícím se počtu celosvětově nakažených.

Zajímavým poznatkem bylo, že u většiny organizací nevznikla potřeba tvorby krizového plánu ani v průběhu krizové situace. Jedním z důvodů byla silně dynamická situace s rychle se měnícími nařízeními vlády. Za těchto podmínek byly organizace nuceny využít reaktivního přístupu, přesto se jim povedlo dostatečně rychle zavádět vydávaná opatření.

Organizace musely zajistit opatření týkající se přechodu většiny pracovních aktivit do on-line prostředí. Dále pro zaměstnance, kteří museli do práce z nezbytných důvodů docházet, byla zavedena přísná hygienická opatření, včetně omezení shlukování většího množství pracovníků.

Jednou z důležitých součástí krizového managementu je vytvoření krizového týmu. Všechny organizace takový tým měly, avšak ho jako za krizový neoznačovaly. Složení týmů organizací se ve větší míře shodovalo i s odbornou literaturou. Hlavními členy krizového týmu byli

ve většině případů zástupci personálního oddělení, obchodního oddělení a finančního oddělení. Vedoucím krizového týmu byl ve většině případů generální ředitel organizace.

Druhá výzkumná otázka se zabývala rolí personálního managementu v řešení krize. Již podle frekvence zastoupení personalistů v krizových týmech lze usoudit, že tato krize vyžadovala jejich maximálního zapojení. Účastníci spatřovali roli personálního managementu nejen v zajištění ochrany a zdraví zaměstnanců, ale zároveň i jako zprostředkovatele komunikace mezi zaměstnanci a vedením organizace. Toto zjištění souhlasí s názory z odborné literatury. V každé krizi je komunikace se zaměstnanci esenciální a ani v tomto případě tomu nebylo jinak. Většina účastníků vnímala, že prvotní reakce zaměstnanců byla plná strachu ohledně vývoje situace. V těchto chvílích byla důležitá přímá komunikace s pracovníky, snaha o jejich pochopení a uklidnění, což se dle výpovědi účastníků podařilo. Dále bylo v souladu s odbornou literaturou vyjádření účastníků, že se krizový tým snažil sjednocovat předávané informace.

Dále dle účastníků personální management pomáhal v přechodu organizace do on-line prostředí. Většina organizací do jisté míry již před krizí využívala on-line platforem, a proto se v takovém případě personalisté zaměřili na tvorbu on-line vzdělávacích aktivit. Zajímavým zjištěním při rozpravě o tématu vzdělávání bylo, že v některých organizacích bylo zaměstnancům poskytnuto školení pro zvládání krizových situací. Taková příprava zcela jistě pomůže organizacím efektivněji vyřešit vzniklé krizové situace.

Personální oddělení taktéž zastávalo důležitou roli v zajištění úsporných opatření týkajících se zaměstnanců. V některých organizacích bylo potřeba například snižovat mzdy nebo využít překážek na straně zaměstnavatele. Pokud taková opatření nepomohla nebo nebyla možná, byli personalisté odpovědní za rozvázání pracovních úvazků s nadbytečnými zaměstnanci.

Ve většině organizací proces získávání nových zaměstnanců probíhal v on-line prostředí, avšak v některých případech došlo k pozastavení náboru z důvodu nejasného vývoje situace. Díky tomu vznikl zajímavý problém nedostatku pracovníků, se kterým se personalisté museli vypořádat.

V neposlední řadě personalisté podporovali zaměstnance v této těžké situaci. Účastníci se bavili se zaměstnanci o jejich obavách a snažili se jim pomoci. Jednou z takto nabízených pomocí byla i psychologická pomoc ať už skrze týmového kouče či profesionálního psychologa.

Všechny tyto role a činnosti, které muselo personální oddělení vykonávat, z něj dělají nepostradatelný článek krizového managementu v jakékoli krizové situaci. K podobnému závěru dospěl i výzkum autorky Gigauriové (2020).

Za pozitivum empirického šetření lze považovat využití metody polostrukturovaného rozhovoru, která umožnila zachytit poměrně rozsáhlou škálu dat, ale zároveň díky předem dané struktuře otázek se odpovědi účastníků příliš neodchýlily od cílových okruhů.

Z šetření vyplynulo, jak vybrané organizace v ČR využívaly krizový management a jak se do řešení krize zapojil personální management. Tento vhled do fungování často těžce přístupných společností v takto vypjaté situaci považuji za přínosný nejen pro zúčastněné organizace, kterým rozhovor mohl pomoci reflektovat svá rozhodnutí, ale zároveň mohou být výsledky šetření využity jako podklad pro tvorbu krizových plánů týkajících se právě pandemických situací, které v budoucnosti zcela jistě nastanou. V neposlední řadě považuji výsledky šetření za přínosné pro obor personalistiky, která je často v organizacích považována za méně důležitou, jelikož z její činnosti neplynou společnosti reálné zisky. Z šetření vyplynulo, jak je role personálního oddělení důležitá, zvlášť v krizové situaci.

Jedním z limitů empirického šetření je využití pouze jedné metody sběru dat. Původním záměrem bylo využít metodu analýzy dokumentů jako doplněk k polostrukturovaným rozhovorům, avšak se ukázalo, že většina organizací žádné dokumenty týkající se postupů v krizové situaci neměla. V tomto ohledu bych navrhoval využití více metod pro ověření přijímaných informací. Věřím, že by bylo přínosné získat pohled ostatních zaměstnanců na situaci v organizaci skrze dotazníky či polostrukturované rozhovory.

Jako další limit vnímám nízký počet účastníků, který byl omezen především kvůli přetrvávající pandemické situaci, jelikož bylo poměrně těžké najít potenciální účastníky, kteří by měli čas a ochotu sdílet často i interní informace v této nelehké době. Pro další šetření bych navrhoval zvýšit počet účastníků. Zároveň by mohlo být zajímavé zapojit do šetření i organizace ze sousedních států a pokusit se nalézt společné znaky v přístupu ke krizovému a personálnímu managementu.

Dále je nutné zmínit limit týkající se formy získání účastníků pro šetření. Většina účastníků měla přímou nebo zprostředkovanou vazbu na autora práce, a proto mohlo dojít ke zkreslení předávaných informací, především díky možné snaze účastníků odpovědět na otázky podle

očekávání autora. Vliv tohoto zkreslení by bylo možné snížit výběrem pro autora neznámých účastníků, avšak v takovém případě by bylo mnohem složitější se k vzorku dostat.

Další limit šetření představuje předem daná struktura otázek sestavená autorem, která může do určité míry ovlivňovat rozsah odpovědí účastníků. Tomuto ovlivnění jsem se snažil předejít využitím polostrukturovaných rozhovorů a poskytnutím účastníkům dostatku prostoru pro své odpovědi. Na konci rozhovoru jsem se vždy zeptal na možnost případného dodání nezmíněných informací. Sestavené otázky dále představují riziko špatné srozumitelnosti otázek, kterému jsem se snažil předejít pomocí pilotního šetření s prvním účastníkem, po kterém došlo k přeformulování některých otázek, jelikož nebyly dostatečně jasné.

V neposlední řadě je nutné upozornit na možné zkreslení výsledků díky využití tematické analýzy pro zpracování dat z rozhovorů, která je závislá na subjektivním hodnocení témat autorem. Subjektivita autora by se dala omezit uskutečněním zpětného dotazování účastníků ohledně vzniklých témat.

6 ZÁVĚR

Cílem předložené bakalářské práce bylo zmapovat krizový management vybraných organizací z pohledu personálního řízení v průběhu pandemie koronaviru. Pro dosažení zmíněného cíle bylo nejprve potřeba představit krizový management a úlohu personálního managementu, kterou v něm zastává, a následně provést empirické šetření, které navazovalo na poznatky z dostupné odborné literatury. Vlivem krizové situace způsobené rychlým šířením nákazy byli nuceni jedinci, organizace i státy změnit své dosavadní fungování. Tato krize byla specifická zejména tím, že nezpůsobila pouze ekonomické ztráty, ale ohrožovala taktéž zdraví zaměstnanců. Z tohoto důvodu je pohled personálního řízení důležitý pro vytvoření představy o krizovém managementu vybraných organizací.

Teoretická část práce se věnovala nejprve samotnému vymezení pojmu krize, která může představovat i příležitost pro změnu dosavadních procesů. Dále byla věnovaná pozornost jejímu vzniku a vývoji v prostředí organizace. Následně byl vymezen krizový management, včetně základních činností, funkcí a využívaných nástrojů. Správně nastavená a připravená krizová komunikace a krizové plány mohou znamenat rozdíl mezi vyřešením krizové situace a zánikem organizace. V další kapitole byla nejprve věnována pozornost definici a činnostem řízení lidských zdrojů. Následovala podkapitola zabývající se rolí řízení lidských zdrojů v krizovém týmu, která představuje důležité spojení témat krizového a personálního managementu. Důraz byl kladen na představení činností, kterými se může personální oddělení zapojit do řešení krizové situace. Mezi takové činnosti patří například samotná příprava zaměstnanců na krizové situace, jejich motivace a podpora či zprostředkování komunikace mezi zaměstnanci a vedením organizace. Ve čtvrté kapitole byl věnován prostor představení krizové situace způsobené pandemií koronaviru. Kapitola se věnovala šíření viru nejen na globální úrovni, ale taktéž na úrovni České republiky, včetně přiblížení časové osy vydávaných vládních opatření.

Poslední kapitola se věnovala samotnému empirickému šetření, jehož cílem bylo zmapovat využití krizového managementu ve vybraných organizacích a zapojení personálního managementu v řešení krize způsobené pandemií koronaviru. Za účelem dosažení cíle byly taktéž formulovány dvě výzkumné otázky. První se věnovala využití prvků krizové managementu organizacemi a druhá se věnovala roli, kterou zastával personální management v řešení krize. Data byla získána z osmi polostrukturovaných rozhovorů s HR manažery z vybraných organizací působících v České republice. Z šetření vyplynulo, že většina

organizací se na potenciální krizi nepřipravovala a ani neměla potřebu v průběhu krize vytvářet dokumenty a krizové plány o dalším postupu. To bylo především z důvodu dynamické situace a rychle se měnících vládních opatření. Jedním z prvků krizového managementu, který využily všechny organizace, bylo vytvoření krizového týmu, přestože často takto nebyl nazýván. Vysoká frekvence zastoupení personálního oddělení v krizovém týmu nasvědčuje o jeho důležitosti při řešení této krize. Dle účastníků personální oddělení zastávalo roli především v krizové komunikaci se zaměstnanci, přechodu zvláště v oblasti vzdělávání do on-line prostředí či díky samotné podpoře a motivaci zaměstnanců. Personální oddělení se muselo taktéž zabývat problematikou práce z domova, provedením úsporných opatření jako například propouštění zaměstnanců či využití překážek na straně zaměstnavatele. V části diskuze byly výsledky šetření reflektovány a zároveň bylo poukázáno na přínosy a limity takto provedeného empirického šetření, včetně návrhů pro možné zlepšení.

Pandemická situace poukázala na přístup organizací ke krizovému managementu, který byl z výše uvedených důvodů spíše reaktivní povahy. Krize dále ukázala důležitost role personálního managementu, bez kterého by krizový management organizace nemohl efektivně fungovat. Poznatky z empirického šetření by se daly využít jako podklad pro rozsáhlejší výzkum, který by se mohl zabývat porovnáním krizového managmentu organizací mezi ČR a sousedními zeměmi.

7 SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ

ANTUŠÁK, Emil a Josef VILÁŠEK. *Základy teorie krizového managementu* [online]. Praha: Karolinum, 2016 [cit. 2021-03-27]. ISBN 978-80-246-3454-8. Dostupné z: https://www.bookport.cz/e-kniha/zaklady-teorie-krizoveho-managementu-375547/#

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy* [online]. Praha: Grada Publishing, 2015 [cit. 2021-03-16]. ISBN 978-80-247-9883-7. Dostupné z: https://www.bookport.cz/e-kniha/rizeni-lidskych-zdroju-388126/#

ATHAMNEH, Seif. HR Planning for Crisis Management. FAHED-SREIH, Josiane. *Human Resource Planning for the 21st Century* [online]. London: Intech Open, 2018, s. 11–23 [cit. 2021-04-22]. ISBN 978-1-83881-612-4. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/327629010_HR_Planning_for_Crisis_Management

BARSHIKAR, Ranjit. Covid 19 – Impact and New Normal for Pharmaceutical Industry (Part – I). *Journal of Generic Medicines* [online]. 2020, **16**(3), 112–19 [cit. 2020-11-26]. ISSN 1741-7090. DOI https://doi.org/10.1177/1741134320942275. Dostupné z: https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1741134320942275#articleCitationDownloadContainer

BARTON, Laurence. *Crisis Leadership Now* [online]. New York: McGraw-Hill, 2008 [cit. 2020-04-22]. ISBN 978-0-07-149882-1. Dostupné z: https://www.economy.gov.ae/Publications/Crisis%20Leadership%20Now.pdf

BĚLOHLÁVEK, František et al. *Management*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-x.

BRADFORD, Anne M. a Richard M. RYAN. 3 Ways to Motivate Your Team Through an Extended Crisis. In: *SHRM.org* [online]. 2.10.2020 [cit. 2021-04-22]. Dostupné z: https://www.shrm.org/ResourcesAndTools/hr-topics/employee-relations/Pages/3-Ways-to-Motivate-Your-Team-Through-an-Extended-Crisis.aspx

CRANDALL, William 'Rick' a John E. SPILLAN. A look to the future: emerging trends in crisis management. *International Journal of Sustainable Strategic Management* [online]. 2010, **2**(1), 17–28 [cit. 2021-03-27]. ISSN 1753-3600. DOI:10.1504/IJSSM.2010.032161 Dostupné z: https://www.semanticscholar.org/paper/A-Look-to-the-Future%3A-Emerging-Trends-in-Crisis-Crandall-Spillan/4c04e1820c5db01c757af35c929458405573c272?p2df

ČESKO. *Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce* [online]. Praha, 2006 [cit. 13. 3. 2021]. Dostupné z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262

DEVLIN, Edward S. *Crisis management planning and execution* [online]. New York: Auerbach Publications, 2007 [cit. 2021-03-29]. ISBN 978-0-8493-2244-0. Dostupné z: https://www.academia.edu/11228161/Crisis_Management_Planning_and_Execution

FOTR, Jiří et al. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe* [online]. Praha: Grada Publishing, 2020 [cit. 2021-03-12]. ISBN 978-80-271-1633-1. Dostupné z: https://www.bookport.cz/e-kniha/tvorba-strategie-a-strategicke-planovani-372538/#

GHEWARI, Asita, Satish PAWAR a Tejal JADHAV. Challenges to HR Professionals due to Covid-19 Pandemic. *International Journal of Management* [online]. 2021, **3**(12), 296–301 [cit. 2021-04-23]. ISSN 0976-6510. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/350090456_CHALLENGES_TO_HR_PROFESSIONALS_DUE_TO_COVID_-_19_PANDEMIC

GIBBONS, Mike. The HR Role in Crisis Management: Process & Tips. In: *Peoplemanagingpeople.com* [online]. 15.4.2020 [cit. 2021-04-22]. Dostupné z: https://peoplemanagingpeople.com/topics/hr-in-crisis-management/

GIGAURI, Iza. Challenges HR Managers Facing due to COVID-19 and Overcoming Strategies: Perspectives from Georgia. *Archives of Business Research* [online]. 2020, **8**(11) [cit. 2021-04-22]. ISSN 2054-7404. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/346424996_Challenges_HR_Managers_Facing_due_to_COVID-19_and_Overcoming_Strategies_Perspectives_from_Georgia

GLAESSER, Dirk. *Crisis Management in the Tourism Industry* [online]. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2006 [cit. 2020-04-22]. ISBN 978-0-7506-6523-0. Dostupné z: https://www.pdfdrive.com/crisis-management-in-the-tourism-industry-second-edition-e161340159.html

HÁLEK, Vítězslav. *Krizový management: Teorie a praxe*. Bratislava: Donau Media, 2008. ISBN 978-80-89364-33-6

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-0982-9.

CHALUPA, Radek. *Efektivní krizová komunikace: pro všechny manažery a PR specialisty* [online]. Praha: Grada Publishing, 2012 [cit. 2021-03-29]. ISBN 978-80-247-7658-3. Dostupné z: https://www.bookport.cz/e-kniha/efektivni-krizova-komunikace-380038/#

KARÁSEK, Petr et al. *Krizové řízení podniků a koronavirus* [online]. Dobříš: Česká asociace interim managementu, 2020 [cit. 2021-03-30]. ISBN neuvedeno. Dostupné z: https://www.caim.cz/www/upload/news/documents/20200318095249835.pdf

KMOŠEK, Petr. Jak na krizové řízení v době krize?: Krizová komunikace. In: *Kmosek.com* [online]. 7.6.2018 [cit. 2021-03-29]. Dostupné z: https://www.kmosek.com/krizove-rizeni-a-krizovy-management-hr/4/

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce* [online]. Praha: Grada Publishing, 2010 [cit. 2021-03-29]. ISBN 978-80-247-6933-2. Dostupné z: https://www.bookport.cz/e-kniha/personalni-cinnosti-a-metody-personalni-prace-478989/#

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj.* Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách* [online]. Praha: Grada Publishing, 2011 [cit. 2021-03-29]. ISBN 978-80-247-7084-0. Dostupné z: https://www.bookport.cz/e-kniha/personalni-prace-v-malych-a-strednich-firmach-447629/#

KUBÍČKOVÁ, Lea a Karel RAIS. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích* [online]. Praha: Grada Publishing, 2012 [cit. 2021-03-12]. ISBN 978-80-247-4564-0. Dostupné z: https://www.bookport.cz/e-kniha/rizeni-zmen-ve-firmach-a-jinych-organizacich-409352/#

LOCKWOOD, Nancy R. Crisis Management in Today's Business Environment: HR Strategic Role. *SHRM Research Quarterly* [online]. 2005, **4**, 1–12 [cit. 2020-04-23]. ISBN 978-1-932132-35-9. Dostupné z: https://www.academia.edu/8419616/2005_SHRM_Research_Quarterly_Crisis_Management_in_Todays_Business_Environment_HRs_Strategic_Role

NEVE, Monali. Influence of Pandemic Outbreak on Human Resource Management: an Expert Study from Companies Perspective. *Shodh Sarita* [online]. 2020, **7**(28), 227–232 [cit. 2021-04-22]. ISSN 2348-2397. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/350515329_INFLUENCE_OF_PANDEMIC_OUTBREAK_ON_HUMAN_RESOURCE_MANAGEMENT_AN_EXPERT_STUDY_FROM_COMPANIES_PERSPECTIVE

REŽŇÁKOVÁ, Lada. Přehledně: Rok s covidem. Neznalost, izolace i světová panika. In: *Idnes.cz* [online]. 2.12.2020 [cit. 2021-03-29]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/zpravy/domaci/casova-osa-koronavirus-covid-19-usa-evropa-who.A201201_115842_domaci_lre#space-a

RONEZ, Marc. HR: A Key Role to Play in Crisis Management & Organisational Sustainability Preparedness. In: *Riskmanagementdemystified.com* [online]. 25.8.2014 [cit. 2021-04-22]. Dostupné z: https://riskmanagementdemystified.com/2014/08/25/hr-a-key-role-to-play-in-crisis-management-organisational-sustainability-preparedness/

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích* [online]. Praha: Grada Publishing, 2013 [cit. 2021-03-12]. ISBN 978-80-247-8788-6. Dostupné z: https://www.bookport.cz/e-kniha/rizeni-rizik-ve-firmach-a-jinych-organizacich-378439/#

STOREY, John. Human Resource Management. In: WILKINSON, Adrian a Stewart JOHNSTONE. *Encyclopedia of Human Resource Management* [online]. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2016, s. 195–197 [cit. 2021-03-09]. ISBN 978-1-78347-546-9. DOI:10.4337/9781783475469 Dostupné z: https://www.e-elgar.com/shop/usd/encyclopedia-of-human-resource-management-9781783475452.html

SZÚ. *Základní informace o onemocnění novým koronavirem – covid-19* [online]. Praha: Státní zdravotní ústav, 2021 [cit. 2021-03-29]. ISBN neuvedeno. Dostupné z: http://www.szu.cz/uploads/Epidemiologie/Coronavirus/Zakladni_info/zakladni_informace_covid_19_7_aktualizace_09_03_2021_2.pdf

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty* [online]. Praha: Grada Publishing, 2016 [cit. 2021-03-29]. ISBN 978-80-271-9528-2. Dostupné z: https://www.bookport.cz/e-kniha/personalistika-pro-manazery-a-personalisty-447658/#

TÓTH, Endre. Chaotická organizace. *Moderní řízení* [online]. 2011, 19 [cit. 2021-02-22]. ISSN 1211-8591. Dostupné z: https://monitoring-anopress-cz.ezproxy.is.cuni.cz/Anopress

UMLAUFOVÁ, Miloslava a Luděk PFEIFER. *Prevence a řízení podnikatelské krize v aktuálním českém hospodářském prostředí*. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85865-52-1.

VLÁDA ČESKÉ REPUBLIKY. Nouzový stav a mimořádná opatření – co aktuálně platí. In: *Vlada.cz* [online]. Vláda České republiky, 30. 3. 2021 [cit. 2021-03-30]. Dostupné z: https://www.vlada.cz/cz/epidemie-koronaviru/dulezite-informace/nouzovy-stav-a-mimoradna-opatreni-_-co-aktualne-plati-180234/

VLÁDA ČESKÉ REPUBLIKY. Vláda kvůli šíření epidemie koronaviru omezila volný pohyb osob na nezbytné minimum. In: *Vlada.cz* [online]. Vláda České republiky, 16. 3. 2020b [cit. 2021-03-30]. Dostupné z: https://www.vlada.cz/cz/media-centrum/aktualne/vlada-kvuli-sireni-epidemie-koronaviru-omezila-volny-pohyb-osob-na-nezbytne-minimum--180350/

VLÁDA ČESKÉ REPUBLIKY. Vláda kvůli šíření nákazy koronavirem vyhlásila stav nouze a dále zpřísnila preventivní opatření. In: *Vlada.cz* [online]. Vláda České republiky, 12. 3. 2020a [cit. 2021-03-30]. Dostupné z: https://www.vlada.cz/cz/media-centrum/aktualne/vlada-kvuli-sireni-nakazy-koronavirem-vyhlasila-stav-nouze-a-dale-zprisnila-preventivni-opatreni-180256/

VLÁDA ČESKÉ REPUBLIKY. Vláda zavedla povinnost nosit ochranné prostředky a vyčlenila seniorům čas pro nakupování potravin. In: *Vlada.cz* [online]. Vláda České republiky, 18. 3. 2020c [cit. 2021-03-30]. Dostupné z: https://www.vlada.cz/cz/media-centrum/aktualne/vlada-rozhodla-o-povinnosti-nosit-mimo-domov-ochranne-prostredky-a-vyclenila-seniorum-cas-pro-nakupovani-potravin-180451/

VLÁDA ČESKÉ REPUBLIKY. Za účelem ochrany veřejného zdraví nařídilo Ministerstvo zdravotnictví pobývat na veřejně dostupných místech nejvýše v počtu dvou osob. In: *Vlada.cz* [online]. Vláda České republiky, 25. 3. 2020d [cit. 2021-03-30]. Dostupné z: https://www.vlada.cz/cz/media-centrum/aktualne/za-ucelem-ochrany-verejneho-zdravi-naridilo-ministerstvo-zdravotnictvi-pobyvat-na-verejne-dostupnych-mistech-nejvyse-v-poctu-dvou-osob-180625/

WALASKI, Pamela Ferrante. *Risk and Crisis Communications* [online]. Hoboken, NJ, USA: John Wiley & Sons, 2011 [cit. 2020-04-22]. ISBN 978-1-118-09344-3. DOI: 10.1002/9781118093429. Dostupné z: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/book/10.1002/9781118093429

WHO. Coronavirus (COVID-19) Dashboard. *Who.int* [online]. World Health Organisation, 2021a [cit. 2021-03-29]. Dostupné z: https://covid19.who.int/

WHO. Coronavirus (COVID-19) Dashboard: Czechia. *Who.int* [online]. World Health Organisation, 2021b [cit. 2021-03-29]. Dostupné z: https://covid19.who.int/region/euro/country/cz

WHO. *COVID-19 Strategic Preparedness and Response Plan* [online]. Geneva: World Health Organisation, 2021c [cit. 2021-03-16]. ISBN neuvedeno. Dostupné z: https://www.who.int/publications/i/item/covid-19-strategic-preparedness-and-response-plan-(sprp-2021)

WHO. *Getting Your Workplace Ready for COVID-19* [online]. Geneva: World Health Organisation, 2020 [cit. 2021-03-29]. ISBN neuvedeno. Dostupné z: https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/advice-for-workplace-clean-19-03-2020.pdf

WHO. *Global Influenza Strategy 2019–2030* [online]. Geneva: World Health Organisation, 2019 [cit. 2021-04-23]. ISBN 978-92-4-151532-0. Dostupné z: https://www.who.int/influenza/global_influenza_strategy_2019_2030/en/¨

WHO. *WHO Global Influenza Preparedness Plan: The Role of WHO and Recommendations for National Measures Before and During Pandemics* [online]. Geneva: World Health Organisation, 2005 [cit. 2021-03-29]. ISBN neuvedeno. Dostupné z: https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/68998/WHO_CDS_CSR_GIP_2005.5.pdf?sequence=1&isAllowed=y

WOO, Rhoda H. a Rick CUDWORTH. Stronger, fitter, better: Crisis management for the resilient enterprise. In: *Deloitte.com* [online]. 18.6.2018 [cit. 2021-03-27]. Dostupné z: https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/risk-management/crisis-management-plan-resilient-enterprise.html

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

ZUZÁK, Roman a Martina KÖNIGOVÁ. *Krizové řízení podniku* [online]. Praha: Grada Publishing, 2009 [cit. 2021-03-27]. ISBN 978-80-247-6731-4. Dostupné z: https://www.bookport.cz/e-kniha/krizove-rizeni-podniku-370070/#

8 PŘÍLOHY

Příloha A Informace o účastnících a organizacích v empirickém šetření 67

Příloha B Schéma otázek pro rozhovor 68

Příloha C Informovaný souhlas účastníka šetření 70

Příloha D Přepis rozhovoru s Účastníkem 1 71

Příloha E Výsledky tematické analýzy 76

Příloha A Informace o účastnících a organizacích v empirickém šetření

Účastníci	Pohlaví	Obor podnikání	Počet zaměstnanců	Počet personalistů
Účastník 1	Žena	Farmacie	116	1
Účastník 2	Muž	Doprava	17 200	40
Účastník 3	Žena	Prodej kosmetiky	250	4
Účastník 4	Muž	Obchodní řetězec	1100	4
Účastník 5	Muž	Turistický ruch	353	9
Účastník 6	Žena	Vzdělávání	14	1
Účastník 7	Žena	Správa hotelů	180	1
Účastník 8	Žena	Finanční poradenství	15	2

Zdroj: vlastní šetření

Příloha B Schéma otázek pro rozhovor

O organizaci:

1) Kolik má organizace zaměstnanců?
2) Jaká je struktura HR oddělení?

Krizový management:

1) Využívala Vaše společnost prvky krizového managementu před krizí (krizové plány, krizové plány komunikace…)? Pokud ano, které a jak?
2) Pokud jste ho nevyužívali, jak se změnil pohled organizace na krizový management po krizi?
3) Byl vytvořen krizový plán pro tuto krizi? Jakých oblastí se týkal a kdo ho tvořil?
4) Popište mi prosím situaci ve firmě při vyhlášení nouzového stavu.
5) Byl svolán krizový tým? Pokud ano, kdo ho vedl a jaká oddělení v něm byla zastoupena?
6) Jaká opatření bylo nezbytné ve firmě zavést?
7) Za jak dlouho byla zmíněná opatření uvedena do provozu?
8) Kdo se na přijetí opatření podílel?
9) Jak to ovlivnilo Vaši činnost?
10) Jak to ovlivnilo činnost firmy?
11) Máte krizový plán komunikace?
12) Jakými kanály jste nová opatření komunikovali?
13) Máte pocit, že byli zaměstnanci dostatečně informováni? Proč si to myslíte?
14) Jaká byla reakce zaměstnanců?

HR:

1) Jakou úlohu zastávalo HR v řešení krize?
2) Jaké byly největší problémy, které jste museli řešit?
3) Jak bylo zapojeno HR do krizového týmu a přijímaní opatření?
4) Jakým způsobem se HR podílelo na krizových plánech a krizové komunikaci?
5) Vnímáte, že bylo HR vedením podporováno?
6) Vnímáte, že by byly některé HR aktivity prioritizovány?
7) Vnímáte změnu ve Vašich HR aktivitách v průběhu krize?

8) Probíhalo získávání nových zaměstnanců? Pokud ano, tak jakým způsobem?
9) Jaké změny se vyskytly v rámci firemního vzdělávání?
10) Jaké změny se vyskytly v rámci odměňování a hodnocení zaměstnanců?
11) Probíhala zpětná vazba od zaměstnanců? Pokud ano, jak?
12) Naskytla se situace, kdy bylo nezbytně nutné uvolňovat zaměstnance? Popište mi prosím kroky, které jste museli učinit.
13) Byla zaměstnancům poskytnuta nějaká forma pomoci (psychologická atd.)?

Příloha C Informovaný souhlas účastníka šetření

Vážený pane, vážená paní,

v souladu se zásadami etické realizace výzkumu Vás žádám o souhlas s Vaší účastí ve výzkumném projektu v rámci bakalářské práce.

Název projektu: Krizový management organizací z pohledu HR v průběhu pandemie koronaviru

Řešitel projektu: Alexander Bečka

Název pracoviště: Katedra andragogiky a personálního řízení Filosofické fakulty University Karlovy.

Popis výzkumu: Účelem výzkumu je zmapovat využití krizového managementu ve vybraných organizacích a zapojení personálního managementu v řešení krize způsobené pandemií koronaviru. Šetření je provedeno prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů se zástupci personálních oddělení a je primárně cíleno na přijatá opatření, využití prvků krizového managementu a na to, jak bylo personální oddělení zapojeno do řešení krize. Rozhovory jsou nahrávány na diktafon a po zpracování informací je zvukový záznam odstraněn. Rozhovory jsou zcela anonymní. Předpokládaná doba rozhovoru je 40 minut.

Prohlášení a souhlas účastníků s jejich zapojením do výzkumu:

Prohlašuji a svým níže uvedeným vlastnoručním podpisem potvrzuji, že dobrovolně souhlasím s účastí ve výše uvedeném projektu a že jsem měl/a možnost si řádně a v dostatečném čase zvážit všechny relevantní informace o výzkumu, zeptat se na vše podstatné týkající se účasti ve výzkumu a že jsem dostal/a jasné a srozumitelné odpovědi na své dotazy. Byl/a jsem poučen/a o právu odmítnout účast ve výzkumném projektu nebo svůj souhlas kdykoli odvolat.

Svým podpisem zde souhlasíte se svou účastí na tomto projektu. Jedna kopie tohoto formuláře náleží Vám.

Jméno a příjmení účastníka: Jméno a příjmení řešitele:

Podpis účastníka: Podpis řešitele:

Příloha D Přepis rozhovoru s Účastníkem 1

Kolik má organizace zaměstnanců?

Moment, podívám se do databáze. Přesně je tu 116 zaměstnanců.

Jaká je struktura HR oddělení?

Já zodpovídám za celé HR. S administrativou mi pomáhá Office koordinátorka a recepční. Dále mám k ruce praktikanta.

Využívala Vaše společnost prvky krizového managementu před krizí? Pokud ano, které a jak?

Krizový management v pravém slova smyslu jsme neměli. Krizový management, ale může být i ohledně řešení nebo vytvoření stanov ohledně třeba šikany, takže dejme tomu tady tím směrem ho využíváme. Máme i nějakou speciální linku pro zaměstnance, kteří se necítí dobře, takže dejme tomu, že se to jako krizový management dá počítat, ale v rámci nějaké krize, jsme ho vyloženě neměli a pochybuji, že to měli i další firmy. Pokud se to počítá do krizového managementu, tak jsem musela řešit bezpečností situaci v zemích, kde máme továrny a udělovala souhlas zaměstnancům tam vyjet.

Jak se změnil pohled organizace na krizový management po krizi?

No určitě. V podstatě v každé zemi je vytvořeno korporátní krizový oddělení, který to má na starosti. Vytvořil se i nějaký software, který teďka využívám ohledně zadávání nových případů. Když vypukla krize bylo pro toho, kdo chtěl, poskytovaná školení. Já jsem prošla školením ohledně risk managementu od John Hopkins University. Získala jsem certifikát a myslím, že jsme tři lidi v celé Evropě. To školení mi pomohlo při zvládání krize a zavádění opatření.

Byl vytvořen krizový plán pro tuto krizi? Jakých oblastí se týkal a kdo ho tvořil?

Vyloženě krizový plán, který by se týkal podobné situace jsme neměli.

Popište mi prosím situaci ve firmě při vyhlášení nouzového stavu.

Na přelomu února a března začala být mezi zaměstnanci panika. To znamenalo, že zaměstnanci hledali důvod, proč nechodit do práce, protože nikdo nevěděl, jak to bude

s tím virem a měli strach. Hledali i v zákonech různé paragrafy, proč by neměli chodit do práce. My jsme jim, ale poskytovali veškeré potřebné ochranné prostředky. Obavy jsme řešili individuální komunikací. Kdo měl k tomu pádné důvody, například těhotenství či spolubydlení se starším člověkem, tak mu bylo vyhověno a šel na homeoffice. Samozřejmě chodili hromadné emaily o situaci. Po vyhlášení nouzového stavu jsme přešli všichni na homeoffice včetně obchodních reprezentantů. Do týdne byl pak vytvořen krizový plán. Následně jsme postupovali podle dalších vládních opatření.

Byl svolán krizový tým? Pokud ano, kdo ho vedl a jaká oddělení v něm byla zastoupena?

Krizový tým obsahoval pouze mě, jakožto zástupce HR oddělení a generálního ředitele. Veškerá iniciativa byla spíše na mě a ředitel to akorát schvaloval. Měli jsme nějakou podporu ze zahraničí ve formě prezentací a podkladů, avšak z velké části se nedaly aplikovat na české prostředí, takže jsem je stejně musela sama vytvářet. S operativou mi pomáhala Office koordinátorka, která zajišťovala objednání a distribuci ochranných pomůcek, které jsme stihli objednal ještě na začátku nouzového stavu. Ostatní oddělení byly přítomny na poradách vedení a mohly se k situaci vyjádřit, avšak nebyly považování za členy krizového týmu, pokud se to dá tak nazvat. Oni si řešili vlastní operativu. Celé vedení vystupovalo jako jedna entita, co se týkalo komunikace, takže nedocházelo k šíření protichůdných informací. Vždy jsem napsala velké sdělení, které ředitel následně schválil a přeposlal zaměstnancům.

Jaká opatření bylo nezbytné ve firmě zavést?

Museli jsme povinně zavést nošení ochranných pomůcek, jelikož naši obchodní zástupci chodili do rizikového prostředí. A ti, kdo mohli, přešli na homeoffice režim. Dále jsme více zapojili technologie, například tablety při návštěvách lékařů. Posílili jsme online marketing a telemarketing. Předtím než znovu mohli jezdit obchodní zástupci za lékaři, tak jsme dělali online schůzky, které ale nebyly tak efektivní.

Za jak dlouho byla zmíněná opatření uvedena do provozu?

Zhruba do týdne od vyhlášení nouzového stavu.

Kdo se na přijetí opatření podílel?

Pouze já a generální ředitel.

Jak to ovlivnilo Vaši činnost?

Vnímám, že pro svou práci potřebuji kontakt s lidmi, který je v online prostředí omezen.

Jak to ovlivnilo činnost firmy?

Ovlivnilo to samozřejmě naše prodeje, ale firma se z toho finančně nezhroutila. Hodně věcí jsme museli přizpůsobit, řekněme za pochodu, ale to si myslím, že na tom nic zvláštního, jelikož to za pochodu měli skoro všichni.

Máte krizový plán komunikace?

Neměli jsme vyloženě krizový komunikační plán, ale drželi jsme se již toho stávajícího. Tedy většina komunikace se řeší přes hromadné e-maily. Dále všechny materiály nahrávám do interního systému, takže zaměstnancům přijde upozornění a odkaz na daný dokument.

Jakými kanály jste nová opatření komunikovali?

Především to byli e-maily, video-konference, prezentace, dokumenty a taktéž byli vytvářeny videa na YouTube.

Máte pocit, že byli zaměstnanci dostatečně informováni? Proč si to myslíte?

Dle mého názoru zaměstnanci byli dobře informováni. Nestalo se, že by něco porušili, to se radši vícekrát zeptali a ujistili se.

Jaká byla reakce zaměstnanců?

Nejprve měli strach a nevěděli, co bude. Po vysvětlení a nastínění situace se uklidnili.

Jakou úlohu zastávalo HR v řešení krize?

Zastávám názor, že v jakékoliv krizi by mělo HR hrát důležitou roli. Tato krize se týkala převážně zdraví zaměstnanců, což je jednou z činností HR. Další přínos HR vnímám v komunikaci se zaměstnanci. Myslím si, že správný HR manager má více empatie a dokáže lépe předat určité informace zaměstnancům. Já se snažím být zaměstnancům blízká, aby se na mě v případě potřeby mohli obrátit.

Jaké byly největší problémy, které jste museli řešit?

Tak z počátku to byla určitě prvotní panika zaměstnanců, kdy nám skoro i vyhrožovali, že do práce nepřijdou, protože si našli nějaké zákony. U některých dalo práci jim to vysvětlit. Pak bylo poměrně stresující shánění ochranných pomůcek a celkové zajištění bezpečí zaměstnanců. Naštěstí jsme rychle zareagovali a nakoupili ochranné pomůcky včas. Taktéž jsme také prováděli dezinfekci kanceláří. Díky přípravě a disciplinovanosti při dodržování opatření jsme u nás nezaznamenali ani jeden případ nákazy. Jedním z problémů bylo taktéž pozastavení náboru nových zaměstnanců. Poměrně hodně zaměstnankyň nám odešlo na mateřskou dovolenou a prostě jsme za ně nemohli najít náhradu.

Jak bylo zapojeno HR do krizového týmu a přijímaní opatření?

Vlastně skoro ve všem.

Jakým způsobem se HR podílelo na krizových plánech a krizové komunikaci?

HR bylo plně odpovědné za jejich tvorbu a exekuci.

Bylo HR vedením podporováno?

Ano, měla jsem plnou důvěru vedení.

Jaké HR aktivity byly prioritizovány?

Prioritou byli zaměstnanci, aby měli vhodné a bezpečné pracovní prostředí.

Jak se změnily Vaše HR aktivity v průběhu krize?

Příliš ne, spíš se rozšířili o oblast krizového managementu.

Probíhalo získávání nových zaměstnanců? Pokud ano, tak jakým způsobem?

Získávání zaměstnanců bylo celosvětově pozastaveno v březnu a rozběhlo se až v listopadu. Několik zaměstnankyň odešlo na mateřskou dovolenou a nebylo je, jak nahradit. Tudíž museli mít obchodní zástupci větší regiony.

Jaké změny se vyskytly v rámci firemního vzdělávání?

Přesunulo se online. Normálně máme školení s lektory, které je například pro obchodníky přínosnější, ale zavedli jsme kurz obchodních dovedností i v online prostředí.

Jaké změny se vyskytly v rámci odměňování a hodnocení zaměstnanců?

Žádné změny v odměňování jsme nezavedli. Jediné, co jsme udělali, byla povinná čtyřdenní dovolená pro obchodní zástupce. Management si ze solidarity ty čtyři dny vzal také.

Probíhala zpětná vazba od zaměstnanců? Pokud ano, jak?

Zpětná vazba nebyla nějakým způsobem jako dotazníky vynucená, ale pokud si někdo s něčím nevěděl rady nebo s tím nesouhlasil, tak jsme si například zavolali a vyjasnili si to.

Naskytla se situace, kdy bylo nezbytně nutné uvolňovat zaměstnance? Popište mi prosím kroky, které jste museli učinit.

Propouštět jsme nemuseli, ani jsme nevyužili jiných opatření.

Byla zaměstnancům poskytnuta nějaká forma pomoci (psychologická atd.)?

Vyloženě nic takového nebylo, ale snažili jsme například, aby obchodní zástupce dosáhli na bonusy i v této době.

Příloha E Výsledky tematické analýzy

Obecná témata	Konkrétní témata	Příklady frází	
Komunikace	Komunikační kanály	*„Zmínil bych aktivní skupinu na Facebooku, kde je drtivá většina našich zaměstnanců. Je to kanál sdílení čehokoliv a oni to dělají rádi. Máme i intranet, pro oficiální sdílení informací.“* (Účastník 4, ř. 104–108)	*„Máme svůj intranet, kde sdílíme veškeré informace, ale ten hlavní zdroj byl od vedoucích jednotlivých týmů.“* (Účastník 5, ř. 81–83)
	Informovanost zaměstnanců	*„Dle mého názoru zaměstnanci byli dobře informováni. Nestalo se, že by něco porušili, to se radši vícekrát zeptali a ujistili se.“* (Účastník 1, ř. 70–71)	*„Možná že tam nebyl dostatečný předstih, ale ten vyplýval z těch externích vlivů. Ale o tom, co měli vědět a co mělo přímou vazbu na nás jako zaměstnavatele, tak to věděli vždy.“* (Účastník 2, ř. 178–181)
	Sjednocenost předávaných informací	*„My fungujeme silně centralisticky, takže to, co vyjde od vedení, tak platí. Snažili jsme se, aby ty informace, které vycházely z vedení, dávaly smysl a byly jednotné.“* (Účastník 2, ř. 125–128)	*„…Celé vedení vystupovalo jako jedna entita, co se týkalo komunikace, takže nedocházelo k šíření protichůdných informací. Vždy jsem napsala velké sdělení, které ředitel následně schválil a přeposlal zaměstnancům.“* (Účastník 1, ř. 43–45)
Vzdělávání	Vzdělávání zaměřené na krizové situace	*„My jsme v minulých letech prohnali stovky lidí kurzy krizové komunikace tak, aby se nestávalo toho, že když potom je ten zaměstnanec v nějakém tlaku, tak aby prostě se neztratil v orientaci a naopak, aby vše běželo, jak má. To se nám osvědčilo.“* (Účastník 2, ř. 143–148)	*„Když vypukla krize, byla pro toho, kdo chtěl, poskytovaná školení. Já jsem prošla školením ohledně risk managementu (…). To školení mi pomohlo při zvládání krize a zavádění opatření.“* (Účastník 1, ř. 18–21)

	Přechod vzdělávacích aktivit do online prostředí	*„Jasně, něco jsme byli nuceni odsunout, ale třeba náš talent program jsme udělali v on-line režimu. Bez toho by to nefungovalo... A prostě nejde zcela zastavit vzdělávání, jelikož je to pro nás stěžejní oblast.“* (Účastník 4, ř. 238–245)	*„Firemní vzdělávání přešlo komplet do nové firemní platformy. Využíváme e-learningové kurzy, případně on-line školení od třetích stran.“* (Účastník 3, ř. 168–170)
Zajištění bezpečí zaměstnanců	Přechod na práci z domova	*„Už začátkem roku přešlo hodně aktivit do on-line formy, proto změna nebyla tak náhlá. Všichni se zapojili do on-line prostředí, které je dnes u nás na firmě bráno jako samozřejmost i pro kolegy z provozoven.“* (Účastník 3, ř. 74–77)	*„K práci na dálku jsme přistupovali velice striktně. Řekli jsme ano, ale pouze pokud jsou zajištěny podmínky, které umožňují plnění zadaných úkolů.“* (Účastník 2, ř. 91–95)
	Snížení počtu fyzicky přítomných zaměstnanců	*„...ti kdo mohli, šli na homeoffice, a ti, kteří museli chodit do práce, tak jsme to nastavovali tak, aby se co nejméně potkávali.“* (Účastník 5, ř. 50–53)	*„Zavedli jsme jakýsi krizový systém přídělu služby. Tedy rozdělili jsme naplánované směny tak, aby se setkávaly menší skupiny zaměstnanců. V praxi to fungovalo tak, že jedna skupina zaměstnanců chodila do práce první polovinu měsíce a druhá skupina chodila tu druhou polovinu.“* (Účastník 2, 40–46)
	Hygienická opatření	*„Zavedli jsme přísná hygienická opatření. To znamenalo rozestupy a roušky. Všude byly také rozmístěny dezinfekce.“* (Účastník 3, ř. 42–44)	*„Jinak ohledně zajištění bezpečí zaměstnanců, tak jsme dělali to, co asi každý. Rozestupy dva metry, nošení roušek nebo dezinfekce prostor.“* (Účastník 4, ř. 92–95)

Krizový tým	Složení krizového týmu	*„Pokud se to dá takto nazvat, tak tam byl Country manager, tři obchodní ředitelé, finanční ředitel a já, jakožto HR manažer. Vedl ho Country manažer, ale finanční ředitel byl nejvíce informovaný.“* (Účastník 4, ř. 76–83)	*„Tak nějak samovolně z té situace vyplynul. Byla jsem tam já za personální oddělení, obchodní ředitel a generální ředitel.“* (Účastník 7, ř. 46–48)
	Využití direktivní stylu vedení	*„Před krizí jsme naslouchali požadavkům zaměstnanců, avšak v krizi bylo potřeba direktivního rozhodování, které ne vždy bylo příjemné, ale zkrátka nebyl prostor se ptát na názory ostatních.“* (Účastník 7, ř. 49–53)	*„Myslím si, že jako je to dobrý v tom, že to nám možná právě umožnilo jako i na tom jaře jednat rychle. A že kdyby se jako všechno strašně zdlouhavě diskutovalo se všema, no tak nevím, jestli ta transformace bude tak rychlá.“* (Účastník 6, ř. 101–105)
Změny v počtu zaměstnanců	Nábor v online prostředí	*„Nábor po celý rok probíhal pouze třikrát, a to formou telefonického pohovoru a následně on-line pohovoru. Jeden z pohovorů probíhal i normální formou face to face za přísných hygienických podmínek."* (Účastník 3, ř. 159–163)	*„No, shodou okolností ano. Myslím si, že jsme vloni nabrali více kolegů než kdy jindy."* (Účastník 8, ř. 139–140)
	Nábor zcela pozastaven	*„Získávání zaměstnanců bylo celosvětově pozastaveno v březnu a rozběhlo se až v listopadu.“* (Účastník 1, ř. 100)	*„Nábor se pozastavil, jelikož se nevědělo, jak dlouho ta situace bude trvat.“* (Účastník 7, ř. 143–144)
	Zachování počtu stávajících zaměstnanců	*„Propouštět jsme nemuseli, ani jsme nevyužili jiných opatření.“* (Účastník 1, ř. 114)	*„Ne, nepropustili jsme ani člověka. Naopak se chystáme velmi nabírat.“* (Účastník 4, ř. 270–271)
	Snížení počtu určitých	*„Hned jsme museli začít*	*„Byli jsme nuceni*

	skupin zaměstnanců	*snižovat náklady, to se například dotklo lidí ve zkušební době nebo těch, kteří měli smlouvu na dobu určitou. A vlastně nám zůstali lidé, kteří s námi byli delší dobu, a ty jsme se snažili za každou cenu udržet.“* (Účastník 7, ř. 168–172)	*propustit zaměstnance, kteří u nás byli na pracovní dohodu. Základní tým ale zůstal nezměněn.“* (Účastník 6, ř. 243–245)
Reakce organizace	Reaktivní strategie	*„…Hodně věcí jsme museli přizpůsobit, řekněme za pochodu, ale to si myslím, že na tom nic zvláštního, jelikož to za pochodu měli skoro všichni.“* (Účastník 1, ř. 59–61)	*„Dělali jsme, co se očekávalo. Chovali jsme se rozhodně a rázně. Jelikož se ty informace měnily ze dne na den, tak jsme raději vyčkávali na finální potvrzení.“* (Účastník 4, ř. 124–127)
	Rychlé zavedení opatření do praxe	*„No, bohužel situace byla silně dynamická. Ta opatření se měnila ze dne na den a my se je snažili zavádět, co nejrychleji a nejefektivněji to šlo.“* (Účastník 2, ř. 118–121)	*„Myslím si, že většina opatření byla zavedena ihned, že všechno, pokud to dávalo smysl a nebyl tam nějaký, jak to říct, ještě nějaký předstupeň, který by se musel stát, aby se stal ten krok číslo dva, tak to bylo hned.“* (Účastník 6, ř. 95–98)
Reakce zaměstnanců	Obavy	*„Na přelomu února a března začala být mezi zaměstnanci panika. To znamenalo, že zaměstnanci hledali důvod, proč nechodit do práce, protože nikdo nevěděl, jak to bude s tím virem, a měli strach.“* (Účastník 1, ř. 25–27)	*„To se dá hezky poznat na té facebookové skupině. Když tam nějaká panika byla, tak se člověk ozval, na to má nárok, a naše motivace byla jasně a přesvědčivě s nimi komunikovat.“* (Účastník 4, ř. 163–166)
	Přizpůsobení se a spolupráce	*„Myslím si, že zaměstnanci to prostě tak nějak akceptovali. Prostě taková byla situace. Myslím si, že všechny ty kolegyně*	*„Mám dojem, že reakce zaměstnanců byla dobrá. Zaměstnanci výborně spolupracovali a byli ochotni přijmout veškerá opatření*

		jsou jako dost přizpůsobivé.“ (Účastník 6, ř. 147–149)	*v návaznosti na vyvíjející se situaci.“* (Účastník 3, ř. 110–113)
Podpora zaměstnanců	Zpětná vazba od zaměstnanců	*„Zpětná vazba nebyla nějakým způsobem jako dotazníky vynucená, ale pokud někdo si s něčím nevěděl rady nebo s tím nesouhlasil, tak jsme si například zavolali a vyjasnili si to.“* (Účastník 1, ř. 110–111)	*„My máme jeden na jednoho meetingy, které jsou jednou za měsíc. Tam se vlastně ta spolupráce mezi kolegy vyhodnocuje a nastavují si nějaké cíle. Kolegové takovouto zpětnou vazbu oceňují. Mimo to za námi kolegové chodí, pokud je to něco akutního.“* (Účastník 8, ř. 159–164)
	Odborná pomoc zaměstnancům	*„My máme vlastní psychologickou službu. Ta je zavedená jako standard. Myslím, že o to nebyl nějaký velký zájem.“* (Účastník 2, ř. 290–292)	*„Ohledně psychologické pomoci, tak máme mentálního kouče. Máme ho už přes rok a vnímám, že je o něj větší zájem v této situaci.“* (Účastník 8, ř. 180–182)
Odměňování zaměstnanců	Odměňování se nezměnilo	*„Žádné změny v odměňování jsme nezavedli. Jediné, co jsme udělali, byla povinná čtyřdenní dovolená pro obchodní zástupce. Management si ze solidarity ty čtyři dny vzal také.“* (Účastník 1, ř. 107–108)	*„Nenastaly podmínky, aby se vyloženě změnilo platové ohodnocení. Ani jsme nevyužili překážek.“* (Účastník 2, ř. 268–270)
	Zavedení úsporných opatření	*„Došlo vlastně ke snižování platů u právě klíčových zaměstnanců. Pak samozřejmě zase jakmile se ta organizace trošičku vzpamatovala, tak se to vrátilo do původního stavu.“* (Účastník 6, ř. 227–230)	*„Ne všech zaměstnanců se dotkla nějaká úsporná opatření. Snažili jsme se nesnižovat mzdy, ale někteří zaměstnanci šli na překážky nebo na neplacené volno."* (Účastník 5, ř. 135–138)

Role HR v krizi	Komunikace se zaměstnanci i vedením	*„...Další přínos HR vnímám v komunikaci se zaměstnanci. Myslím si, že správný HR manager má více empatie a dokáže lépe předat určité informace zaměstnancům. Já se snažím být zaměstnancům blízká, aby se na mě v případě potřeby mohli obrátit.“* (Účastník 1, ř. 76–79)	*„Svou roli jsem hledal a zjistil jsem, že mi jde role komunikátora, takže jsem se rozhodl vytvářet materiály a on-line videa i s Country managerem, která měla být pro zaměstnance povzbuzující. Lidi to cítili jako užitečný nástroj.“* (Účastník 4, ř. 195–200)
	Zajištění přechodu do online prostředí	*„HR se především podílelo na celkovém přechodu na on-line platformy. My jsme se, jakože soustředili na nové on-line projekty, to znamená tvorbu e-learningových kurzů a školení."* (Účastník 3, ř. 148–151)	*„My jsme již fungovali jakoby v on-line prostředí ještě před krizí, ale vůbec nefungovalo on-line vzdělávání, takže jsem musela transformovat naše školení do on-line formátu, což nebylo úplně snadné.“* (Účastník 6, ř. 208–211)
Krizový plán	Krizový plán nebyl vytvořen	*„Žádný vyloženě dokument sepsán nebyl, ty opatření se velmi rychle měnily, takže jsme k tomu přistupovali operativně a tvorba nějakého dokumentu v tu chvíli byla zbytečná.“* (Účastník 5, ř. 26–29)	*„No, takovýto dokument jsme neměli. Nějak pro něj v té situaci nebyla potřeba, ale například jsme upravovali finanční plány.“* (Účastník 8, ř. 26–28)
	Tvorba dokumentů na počátku pandemie	*„...Měli jsme nějakou podporu ze zahraničí ve formě prezentací a podkladů, avšak z velké části se nedaly aplikovat na české prostředí, takže jsem je stejně musela sama vytvářet.“* (Účastník 1, ř. 37–39)	*„Asi tomu neříkáme krizový plán, ale máme k tomu nějaký dokument, který dala dohromady naše ředitelka. A kde vlastně je sepsáno, jak se v případě vyhlášení nouzového stavu mění prostě do odvolání pravidla v naší organizaci."* (Účastník 6, ř. 32–36)

Vzniklé problémy v personální oblasti	Nedostatek pracovníků	*„…Jedním z problémů bylo taktéž pozastavení náboru nových zaměstnanců. Poměrně hodně zaměstnankyň nám odešlo na mateřskou dovolenou a prostě jsme za ně nemohli najít náhradu.“* (Účastník 1, ř. 86–88)	*„V podstatě jako je to trochu problém v tom, že některý školitele zkrátka nebaví pracovat v on-line prostředí. Takže to vedlo k útlumu jejich aktivity či přímo k jejich odchodu. My jsme jich pak měli nedostatek a museli jsme měnit naplánované programy.“* (Účastník 6, ř. 165–169)

Zdroj: vlastní šetření